



UM ESTUDO SOBRE OS FATORES RESPONSÁVEIS PELA PERMANÊNCIA DE COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO

Francilene Aparecida de Carvalho Ferreira
francilene.carvalho@adm.aedb.br
AEDB

Haroldo Costa Junior
haroldo.costa@aedb.br
AEDB

Resumo: Com a globalização, a disputa por profissionais qualificados se tornou ainda mais acirrada devido a grande competitividade existente, visto essa questão as empresas estão cada vez mais preocupadas em manter seus colaboradores motivados e satisfeitos no trabalho, pois para que a empresa se torne mais competitiva se faz necessário que seus funcionários estejam comprometidos e empenhados para exercer suas atividades com mais eficácia e eficiência. Antes os profissionais eram considerados apenas como simples peças que faziam parte da engrenagem de um processo, hoje, os profissionais são vistos como fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização e para que esta tenha êxito, não basta apenas retê-los, mas mantê-los satisfeitos, motivados e empenhados na realização de seus afazeres. Esse é um estudo de grande relevância por tratar-se de um problema que vai além das portas de uma empresa, pois a insatisfação trás inúmeros malefícios aos colaboradores, além de acarretar problemas a sua família e também à sociedade em geral, pois o bem estar dos funcionários não está ligado apenas ao alcance dos objetivos da empresa, mas também aos seus próprios objetivos. O presente artigo é uma revisão bibliográfica que tem por finalidade apresentar fatores responsáveis pela permanência dos colaboradores em uma organização.

Palavras Chave: CLIMA ORGANIZACIONAL - MOTIVAÇÃO - RETENÇÃO - -

1. INTRODUÇÃO

Se as empresas se preocupassem um pouco mais com seus colaboradores e com as necessidades de cada um, conseguiria uma equipe muito mais engajada, satisfeita e motivada.

A relação entre empregado e empregador precisa ser satisfatória para os dois lados, os dois precisam ganhar. Já ouviu dizer que “funcionários motivados rendem muito mais?”

Segundo Chiavenato (2009, p 107) “Não existe organizações sem pessoas. As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controla-las e para fazê-las funcionar”.

Sendo assim, as pessoas é que fazem a diferença no dia a dia da organização, elas que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa, por isso são consideradas o seu bem mais precioso.

Como diz Chiavenato (2004, p. 8 apud Souza, 2016, p. 3):

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. E é neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências.

Hoje as pessoas não são mais vistas apenas como um mero recurso para se alcançar determinado objetivo, mas como fator estratégico no alcance dos mesmos.

Conforme Chiavenato (2009, p 108) “Até há pouquíssimo tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos - quase da mesma forma que máquinas ou equipamentos de trabalho”.

Devido à grande importância dos colaboradores nos resultados da empresa se faz necessário mantê-los empenhados e motivados na realização de suas tarefas, por esse motivo as empresas vêm buscando alternativas e soluções que desperte o desejo de permanecerem fazendo parte da equipe.

Segundo Siqueira e Gomide Junior (2004, apud Barboza et al., 2015, p.100), “Os estudos sobre comportamento humano tem buscado compreender essas necessidades humanas no contexto organizacional, de forma a contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerar o impacto gerado do desempenho, na produtividade e saúde deles”.

Funcionários insatisfeitos, desmotivados podem levar uma empresa ao fracasso total, por isso é tão importante entendê-los e conhecê-los, para que saibamos despertar neles o desejo de fazerem parte da equipe. Enxerga-los como pessoas e não como máquinas.

Para Bergamini (2010, apud Barboza et al., 2015, p.100), “Quando a empresa consegue identificar com clareza seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, acontece o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização”.

Segundo Chiavenato (2010, p.04), “As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos e benefícios, ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional”. Mas como fazer com que os colaboradores se sintam satisfeitos, motivados e empenhados em continuar fazendo parte da organização? Que fatores determinam esse desejo de permanência?

A justificativa desse trabalho se dá exclusivamente ao intuito de identificar esses fatores, afim de que possam ser trabalhados, proporcionando aos colaboradores motivos para que se sintam empenhados em permanecerem na organização, buscando sempre crescimento constante e expectativas de melhores resultados tanto profissionais quanto pessoais.

O artigo decorre de uma pesquisa bibliográfica com base nos pressupostos teóricos de diversos autores, pesquisa exploratória, por meio de informação em livros, sites e artigos científicos.

