

# A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS A E B DE SÃO SEBASTIÃO – SP

**Nayanne Kelly Peixoto Silva**

[nayanne\\_litoralnorte@yahoo.com.br](mailto:nayanne_litoralnorte@yahoo.com.br)

Fatec São Sebastião - SP

**Profª Ms. Marlette Cássia Oliveira Ferreira**

Fatec São Sebastião e IF Caraguatatuba - SP

**Janaina de Abreu Gaspar**

Fatec São Sebastião - SP

**RESUMO:** Este trabalho tem como tema 'a motivação e a satisfação do funcionário no ambiente organizacional'. O objetivo é analisar se a motivação do funcionário pode provocar o envolvimento do mesmo com a organização para torná-la mais reconhecida e forte no mercado em que atua. A empresa pode verificar quais são as necessidades prioritárias para o funcionário para que nelas se possa investir, pois desta forma o gestor pode identificar se obtém um bom retorno para sua empresa. As metodologias empregadas são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo que foi realizada por meio de questionário, aplicado na Empresa A que atua no ramo de energia elétrica e na Empresa B que atua no ramo de agenciamento marítimo e logística portuária, na cidade de São Sebastião. A Empresa B se destacou em seu modo de motivar utilizando estilo de 'motivação interiorizada' e o método do 'seja bom'. A Empresa A, com o estilo de 'barganha implícita', mostrou que necessita melhorar seus procedimentos. As empresas precisam realizar reuniões com todas as pessoas envolvidas desde o operacional até a administração. Estas devem ser ouvidas e as suas sugestões podem ser avaliadas e colocadas em prática para melhorar seus processos, o que pode satisfazer as necessidades dos funcionários e, com a sua motivação, possibilitar um maior desenvolvimento empresarial e tornar a empresa mais competitiva.

**Palavras-chave:** Funcionário. Necessidades. Satisfação.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo e as empresas buscam o destaque para sobressair diante da concorrência e conquistar mais consumidores para seus produtos e serviços. Pensando em um dos aspectos que a empresa pode investir, foi escolhido o 'capital humano' para ser abordado nesta pesquisa. Este trabalho apresenta como tema 'a motivação e a satisfação do funcionário no ambiente organizacional'. Visa responder se o fator humano é peça-chave para um bom desenvolvimento empresarial.

Tem como justificativa o entendimento do que o colaborador pensa a respeito de seu próprio desenvolvimento, se compreende sua importância para a empresa ou se apenas cumpre sua função por obrigação. Pode-se observar a existência de uma possível carência de investimentos em recursos humanos na atualidade, e pessoas veem-se fadadas a trabalhar somente para sustentar-se, sem satisfação com seu trabalho ou motivação para ajudar a empresa a desenvolver-se.

O objetivo geral é analisar se a motivação do funcionário pode promover o envolvimento do mesmo com a organização para torná-la mais competitiva e forte no mercado em que atua. Dentro desta amplitude, tem como objetivo específico analisar se a satisfação do funcionário pode proporcionar um melhor desenvolvimento organizacional.

## **2 METODOLOGIA**

Nesta pesquisa empregam-se as metodologias de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. A técnica de pesquisa aplicada foi a observação direta extensiva, por meio de questionário com perguntas tricotômicas, de múltipla escolha, assim como perguntas com mostruário e perguntas de estimativa ou avaliação. E são utilizadas, na mesma pesquisa, medidas de opinião e atitudes. Os tipos de escalas escolhidos foram a 'Escala de Lickert' e 'Escala Ordinal'. Aplicou-se o questionário em empresas da cidade de São Sebastião. A empresa A do ramo de engenharia elétrica e a Empresa B da área de agenciamento marítimo e logística portuária.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na avaliação da dimensão pessoal fala-se do grau de satisfação que cada pessoa tem para determinado aspecto abordado. Quando se busca satisfazer a carência do indivíduo, para surgir uma necessidade superior, é preciso que uma necessidade inferior esteja satisfeita (MASLOW apud MINICCUCI, 2008). De acordo com a pesquisa, o grau de satisfação de questões como moradia, transporte, padrão de vida, situação financeira, patrimônio, alimentação e educação da Empresa A teve uma média de escolhas equivalentes ao número 7, e sendo a escala de 1 a 10, pode ser considerado médio/alto, mas que pode aumentar. Para melhorar, a empresa poder avaliar o desempenho dos colaboradores e se estiver dentro de seu orçamento, pode aumentar o salário ou benefícios. Dessa maneira, o indivíduo

