Como a motivação das pessoas no trabalho afeta o clima organizacional das empresas

Débora Primocena de Araújo[1]; Sergio Antonio Loureiro Escuder[2]

[1] Pós-Graduada (lato sensu) MBA – Recursos Humanos à Universidade Santa Cecília.
[2] Docente Universidade Santa Cecíia

Introdução

A motivação é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas. É improvável a compreensão do comportamento das pessoas sem o fato gerador que a motivou a tal comportamento.

Segundo VIANNA (1999), a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento.

Motivo 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. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também, ser gerado internamento e nos processos mentais do indivíduo.

De acordo com CHIAVENATO (1988), um dos fatores que está relacionado ao clima organizacional, é a Motivação. Tendo como tema deste artigo: “Como a motivação das pessoas no trabalho afeta o clima organizacional das empresas”, se estabelece o objetivo de estudar o comportamento das pessoas em seus ambientes de trabalho, e quais são as influências deste, tanto para a empresa, quanto para as pessoas em si. Abordando este tema, o estudo terá como foco o problema da motivação das pessoas no trabalho.

Em um mercado competitivo a sobrevivência de uma empresa está ligada a um novo modelo de gestão de trabalho. As organizações devem ter a visão não só do faturamento, mas também visar à qualidade de vida de seus colaboradores motivando eles, já que a satisfação dos mesmos influencia diretamente no desempenho da empresa. Diante do exposto, surge o problema, como a motivação

das pessoas no trabalho afeta o clima organizacional das empresas? E qual o resultado destes, quando são bem trabalhados ou não?

Quando a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo que leva ao movimento, muitas organizações se destacam, pois, saem da mesmice e trabalham em equipe na busca de um diferencial competitivo, e deste modo, acreditam em seu potencial e trabalham em busca de um mesmo objetivo. (BERGAMIN, 2006). Com isso, pretende-se apresentar neste artigo alguns fatores motivacionais que podem interferir positivamente e negativamente no clima organizacional, sendo eles: condições econômicas, estilo de liderança, políticas, valores, estrutura da organização, características pessoais, natureza do negócio ou estágio da vida da organização.

Este artigo busca apresentar a importância da motivação no ambiente de trabalho, mostrando como seus resultados podem afetar diretamente e indiretamente o clima organizacional de uma empresa, e vice e versa. Se tratando disso, serão expostos alguns exemplos dos principais motivadores do ambiente de trabalho e seus benefícios sendo eles: ação e variedade (saindo da rotina); diversão; compartilhamento de interesses; escolhas; oportunidades de liderança; integração social e trabalho em equipe e aprendizado e tolerância a erros. Estes fatores motivadores quando bem aproveitados e trabalhados, podem gerar bons resultados para as empresas.

1. Conceituação

1.1. Clima organizacional

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo fácil de analisar, pois é complexo e nem sempre é claro aos olhos dos gestores que buscam avaliar e entende-lo. Abaixo se destaca alguns dos conceitos sobre clima organizacional:

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 440), o clima organizacional reflete o modo como às pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O

clima organizacional pode ser agradável, repetitivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

De acordo com LUZ (2006) o clima organizacional pode ser bom ou ruim, e um bom clima é quando o funcionário sente-se satisfeito, motivado e dedicado, fazendo com que ele seja comprometido com a empresa e se orgulhe em trabalhar nela.

Segundo OLIVEIRA (1995, p. 47),

> Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das reações dos empregados e essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Para MAXIMINIANO (2009) o Clima Organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus gestores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional é único em cada organização, sendo assim, é algo que está em constante mudança, pois ele é feito diariamente nas ações de quem faz parte da organização.

1.2. Motivação no trabalho

No ambiente de trabalho, alguns fatores importantes como salários, segurança, política organizacional, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho, contribuem para que os funcionários sintam-se mais confortáveis e motivados. A ausência destes fatores podem trazer desconforto e insatisfação, acarretando perca de ânimo de fazer o seu melhor, ou induzindo a procura de empresas que estimem melhor seu trabalho, oferecendo esses fatores em sua administração. Abaixo segue alguns conceitos sobre motivação no trabalho:

BERGAMINI (2008, TEN, 2002 p. 11) descreve que a motivação para o trabalho depende do significado que cada pessoa atribui a ele. A ligação do trabalhador para com a empresa incide de forma natural, a partir das perspectivas individuais, por isso pode-se dizer que, em condições favoráveis, cada um possa exercer de forma natural seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. Nesse contexto, a motivação é considerada como dinamismo interior.