Para Garrido (2009, apud Barboza et al., 2015, p.100), “A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância e é por meio dela que o homem consegue o seu sustento e o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades, entre outras”.

2. ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (1998, p.176, apud Silva e Figueiredo, 2016, p.02),

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

De certa forma a rotatividade acontece nas empresas, isso é muito normal, e as vezes pode ser bom para a empresa, receber alguém recém contratado, que chega com um “gás” diferente. O ruim é quando essa rotatividade é frequente. Quando há um entra e sai exagerado de pessoas, isso prejudica tanto a imagem da empresa, como ocasiona desperdício de tempo e dinheiro.

SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN (1999, p. 94):

As despesas de rotatividade são especialmente altas. Para substituir um funcionário, é preciso recrutar, selecionar e treinar outra pessoa, e pode levar algum tempo até que o desempenho do recém-contratado atinja o padrão do funcionário anterior; isso pode ser muito caro para a empresa.

Por isso é tão importante que as organizações fiquem atentas a essa rotatividade frequente, verificando a sua causa.

Spector (2010, p. 395) “Quando essa taxa se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais”.

O que acontece que faz com que esses profissionais queiram deixar de ser parte integrante da empresa? .

Spector (2010, p. 395), “Não é raro que os supervisores encorajem a rotatividade, escolhendo certos indivíduos para serem alvo de perseguição. Pode-se negar recompensas a eles, atribuir-lhes trabalhos desagradáveis e trata-los de forma descortês”.

3. MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2009, p 121)

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Ninguém é capaz de motivar alguém, pois a motivação é algo intrínseco, ou seja, algo que está dentro das pessoas. O que a empresa pode fazer é estimular seus colaboradores a fim de motivá-los, para isso é necessário conhecer as pessoas.

De acordo com Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999, p. 86) “Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua”.

3.1. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Maximiano (2008, p. 267) “A teoria dos dois fatores explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação, o qual podem ser divididos em duas categorias principais: fatores higiênicos e motivacionais”.

De acordo com Nogueira (2007, p. 142),

“Os fatores motivacionais baseiam-se em necessidades subjetivas: o trabalhador sente-se motivado quando a atividade que executa confere-lhe sensação de realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento pessoal”.

Quer dizer, os fatores motivacionais correspondem às três últimas hierarquias da teoria de Maslow: sociais, autoestima e realização.

Já os fatores higiênicos segundo Nogueira (2007, p. 142) “referem-se mais a satisfação do que a motivação e tem caráter extrínseco: condições de trabalho, chefia, remuneração e benefícios, por exemplo.”

E esses por sua vez, correspondem as duas primeiras hierarquias da teoria de Maslow: Fisiológicas e de segurança.

De acordo com Maximiano (2008, p. 268-269):

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

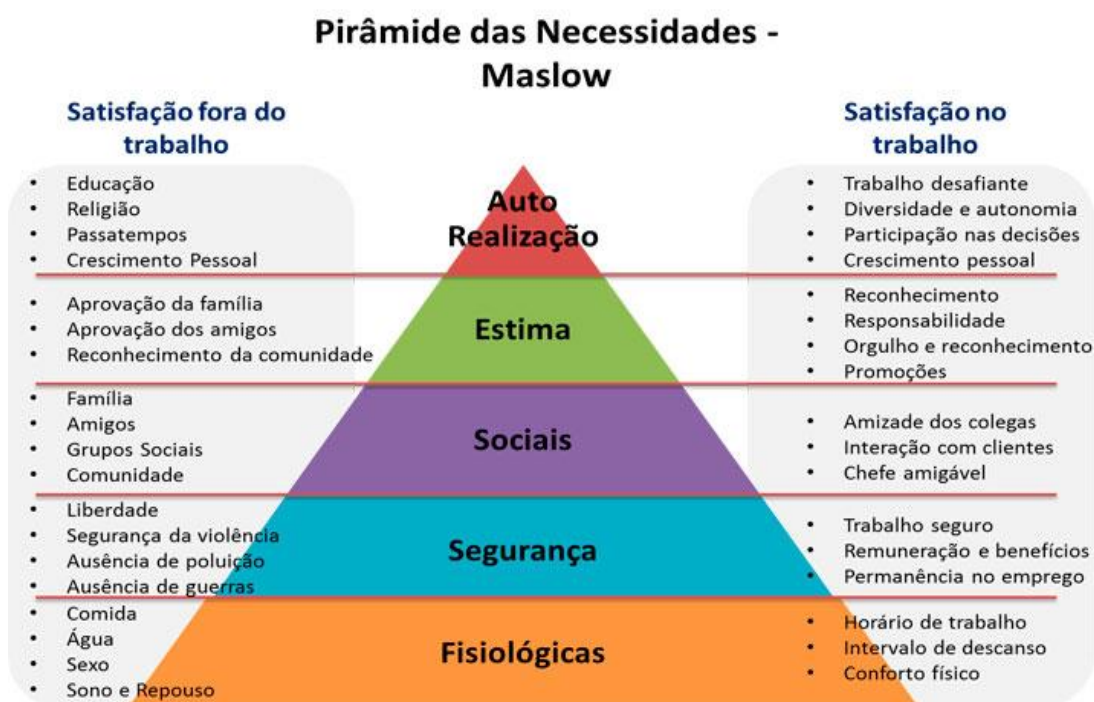
3.2. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Segundo Chiavenato (2009, p. 125), “Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida”.