umenta seu poder aquisitivo e, pode melhorar o nível relacionado a tais questões, possibilitando atender a uma necessidade superior. A Empresa B obteve médias entre 8 e 9, ou seja, nível alto, para algumas questões, porém obteve um nível entre 3 e 5 considerado nível baixo/médio para o quesito moradia. O nível 6 (nível médio) pode ser observado no quesito situação financeira. O que mostra que algumas necessidades estão satisfeitas e a questão financeira e de moradia precisam ser melhoradas. A empresa pode utilizar-se de aumento de salário e benefícios e implementar um plano de carreira, dentro de suas condições para aumentar o poder de consumo do colaborador, fazendo com que ele possa atender a essas necessidades.

Nas questões referentes à dimensão social, foi aplicada a teoria de Kanaane (2008) que sugere a existência de condições facilitadoras que implicam no bem-estar do colaborador e representam a qualidade de vida. Condições com relação ao que o indivíduo busca como pessoa, como profissional e como ser social. A qualidade de vida se refere à satisfação das necessidades de um indivíduo segundo Hackman & Suttle (apud KANAANE, 2008), e esta qualidade afeta suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, vontade de inovar, capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente em que trabalha e seu grau de motivação interno para trabalhar. Seriam esses fatores fundamentais para alcançar a produtividade. No questionário, as empresas tiveram de responder quanto aos seus níveis sociais e de cultura com opções como ótimo, bom, razoável, ruim e péssimo. Na empresa A 50% dos entrevistados responderam bom para o nível e convívio social e 67% para o nível cultural, enquanto que na empresa B a maioria das pessoas classificou o nível bom para todas as questões. Sendo assim, as empresas podem oferecer confraternizações, palestras e oferecer visitas técnicas a seus funcionários, aumentando o nível cultural e de integração entre eles.

Na avaliação da dimensão do envolvimento com a organização foram utilizadas as abordagens psicológica e organizacional. A importância de a empresa ter objetivos claros e definidos foi estudada sob uma abordagem organizacional por Davis e Newstrom (2004b). Os autores enfatizam que quando os funcionários sabem de seus objetivos, eles se apoiam mutuamente e contribuem entusiasmamente para a tarefa a ser desenvolvida. Realizam trabalho em equipe, tornando o ambiente harmônico. Sob uma abordagem psicológica, os autores salientam que o colaborador se envolve em seu cargo, investe tempo e energia e, dessa maneira, encara o trabalho como parte central de sua vida. Então, atitudes negativas por parte dos funcionários são a frequente causa da deterioração das condições de uma organização.

Observando os resultados da pesquisa, sob a questão organizacional notou-se que a empresa A obteve 83% de concordância total no que diz respeito aos funcionários de todos os setores serem muito importantes para o desenvolvimento da empresa. Depois, foi

perguntado se tinham liberdade de expressar ideias e sugerir novos procedimentos, e a questão ficou dividida entre concordo totalmente, concordo em parte e indeciso. Questionados se a pessoa tem como crescer na empresa e se há um plano de carreira na organização, 50% dos entrevistados ficaram indecisos. Quando opinaram quanto ao indivíduo ter liberdade para tomar decisões, 33% ficaram indecisos, e os empataram com 17% nos demais quesitos. Perguntados se a pessoa executa tarefas rotineiras, 50% concordam em parte. Já para a questão que aborda se o funcionário dispõe de todo o material que necessita para executar suas tarefas, todos responderam concordar totalmente. Na que afirma que o colaborador está sobrecarregado, desempenhando muitas funções e sendo sempre cobrado, 33% dos entrevistados concordaram totalmente. E na última questão foi indagado se recebiam incentivos, elogios e se eram reconhecidos quando desempenhavam bem o trabalho e as respostas mais significativas foram 33% concordo totalmente e 33% concordo em parte.