Segundo BERGAMINI (2008),

> A motivação é o ato de motivar. A palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. A característica motivacional do ser humano abrange diferentes perspectivas inerente ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação.

Para CHIAVENATO (2010) é necessário o estudo da motivação humana, pois é um meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização, onde as necessidades humanas estão organizadas em graus de importância. São elas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, e necessidades de auto realização.

2. Fatores que interferem no clima organizacional

De acordo com CHIAVENATO (1988), um dos fatores que está relacionado ao clima organizacional, é a Motivação. O autor assegura que o clima organizacional está intrinsecamente relacionado à motivação, sendo esta uma variável dependente. Assim, quando o clima se torna favorável, os índices de motivação tendem a aumentar, e, em contrapartida, quando o clima torna-se desfavorável, a motivação tende a diminuir. O autor cita alguns fatores influenciadores como:

- Condições econômicas;
- Estilo de liderança;
- Políticas;
- Valores;
- Estrutura da organização;

- Características pessoais;
- Natureza do negócio;
- Estágio da vida da organização.

Se tratando de motivação, CHIAVENATO (1988) acrescenta que tal conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência no ambiente de trabalho. Para o autor, a maneira, ou qualidade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciam no seu comportamento. Em conformidade, o autor cita que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

FIORELLI (2000) destaca:

> O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder e fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência a equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre membros da equipe, e dirigir e trabalho para metas estabelecidas.

Através do exposto se dá a importância da conscientização dos líderes em suas ações, sabendo que cada uma delas irá afetar a motivação dos seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar condições básicas para que os subordinados encontrem essa motivação. Essa responsabilidade se faz muito importante, pois a motivação dos funcionários através de uma boa liderança irá influenciar diretamente no clima organizacional da empresa. Tratando-se em liderança o autor MAXIMINIANO (2000), menciona que existem os líderes autoritário, liberal e democrático. De acordo com o mesmo, cada qual produz sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, sendo que, tais sentimentos, sendo fatores motivacionais, influenciam o clima organizacional, fazendo dele algo favorável ou desfavorável para o desenvolvimento das pessoas e para a gestão como um todo.

3. A importância da motivação para o clima organizacional

A motivação é um dos fatores variáveis mais abordados no ambiente organizacional, sendo que, a partir das últimas três décadas, a relevância desta questão aumentou ainda mais. Entender a motivação das pessoas é um desafio muito grande para os gestores, pois saber os fatores que motivam cada ser humano não é uma atividade relativamente fácil de realizar, sabendo da complexidade e das diferenças que possuem cada um.

Baseando- se no alto grau de importância, a análise da motivação é fundamental para o entendimento dos mecanismos que movimentam as pessoas, o que as fazem agir a favor de algum objetivo, o que afeta, por sua vez, o clima organizacional das empresas. “Motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais” (DUBRIN, 2003, p. 110).

Índices elevados de motivação podem proporcionar um diferencial do desempenho das organizações, e atualmente é isso que as empresas estão tentando conquistar.

Conforme citam SILVA e RODRIGUES (2007, p. 9),

> O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração irrestrita dos indivíduos. Logo um dos maiores desafios das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os comprometidos, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem sucedidos através do trabalho que desenvolvem.

Implica- se que a organização deva ser um ambiente em que as pessoas realizem suas funções motivadas, então, os gestores e fundadores devem incentivar e estimular os seus subordinados, fazendo com que eles se sintam motivados e satisfeitos em realizar as tarefas, visando assim um objetivo em comum.

A importância da motivação em relação ao clima organizacional pode ser um beneficio almejado por qualquer empresa, pois todas as empresas têm a possibilidade de alcançar a supermotivação, todavia, elas terão o desafio de manter seus funcionários motivados.

SPITZER (1997, p. 19) afirma que:

> Em um ambiente de supermotivação, mesmo os que possuíam anteriormente níveis baixos de motivação, serão capazes de alcançar a excelência, enquanto os que possuem níveis elevados serão capazes de explorar todo o seu potencial.