Quer dizer, à medida em que uma necessidade é satisfeita, o ser humano começa a encontrar outras necessidades para serem supridas, ou seja, há uma expansão de necessidades ao longo do tempo, de vivências e experiências adquiridas.

De acordo Chiavenato (2009, p. 128) as necessidades humanas são classificadas conforme figura abaixo:

Figura 1



Fonte: MASLOW, 2000, p.105 apud Revista Eletrônica sobre motivação nas empresas.

Isso não significa que necessariamente o indivíduo precise suprir uma necessidade após a outra. Ele pode procurar suprir uma necessidade de pertencimento (necessidade social) ao mesmo tempo em que busca uma necessidade básica do ser humano como repousar (necessidade fisiológica), mas hierarquicamente, as nossas necessidades fisiológicas falam muito mais alto do que uma necessidade de reconhecimento. Como por exemplo, o funcionário é reconhecido e elogiado pelo seu chefe, mas a empresa não fornece um local e condições para que o funcionário se alimente adequadamente, quer dizer, não adiantou o elogio nem o reconhecimento.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 127), “Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se predominante”.

3.3. TEORIA DA EXPECTATIVA

Segundo Maximiano (2011, p. 247) “Qualquer estímulo funciona, desde que sintonizado com os motivos internos da pessoa. A teoria da expectativa explica como isso ocorre”.

Qualquer que seja a pessoa, está pode ser estimulada a motivação, mas vai depender se ela vai aceitar ou não esse estímulo, isso que explica a teoria da expectativa. Ninguém é capaz de estimular a outra pessoa se ela não quiser. Por isso é tão complexo, cada pessoa tem seus motivos individuais e suas expectativas.

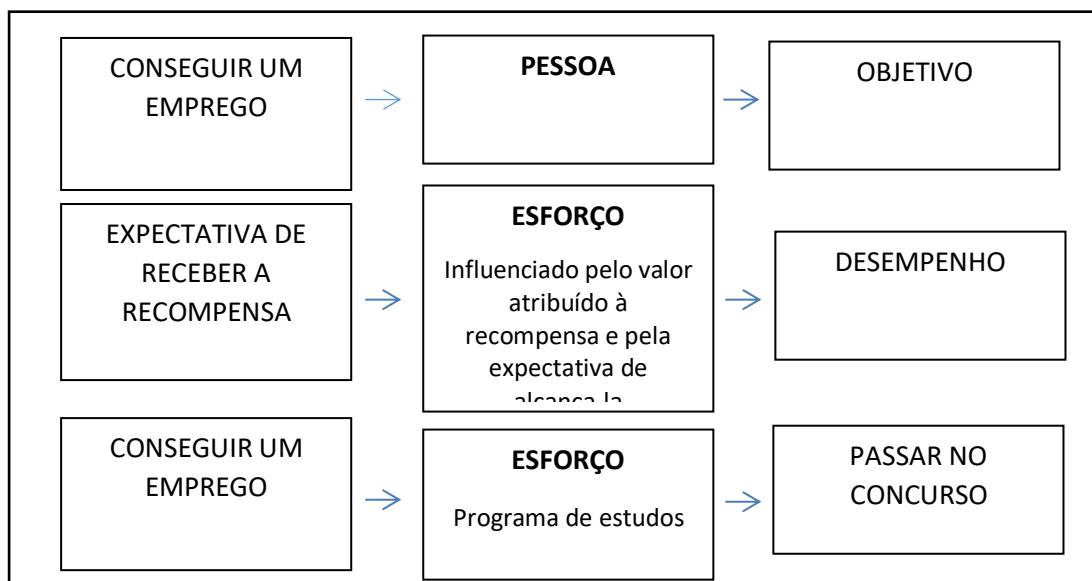
Maximiano (2011, p. 247):