Pode-se observar, que na empresa A, as opiniões ficaram divididas entre as opções dadas, e a única questão que obteve 100% de concordância foi a de 'ter todo o material que necessita para executar as tarefas', o que denota falta de harmonia no ambiente organizacional. A empresa pode realizar palestras para salientar a importância do colaborador, reeducar a administração para ouvir mais seus funcionários, incentivar as pessoas a fazerem cursos especializados, realizar um plano de carreira e talvez reconhecer mais o trabalho de cada indivíduo para que eles se sintam valorizados. Na empresa B os índices mais relevantes foram: 78% concordaram totalmente que todos os funcionários são importantes; 89% concordaram totalmente que tinham liberdade para expressar suas ideias; 44% concordaram totalmente e 44% concordaram em parte com relação à oportunidade de subir de cargo; 56% ficaram com a opção concordo em parte para a opção de ter liberdade para tomar decisões importantes sem ficar perguntando ao supervisor cada tarefa a ser executada; 56% concordam em parte em executar tarefas rotineiras; 89% concordam totalmente em ter todo o material que lhes é necessário; 56% discordaram em parte sobre estarem sobrecarregados e sendo cobrados; e, finalmente, 89% alegaram receber incentivos e elogios quando desempenham bem seu trabalho. Conclui-se, então, que a administração dá liberdade de expressão e responsabilidade para seus funcionários, elogia com frequência e torna o colaborador mais consciente de sua importância, porém alguns alegaram realizar tarefas rotineiras, o que a empresa pode melhorar perguntando a seus empregados como otimizar seu processo de trabalho para não deixá-lo cansativo e rotineiro.

Sob uma abordagem psicológica a empresa A obteve como índices mais relevantes os seguintes resultados: 67% responderam concordar em parte em não trazer os problemas pessoais para o serviço; 33% das pessoas concordaram em parte e 33% ficaram indecisos sobre o trabalho ser desafiador e estimulante; 33% afirmam concordar em parte em se sentir estressados, enquanto outros 33% discordam em parte; 100% afirmaram concordar

totalmente em ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho; as opiniões ficaram divididas a respeito do gerente/supervisor dar apoio no trabalho com 33% para concordo totalmente, concordo em parte e indecisos 67% concordaram totalmente em receber apoio dos colegas de trabalho; e, 50% responderam concordar em parte trabalhar para pagar as contas. Logo, notou-se que, na empresa A, as opiniões permanecem divididas, tendo 100% de concordância total no bom relacionamento com colegas de trabalho. A empresa deve mostrar qual a importância da função que o colaborador realiza para que se torne um trabalho estimulante. Com relação ao estresse, sentir-se um pouco estressado é necessário, com as reuniões, sondar o que pode ser feito para reduzir esta carga de percepção negativa. 50% concordam em parte trabalhar para pagar as contas, no entanto, as pessoas devem trabalhar não só para conseguir pagar contas, mas para elevar a autoestima e ter valorização pessoal.

A empresa B, obteve como índices mais relevantes os seguintes percentuais: 56% concordam totalmente em trabalhar bem dispostos e não levar problemas pessoais para o serviço; 56% concordam em parte e 44% concordam totalmente que seu trabalho é desafiador e estimulante; 56% concordam em parte em estar um pouco estressados no trabalho; 100% afirmaram concordar totalmente em ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho; 89% concordaram totalmente no que diz respeito ao gerente dar apoio no trabalho; 89% concordam totalmente em receber apoio dos colegas de trabalho; e, finalmente, 56% concordaram totalmente na afirmação de trabalhar para conseguir pagar as contas. Deste modo, a Empresa B obteve respostas positivas para a maioria das questões, o que mostra um maior envolvimento entre colaborador e organização, e, assim como a empresa A, somente precisa melhorar a questão de se trabalhar para conseguir pagar as contas. Sendo assim, as empresas podem salientar a valorização que deve ser dada ao colaborador e lembrá-lo que precisa buscar realizar sua outra necessidade: realizar-se pessoalmente.