Em concordância com o autor, qualquer empresa, mesmo que apresentando nível baixo de motivação das pessoas, pode alcançar sua excelência. Então, desta maneira o investimento em um ambiente motivador deve ser um dos primeiros passos a ser tomado para se alcançar um agradável clima organizacional, resultando então em benefícios que decorrem disso. “Indivíduos e organizações devem ser continuamente estimulados com novas doses de motivação”. SPITZER (1997, p. 20). Portanto, se a empresa conseguir implantar e conservar a supermotivação obterá um ambiente de trabalho bom, terão seus funcionários utilizando toda a sua capacidade, produzindo mais e alcançando as metas com maior rapidez.

3.1 Principais motivadores no ambiente de trabalho

Segundo SPITZER (1997), os motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de trabalho. Motivam porque aumentam o desejo. Os motivadores fazem com que as pessoas queiram trabalhar, queiram participar, queiram aprender, queiram alcançar o reconhecimento, etc.

Os motivadores, quando são bem aproveitados e trabalhados, podem gerar bons resultados para as empresas. Abaixo seguem alguns exemplos dos principais motivadores:

- Ação e variedade

A motivação de ação é quando os funcionários participam de outros serviços, deixam de ser passivos e passam a se ativos dentro da organização. SPITZER (1997) afirma que: “usar a ação como motivador significa garantir que os funcionários tenham um trabalho mais produtivo (mas não atarefado), que os mantenham fisicamente ocupados”.

Quando as pessoas saem da rotina em seu ambiente de trabalho, fazem atividades mais dinâmicas e se mantem ativos durante algum momento do dia, este motivador é a variedade. De acordo com SPITZER (1997), “a variedade não só motiva, mas por meio dela, os funcionários desenvolvem novas habilidades e experiências valiosas, tornando ainda mais produtivas suas contribuições para a organização”.

- Diversão

É possível criar um clima de diversão no trabalho, mesmo que seja por apensa alguns minutos, o riso faz bem as pessoas. SPIZER (1997) destaca que “o humor e o riso por si só conseguem liberar uma energia tremendamente positiva”. Diversas empresas já possuem métodos para tornar o dia de seus funcionários mais alegres, e garantem que faz diferença. O autor ainda explica que estes processos trazem humor aos funcionários e faz com que eles libertem suas energias, instiga a criatividade e deixa o ambiente de trabalho mais animado, criativo e bom para trabalhar, ou seja, produz um bem estar necessário a qualquer ser humano.

- Compartilhamento de interesses

Algumas empresas já possuem a preocupação de compartilhar interesses com seus funcionários. Criam incentivos financeiros que auxiliam na gestão e sugere maior participação dos funcionários como parte integrante da organização. “... os programas mais comuns de compartilhamento de interesses incluem planos de propriedade de ações, plano de compra de ações, participações nos lucros e ganhos.” (SPITZER, 1997).

Com isso os funcionários tornam-se mais interessados com os resultados financeiros da empresa, pois se ela lucrar, eles também ganharão com isso. Por este motivo trabalham com maior empenho, mais interessados, motivados, pois se sentem também como “donos” do empreendimento.

- Escolhas

Os funcionários precisam ter a liberdade de escolha, pois a partir do momento que ele sabe que está executando aquele trabalho por sua livre e espontânea

vontade, ele tende a dar mais valor. Conforme SPITZER (1997) “as pessoas sempre tendem a dar mais atenção àquilo que escolhem do que àquilo que lhes é imposto”. Se ele escolheu determinado serviço, é porque prefere executar aquela função, e irá desempenhá-la com êxito, mais feliz, melhorando o ambiente de trabalho e produção. O papel da empresa nesta situação é dar, na medida do possível, abertura e autonomia ao funcionário para que possa realizar as escolhas que deseja, dentro das possibilidades apresentadas.

- Oportunidade de liderança

Dentro das organizações existem diversas atividades que necessitam de um líder. Em alguns casos, gestores e gerentes não dão importância devida a esse aspecto, dificultando que funcionários possam desempenhar esse trabalho. “A liderança, mesmo modesta, aumenta a motivação dos funcionários e seu comprometimento tanto com a tarefa quanto com a empresa”. SPITZER (1997).