Essa teoria retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Em essência, estabelece que:

- O desempenho é proporcional ao esforço
- O esforço é proporcional a importância que se atribui ao resultado do desempenho e também a crença de que o esforço produz o desempenho
- Se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa. Em resumo, a motivação para fazer algum tipo de esforço depende da importância atribuída ao resultado.

Veja a seguir a figura com os mecanismos dessa teoria:

Figura 2



Fonte: Maximiano, 2011, p. 248

4. RETENÇÃO

Kontoghiorghes e Fragou (2009, apud BOSCO, FAVRETTO e DAMMANN, p.02)

A retenção de empregados é o resultado da mútua satisfação do empregador com o seu empregado. Onde o empregador está em busca de reter seu empregado e mantê-lo satisfeito, utilizando de habilidades que este disponibiliza e ao mesmo tempo o empregado irá tentar se manter nesta organização que até então atende as suas necessidades pessoais.

Um estudo realizado em um hospital público piauiense ficou evidenciado três fatores determinantes de seus colaboradores para a sua satisfação no trabalho, foram eles: **chefia, colegas de trabalho e promoções.**

Conforme demonstrado por BARZOZA, Flávia Lorene Sampaio et al. (2015, p.108)

Assim a chefia teve uma forte influência sobre a satisfação dos colaboradores, esse fator apresentou o impacto mais significativo, seguido pelo relacionamento interpessoal e a promoção, com impactos representativos na satisfação. Por outro lado, percebeu-se que os aspectos pessoais do trabalho e o salário não foram significativos para a satisfação, apesar de terem apresentado resultados positivos.

Em síntese, percebe-se que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuindo assim, para seu maior envolvimento e comprometimento como ambiente organizacional.

Uma pesquisa de campo realizada por Hausknecht, Rodda e Howard (2009, apud BOSCO, FAVRETTO e DAMMANN, p.2) para descobrir dados sobre os fatores de retenção de colaboradores em empresas de hotelaria e laser nos Estados Unidos com mais de 22.800 empregados buscando descobrir quais eram as perspectivas dos funcionários e as razões que permitiam a permanência dentro dessas empresas.

Questionados sobre quais fatores levariam em conta para a tomada de decisão de permanecer na empresa ou não, caso ocorresse uma nova proposta de emprego eles responderam que a remuneração não seria o principal fator de retenção na empresa.

Confirmando dessa forma o que diz Fernandes (1996, apud Silva e Figueiredo, 2016, p.12) funcionários felizes nem sempre são aqueles que ganham mais, em geral são aqueles que gostam do que fazem e têm reconhecimento pelos resultados alcançados.

4.1. VALORIZAÇÃO DA EQUIPE

Souza (2016, p. 13):

Quem faz as coisas acontecerem são pessoas de carne e osso.
(WELCH, Jack)

Dessa forma, conclui-se que é primordial a organização valorizar cada colaborador no setor de trabalho, porque são eles que dão existência, crescimento e resultados para a empresa. Quando a organização prioriza valorizar os colaboradores, não apenas melhoram e aumentam os seus resultados, mais também conquistam funcionários comprometidos, envolvidos, respeitosos e satisfeitos com o seu trabalho.

Por isso, torna-se fundamental valorizar cada potência no ambiente de trabalho, porque sem pessoas para produzir, inovar, criar ideias e gerar sinergia não há organização.

4.2. LIDERANÇA MOTIVADORA

Com certeza você já deve ter tido alguém próximo a você que não aguentava seu chefe, esse é um dos casos mais comuns de que se ouvem por aí, aquele líder que não sabe como lidar com as pessoas e por isso acha que através do autoritarismo irá conseguir impor aquilo que deseja. Aquele líder insuportável que não respeita e nem valoriza a sua equipe, ele com certeza está fadado ao fracasso, pois as pessoas não são meros recursos que usamos e tratamos como bem queremos, ao contrário, elas devem ser vistas como nossas parceiras.

Spector (2010, p. 494) “Dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros”.