Quanto à dimensão da satisfação no trabalho, as condições quanto ao alcance daquilo que o colaborador busca como pessoa, como profissional e como ser social, implicam no bem estar do funcionário e representam a qualidade de vida (KANAANE, 2008). Quando se fala em atitude, geralmente se refere à satisfação no trabalho, como um sentimento positivo em relação ao trabalho exercido (ROBBINS, 2005). Os que tem trabalhos interessantes, que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem mais os funcionários; dentro de cada ser existe uma hierarquia de necessidades a ser atendida, fisiológica, de segurança, necessidade social, de estima e de auto-realização. (MASLOW apud ROBBINS, 2005),

Em entrevista, a empresa A informou que, as maiores justificativas pelas quais os funcionários trabalham é para conseguir alimentação e realização pessoal, seguidas de segurança. Com relação à saúde, 50% alegaram estar razoáveis para estado físico, 50% bons para o estado mental e 83% bons para o emocional. Em relação à segurança no emprego,

100% afirmaram sentir-se seguros. Em termos de realização profissional com o trabalho que executam, 50% está mais ou menos realizado. Os principais fatores que mais os motivam a trabalhar são: integração com a equipe de trabalho, salário somado a benefícios e gostar do que faz com 100%, 67% e 50%, respectivamente. Foi questionado se estavam satisfeitos com seus cargos e 50% responderam que sim enquanto 33% responderam que estão mais ou menos satisfeitos. Na abordagem do assunto, realização profissional, as opiniões se dividiram entre sempre tem um sentimento de realização profissional com 33%, quase sempre com 33% e, por fim, raramente com 33%. Questionou-se se os funcionários estavam satisfeitos com o salário atual, 50% respondeu que sim e 50% respondeu que estava mais ou menos satisfeito.

Pode-se perceber pelas respostas dadas que, na Empresa A, a teoria de Maslow (apud ROBBINS, 2005) se manifesta, pois a maioria respondeu que trabalha para conseguir alimentação e segurança, porém houve quem respondesse trabalhar para conseguir realização pessoal. Este último se dá devido à pessoa já ter conseguido alcançar algum nível da hierarquia que o antecede. Com relação à saúde, os níveis se encontram entre razoável e bom, o que pode ser trabalhado pela empresa, como investir em um plano de saúde e acompanhamento médico para os funcionários. Assim, este nível pode subir para ótimo. Os colaboradores responderam ter uma excelente integração com a equipe de trabalho como fator que os motiva a trabalhar, porém alguns afirmaram ter raramente uma sensação de realização profissional, além de cinquenta por cento alegar estar mais ou menos satisfeitos com a remuneração salarial. A empresa deve estar atenta em saber se as pessoas têm algum objetivo dentro da empresa ou se somente trabalham por não conseguir outro tipo de emprego, pois este é um assunto que diz respeito à realização profissional. Alguns empregados fizeram outros tipos de curso, têm em seu currículo características que pendem para uma profissão que é totalmente diferente da que exercem. Atenção quanto à pretensão salarial no momento da entrevista pode ser uma alternativa, pois essa medida evita futuras frustrações financeiras.

Já a empresa B demonstrou relevância nas seguintes respostas: 78% na questão que afirma que os funcionários trabalham para conseguir alimentação, segurança com 56% e realização pessoal com 44%; o estado físico foi avaliado com 78% para bom, o estado mental com 67% e 44% para ótimo, empatados com 44% de bom para o estado emocional; 67% se sentem seguros na empresa; 33% se sentem realizados profissionalmente. Os principais motivos que os motivam a trabalhar são oportunidade de crescimento com 67%, gostar do que faz com 44% e salário somado a benefícios com 44%; 89% estão satisfeitos com seus cargos; para 56% o trabalho quase sempre oferece um sentimento de realização profissional e, 56% estão satisfeitos com seus salários.