- Integração social e trabalho em equipe

A integração no ambiente de trabalho faz com que os funcionários sejam mais solidários uns com os outros e comecem a se ajudar mais, resolver os problemas em conjunto e obter resultados juntos. Neste ambiente motivador, os funcionários criam laços de amizades, trabalham em prol do bem em comum, discutem alternativas para melhorar a produção e criam em equipe de trabalho.

Segundo SPITZER (1997) “a marca registrada de verdadeiro trabalho em equipe é a sinergia que significa que o desempenho da equipe é mais do que a soma dos esforços individuais e casa membro”. Entende-se que trabalhando juntos com o mesmo proposito, almejando o mesmo objetivo, será possível alcançar as metas da empresa com maior eficácia.

- Aprendizado e tolerância a erros

As organizações devem ser um ambiente de aprendizado constante. Novos funcionários entram diariamente, precisam conhecer os métodos utilizados pela empresa, bem como ter um treinamento para executar sua nova função com excelência. “A maioria das organizações possui muitas oportunidades de

treinamento, e há um grande número de novas habilidades a dominar e uma enorme quantidade de novos conhecimentos a adquirir". SPITZER (1997).

Ainda segundo o autor, é ressaltado que toda empresa deve fornecer meios para que o funcionário se desenvolva na função em que trabalha, e saber que todo ser humano estará sujeito a erros. É fato que "se os funcionários souberem que podem cometer erros sem serem indevidamente criticados ou punidos, trabalharão com muito mais energia para alcançar o sucesso".

4. A influência da desmotivação no clima organizacional

O ambiente de trabalho pode ser prejudicado pela desmotivação dos funcionários, segundo SPITZER (1997), "um desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento". Se os funcionários trabalharem em objetivos, sem um ideal, tristes, ou descontentes com fatos ocorridos na empresa, acarretará reflexos negativos sobre a capacidade produtiva da organização.

A desmotivação é um assunto que as empresas devem dar total atenção, pois a mesma vai além da vida profissional de uma pessoa. Em muitos casos, ela afeta sua vida pessoal, seu emocional e sua saúde física do indivíduo.

SPITZER (1997) ressalta:

> Embora na maioria das vezes pareçam relativamente triviais para um observador externo, os desmotivadores tendem a afetar as pessoas em uma proporção muito superior a sua dimensão real. Na verdade, as reações emocionais excessivas fazem parte da natureza humana.

O autor salienta que as organizações devem perceber a necessidade de expirar essa variável, pois, os aspectos desmotivadores prejudicam o ambiente de trabalho da empresa, sua produção, e também afeta negativamente a vida de seus colaboradores.

Diante de um mundo em constantes transformações, e com a concorrência cada dia mais feroz, a conquista de melhores índices está baseada na construção de um perfil de colaboradores felizes, envolvidos, motivados e participantes.

Existem muitos desmotivadores e torna-se importante averiguar junto aos funcionários quais os mecanismos que estão acarretando tais deficiências. Após o reconhecimento, devem buscar ferramentas que auxiliem na dissipação de tais, para logo em seguida implantar métodos motivadores que maximizem o ambiente organizacional a fim de estabelecer um clima harmonioso. Existem alguns fatores desmotivadores encontrados no ambiente de trabalho.

Segundo BERGAMINI (1997),

> [... cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. O sentido que cada um atribuem àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa, isto fornece sentido a maneira pela qual cada um se sente motivado. Deve-se levar em consideração a existência das diferenças individuais e culturais quando se fala em motivação. Estes fatores podem afetar o entendimento de uma necessidade assim como a maneira particular que as pessoas agem na busca de seus objetivos.].

Pode-se ressaltar como principais alguns fatores citados pelos autores abaixo:

THOMAS (2004) enfatiza que a desmotivação contribui não somente para uma percepção negativa do ambiente por parte dos trabalhadores, mas também para uma menor produtividade. Quando as pessoas estão desmotivadas, não há uma verdadeira busca em realizar suas tarefas de maneira eficaz, e isso muitas vezes poderá atrasar o processo ou até mesmo prejudica-lo. Com isso a empresa não terá bons resultados.

AYDIN (2012) afirma que a sobrecarga de atividades afeta o rendimento, gerando insatisfação nas pessoas. FURTADO (2010) reforçam que a desmotivação causa além de baixo rendimento, insegurança.