O verdadeiro líder, ele desperta nas pessoas o desejo de realizar suas tarefas de bom grado, elas não são obrigadas, nem fazem nada por medo, mas porque querem contribuir para o crescimento da empresa e também seu próprio crescimento. Elas veem em seu líder um exemplo a ser seguido.

Maximiano (2011, p. 255) “A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo”.

O caso mais triste de se ver é aquele supervisor que abusa do poder que lhe é concedido, as organizações precisam estar atentas a esse tipo de comportamento do supervisor, pois traz inúmeras consequências para a organização, como um processo trabalhista por exemplo, pode acarretar problemas ainda mais graves nos colaboradores, como problemas de saúde, pânico, depressão e que também podem levar a uma rotatividade excessiva naquele setor.

4.3. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Baldwin, Bommer e Rubin (2015, p. 122) “As percepções de justiça organizacional são as crenças que as pessoas têm sobre a justiça de sua organização e de seu gestor”.

A justiça organizacional é algo que precisa ser sentido pelos colaboradores, a sensação de injustiça pode acarretar uma série de problemas, levando o funcionário a um estado de grande insatisfação com a empresa, causando o absenteísmo, falta de comprometimento e a grandes chances de um desligamento.

Adams (1965 apud Spector, 2010, p. 299) “A teoria da Equidade afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações”.

Spector (2010, p. 299) “de acordo com Adams, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir”.

Ninguém gosta de experimentar da desigualdade, as empresas precisam estar atentas a isso, precisam ser justas para com seus colaboradores a fim de gerar neles a credibilidade necessária para que se sintam satisfeitos em fazerem parte daquela organização.

4.4. SAÚDE E BEM ESTAR

Spector (2010, p. 347) “Uma série de psicólogos organizacionais tem se preocupado com a possibilidade de a insatisfação estar relacionada com a saúde e bem-estar do funcionário”.

Por isso é tão importante que a empresa promova saúde e bem-estar a seus colaboradores, uma boa forma de fomentar isso é através dos benefícios como planos de saúde e odontológico, se possível, estendido a família. Oferecer esses benefícios é mostrar ao colaborador que a empresa se preocupa não apenas com o bem-estar dele, mas também com o bem-estar de seus familiares.

Silva e Figueiredo (2016, p. 12):

O pacote de benefícios está associado à qualidade de vida, não somente dos colaboradores, como também os reflexos junto aos seus familiares.

A qualidade de vida está relacionada ao cuidado com o capital humano, isso reflete diretamente na diminuição de doenças ocupacionais, um problema rotineiro nas empresas.

Os benefícios visam atingir o contentamento dos seus colaboradores, por proporcionar a cada um deles um devido cuidado, uma regalia, um reconhecimento e até mesmo um diferencial, desenvolvendo um reflexo direto na Qualidade de Vida dos colaboradores, proporcionando aos seus funcionários vários tipos de satisfação no âmbito pessoal e profissionais evitando também a diminuição de doenças ocupacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode observar através dessa pesquisa, as pessoas já foram e muitas vezes ainda são percebidas como mero instrumento para se alcançar determinado objetivo em uma organização, mas essa mentalidade já foi mudada e vem a cada dia tomando mais o seu espaço, a ideia de que as pessoas são fator determinante para o sucesso de uma empresa.

Esse é um trabalho que têm por finalidade conhecer quais os fatores responsáveis pela permanência de colaboradores em uma organização, e eis aqui o primeiro deles: reconhecer seus colaboradores como pessoas, dotadas de inteligência, sentimentos e emoções, cada uma com suas particularidades, diferenças, forças e fraquezas.

Uma pesquisa realizada no artigo Visão multidimensional da satisfação do trabalho, um estudo feito em um hospital público piauiense teve por objetivo analisar a satisfação no trabalho com apoio em cinco categorias determinadas pela escala de satisfação no trabalho (EST), que são, segundo Siqueira (2008, apud Barboza et al, 2016, p. 108):

- Satisfação com o salário
- Satisfação com os colegas
- Satisfação com a chefia

- Satisfação com as promoções
- Satisfação com a natureza do trabalho

E no resultado de suas pesquisas ficou evidenciado que três fatores são determinantes para a satisfação no trabalho dos colaboradores do hospital, que são:

- Chefia
- Colegas de trabalho
- Promoções

Sendo que o fator satisfação com a chefia apresentou o impacto mais significativo, seguido pelo relacionamento interpessoal e a promoção.