Na empresa B, a teoria de Maslow se mostra presente, estando alimentação e segurança como os primeiros motivos para trabalharem, ou seja, há a satisfação dos níveis



fisiológicos e de segurança como prioridade. Diferente da empresa A, o estado físico varia de bom para ótimo. Esta avaliação pode se dar devido a esta empresa proporcionar um plano de saúde para seus funcionários e suas famílias. A maioria sente-se seguro e realizado profissionalmente. Nesta empresa os funcionários destacam a oportunidade de crescimento e salário somado a benefícios como motivos para trabalhar, diferenciando-se do cenário da outra empresa.

Em relação à dimensão da motivação observou-se que o trabalho está perdendo a referência de autoestima na vida das pessoas, como comenta Bergamini (2006), a autora salienta que tudo o que foi discutido a respeito de motivação deve ser revisto. Muitas pessoas aceitam qualquer opção de trabalho para sobreviver. As pessoas se sentem ansiosas e com medo de perderem seus empregos para as máquinas e a tecnologia. O desafio das empresas é ajudar as pessoas e prepara-las para enfrentar tais ameaças. Um colaborador pode ter todas as qualidades para desempenhar um cargo, pode ter um ambiente de trabalho favorável e ter as ferramentas que necessita, porém nada disto garante que o mesmo irá executar sua tarefa com prazer, explana Minicucci (2008).

Na análise da dimensão motivacional, a empresa A mostra, que 67% dos funcionários acham que sua remuneração está mais ou menos adequada ao trabalho que executam. 67% das pessoas se sentem mais ou menos valorizadas pela empresa. Pode-se observar que os três fatores que mais geram insatisfação no trabalho são: o relacionamento com a chefia, a sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de crescimento profissional. Perguntou-se quais as duas principais razões pelas quais os colaboradores trabalhavam na empresa e as principais respostas foram salário somado a benefícios e opções de salário, o trabalho que realize, ambiente de trabalho e as chances de progresso profissional.

Ao estudar os dados, pode-se verificar que, na empresa A os funcionários estão insatisfeitos com os tópicos abordados, razões que auxiliam na falta de motivação e pode prejudicar o desempenho organizacional da empresa. O estilo motivacional utilizado pela empresa é o de barganha implícita, no qual a administração faz uma troca de um razoável volume de trabalho por uma supervisão menos acirrada. Se o indivíduo trabalha mais, pode ter alguns privilégios. O que motiva as pessoas é a promessa de que o acordo não será quebrado. Este estilo tem suas restrições, pois os funcionários sentem-se fadados a trabalhar para não serem cobrados demais, mas existe o receio desta quebra de promessa. Em contrapartida, os supervisores muitas vezes não exercem direito sua função, pois precisam avaliar como está o desempenho dos empregados, o que pode gerar futuramente um retrabalho, perda de tempo e frustrações para todos, diminuindo ainda mais a motivação.

Para a empresa B, existe uma posição mais positiva com 78% afirmando que sua remuneração está adequada ao trabalho que realiza, 89% declaram ser valorizados pela empresa. Houve uma porcentagem muito baixa de fatores que geram insatisfação, sendo que

a primeira razão obteve 22% das escolhas sendo impossibilidade de crescimento profissional, e obteve-se 11% para as opções falta de reconhecimento, falta de segurança no emprego, falta de treinamento e salário. Das razões pelas quais trabalham na empresa, 33% se dividiram entre benefícios oferecidos pela empresa, trabalho que realizo e prestígio da empresa.