Buscando um entendimento sobre o que poderia influenciar a desmotivação, AYDIN (2012) retrata que a remuneração é um fator preponderante. Para ele,

pessoas que recebem mal se sentem desmotivadas e isto interfere no rendimento delas na empresa.

BRUM (1998), destaca as razões abaixo citadas, que, na sua maior parte, são voltadas à falta de comunicação interna, como também para a má gestão da liderança, que, diante da falta de diálogo e inexistência de feedback, só pioram os índices relacionados à desmotivação. Isto tem como consequência uma equipe sem estímulo, sem vontade de superar limites, com baixa produtividade e sem comprometimento. Exemplos:

- ✓ Salário inadequado;
- ✓ Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- ✓ Desconhecimento quanto ao próprio desempenho no trabalho;
- ✓ Desapontamento pela perda de uma promoção;
- ✓ Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- ✓ Acúmulo de tarefas, e aumento do número de tarefas.

De acordo com BEKIN (2004), é importante salientar que a remuneração adequada ou aumento salarial é um dos critérios da motivação, mas não envolve apenas isso, precisa vir necessariamente acompanhado de outros estímulos. A motivação não é obtida apenas através de salários. As pessoas são motivadas pelos seus próprios objetivos e necessidades. Uma vez satisfeita uma necessidade, surgirá outra em seu lugar. Para garantir a motivação, é preciso outros estímulos, como valorização pessoal e profissional.

A desmotivação, expressada por um comportamento patológico, sempre se constituiu em uma espécie de ênfase exagerada de ações típicas dos Humanos. Esses comportamentos nascem após longos períodos de frustrações e não atendimento das próprias necessidades. Portanto, as empresas devem ter atenção especial às condições de motivação no trabalho, evitando assim, o surgimento de comportamentos que comprometam o clima organizacional, afetando a produtividade e a eficácia das mesmas, considerando um mercado globalizado e altamente competitivo, no qual os recursos humanos são considerados diferenciais competitivos.

Conclusão

A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para o clima organizacional e motivação das pessoas no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários; a descentralização de decisões; um ambiente físico seguro e confortável; uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

A motivação em relação ao clima organizacional pode ser um benefício almejado por qualquer empresa, pois todas as empresas têm a possibilidade de alcançar a supermotivação, todavia, elas terão o desafio de manter seus funcionários motivados. Se a empresa conseguir implantar e conservar a supermotivação obterá um ambiente de trabalho bom, terão seus funcionários utilizando toda a sua capacidade, produzindo mais e alcançando as metas com maior rapidez.

Por sua vez, a desmotivação, expressada por um comportamento patológico, sempre se constituiu em uma espécie de ênfase exagerada de ações habitualmente típica das pessoas. Esses comportamentos surgem após longos períodos de frustrações e não atendimento das próprias necessidades. Portanto, as empresas devem ter atenção especial às condições de qualidade de vida no trabalho, evitando assim, o surgimento de comportamentos que comprometam a produtividade e a eficácia das mesmas, dentro de um mercado globalizado e altamente competitivo, no qual os recursos humanos são considerados diferenciais competitivos.

Referências

AYDIN, S. **Factors Causing Demotivation in EFL Teaching Process: A Case Study. Qualitative Report**, 2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pentrice Hall, 2004.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.
_____. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante**

seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FIORELLI, Josée Osmir. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prética**. São Paulo, Atlas 2000.

FURTADO, B. M. A. S. M., & de Araújo Junior, J. L. C. **Percepção de enfermeiros sobre condições de trabalho em setor de emergência de um hospital**. Acta, 2010.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima organizacional nas empresas: o caso dos desconfiômetros variados.** 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1995.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização**. São Paulo: Futura, 1997.

THOMAS, S. et al. **Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects**. Hong Kong, Australia, 2004.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo, 1999.

<http://www.unesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf > (acesso em julho de 2015)

<http://www.eumed.net/ce/2013/turnover.html >(acesso em julho de 2015)

<http://www.avm.edu.br/monopdf/19/vania%20lucia%20tortora%20magalhaes%20bastos.pdf> (acesso em agosto de 2015)

<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004429.pdf> (acesso em agosto de 2015)