Por outro lado, perceberam que os aspectos pessoais do trabalho e o salário não foram significativos para a satisfação, apesar de terem apresentado resultados positivos.

Eles perceberam então que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias proporcionam aos funcionários do hospital sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuindo dessa forma, para o seu maior envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional.

Já a pesquisa realizada no artigo de Bosco, Favretto e Damman, realizada por Hausknecht, Rodda e Howard para descobrir dados sobre os fatores de retenção dos colaboradores em empresas de hotelaria e laser nos Estados Unidos, eles então identificaram o seguinte, quando os entrevistados foram indagados sobre o que fariam diante de uma nova oferta de emprego, quais seriam os fatores que levariam em conta para tomar a decisão de permanecer na empresa ou não.

Em relação aos condicionantes para a permanência da empresa, confirmou-se que: a remuneração não seria o principal fator de retenção na empresa.

Pode-se dizer que a remuneração não é tudo, ela é importante? Sim, com certeza, é uma necessidade de segurança do indivíduo. Precisamos do dinheiro para sobreviver, mas ela por si só não quer dizer nada, ou seja, segundo a teoria dos dois fatores, ele não é motivador, mas sim os fatores encontrados no resultado dessas duas pesquisas: Satisfação com a chefia, Satisfação com os colegas, sensação de importância na organização, isso torna o ambiente menos pesado, mas sadio, faz com que ele se torne propício ao desenvolvimento de todos os envolvidos, bem

como ao desenvolvimento da empresa, traz sensação de bem estar ao colaborador. As promoções trazem sensação de reconhecimento, os benefícios para o colaborador, bem como para a sua família proporciona cuidado, preocupação que a empresa passa ao colaborador.

Quando a empresa reconhece o colaborador, se preocupa, tem cuidados com ele e com a família e contribui para o seu desenvolvimento, propõe um ambiente saudável, esse colaborador sente orgulho da empresa em que trabalha, tem prazer em contribuir com a empresa, pois ele sente-se parte integrante dela.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy; BOMMER, Bill; RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento Organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2.ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

BARZOZA, Flávia Lorene Sampaio et al., 2015. REGE – Revista de Gestão: **Visão Multidimensional da Satisfação do Trabalho: Um estudo em um Hospital Público Piauiense**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300145>. Acesso em 03/01/20 às 10:45.

BOSCO, Adriane Inês Jantsch; FAVRETTO, Fabiane; DAMMANN, Jonatan Willian de Marco. **Análise dos fatores de retenção de empregados: Um panorama das “Melhores Empresas para e trabalhar no Brasil”**. Santa Catarina. Disponível em: https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/inovaagro2016/565.pdf. Acesso em 26/11/19 às 12:40.

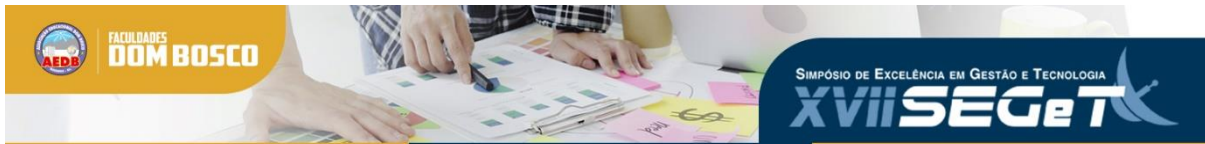
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 7.ed., São Paulo, Manole, 2009.

GRANJEIA, Priscila Rodrigues. **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**, 2014.. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391388.pdf>. Acesso em 03 de janeiro de 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed., São Paulo, Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed., São Paulo, Atlas, 2011.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2.ed., Porto Alegre, 1999.



SILVA, Paloma Barboza da; FIGUEIREDO, Rúbia Medeiros. **Benefícios Sociais: A Influência Eficaz nas Empresas** - Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 9. pp 695-708 outubro / novembro de 2016. ISSN. 2448-0959.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **Valores Humanos na Gestão: A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional** – XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Setembro 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf. Acesso em 25/09/2019 às 12:41.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3.ed., São Paulo, Saraiva, 2010.

VIEIRA, Carolina Belli et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em 01/02/20 às 10:16.

MAZZONI, Diogo. **Revista Eletrônica sobre motivação nas empresas: Motivação**. Disponível em: <https://motivacionalblog.wordpress.com/author/diogomazzoni/>. Acesso em 04/02/20 às 21:40.