Na empresa B, os funcionários acreditam que sua remuneração está adequada ao trabalho que fazem, sentem-se valorizados pela empresa, o grau de insatisfação é baixo e os fatores que os motivam são o prestígio que a empresa tem, os benefícios e o trabalho em si, seguidos de relacionamento com a chefia, salário e estabilidade no emprego. Acredita-se pela análise das respostas que estes funcionários estão mais motivados a trabalhar. O estilo de motivação utilizado pela empresa é uma mistura de dois tipos, que são motivação interiorizada, abordagem que procura proporcionar oportunidades de satisfação de necessidades por meio do trabalho em si, interiorizando a motivação de uma forma em que os funcionários apreciem fazer um bom trabalho e o estilo seja bom, no qual as empresas procuram elevar a moral das pessoas, proporcionam supervisão justa, benefícios, boas condições de trabalho e salários elevados. As empresas exercitam as duas maneiras de 'ser bom': o paternalismo que promove a ideia de que se a administração é boa, os funcionários irão trabalhar de forma eficiente, o que é caracterizado pela resposta de bom relacionamento com a chefia, e o da administração higiênica que sustenta que os benefícios produzem funcionários satisfeitos e estes, por sua vez, trabalham melhor.

Avaliando a dimensão do treinamento, as empresas bem sucedidas investem intensamente em treinamento para conseguir retorno, afirma Chiavenato (2010). Para essas organizações, treinamento não é visto como despesa, mas como um investimento, tanto para a empresa, quanto para as pessoas que nela trabalham. E isso traz benefício para os clientes. Uma equipe bem preparada consegue manter um nível alto de produtividade e, segundo Tachizawa (2006), o fator humano influencia, de maneira decisiva, no desenvolvimento ou na deterioração da organização. Os objetivos do treinamento são: preparar os funcionários para a execução imediata das tarefas pertinentes à organização, permitir o desenvolvimento pessoal no cargo ocupado atualmente ou outros que a pessoa possa vir a ocupar. O treinamento dá a oportunidade de mudar atitudes, gerando entre os funcionários um clima mais satisfatório, aumentando a motivação e tornando-os receptivos para as técnicas de gestão.

No questionário, na questão pertinente ao treinamento 33% responderam que raramente a empresa investe em treinamento, 17% responderam sempre, 17% responderam quase sempre, 17% disseram que nunca e outros 17% disseram não ter opinião. Ao observar os dados, é possível concluir que a empresa A oferece treinamento para alguns funcionários e não para todos, o que deveria ser revisado. O ideal seria que, assim que ingressasse na



empresa, o funcionário recebesse treinamento para ter conhecimento de suas atribuições. Na empresa B 56% responderam que a empresa sempre investe em treinamento, 22% disseram que quase sempre e 22% disseram que raramente investem. Na empresa B o cenário é mais positivo, porém, com as declarações de que raramente ocorre treinamento, é necessário que a empresa forneça treinamentos periódicos para todas as funções.

#### 4 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que, para melhorar processos e conseqüentemente obter maiores lucros, devem ser realizadas reuniões nas quais todas as pessoas envolvidas na empresa, sejam do operacional ou da administração, possam ser ouvidas e suas sugestões avaliadas e se boas, colocadas em prática. Tal atitude pode satisfazer as necessidades dos funcionários e, com a sua motivação, possibilitar um maior desenvolvimento empresarial tornando a empresa mais competitiva. Constatou-se que quanto maior a motivação, maior o envolvimento com a organização, o que torna a empresa B reconhecida e vista como referência na cidade de São Sebastião. O que não ocorre ainda com a Empresa A que deve avaliar o desempenho dos seus funcionários e, se estiver dentro de seu orçamento, aumentar o salário ou alguns benefícios e criar um plano de carreira para incentivar seu funcionário a crescer e permanecer na empresa.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Fator Humano: Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas - RAE Executivo**. São Paulo, vol. 1, n. 2, p. 63 a 67, nov. 2002 a jan. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>. Acesso em: 10.09.2012.

CARPINETTI, Luiz C. R.; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas. Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** Uma abordagem psicológica. Vol. I – 4. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho:** Uma abordagem organizacional. Vol. II – 3. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Da Qualidade Teoria E Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TACHIZAWA, Takeshi. et al., **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.