

## MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

- 1- Dário Sebastião Afonso
- 2- Mariana de Nazaré Chissingui Capitamolo
- 3- Suzana Sabino Issenguele Foutoura

- 
- 1- Licenciado em Psicologia Organizacional, Universidade Agostinho Neto – UAN, Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos- Universidade Lusíadas de Angola, Funcionário Público, técnico no departamento de Recursos Humanos;
  - 2- Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade José Eduardo dos Santos – UJES, Pós graduada em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Lusíadas de Angola, Professora de Organização e Gestão de Empresas – no Instituto Médio de Economia de Luanda (IMEL);
  - 3- Licenciada em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Independente de Angola, Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Lusíadas de Angola, Técnica do Departamento de Recursos Humano – no Jean Piaget de Angola

## **Resumo**

O presente artigo apresenta como tema a Motivação na Organização que incide sobre os colaboradores, e tem como objectivo, Estudar os factores que determinam a motivação dos funcionários em relação as necessidades humanas existentes. O referencial teórico abordou sobre as principais teorias motivacionais que trataram do comportamento humano, como a Teoria das Relações Humanas e Teoria comportamental, abordaram-se também os outros aspectos que concorrem no desenvolvimento individual dos funcionários dentro da organização.

**Palavras Chaves:** Motivação, Na Organização.

## **Abstract**

This article presents as its theme the organizational motivation that affects employees, and its objective is to study the factors that determine the motivation of employees in relation to existing human needs. The theoretical framework covered the main motivational theories that dealt with human behavior, such as Human Relations Theory and Behavioral Theory, and other aspects that contribute to the individual development of employees within the organization were also addressed.

**Key words:** Motivation, At Organization.

## **Índice**

Resumo.....	2
Introdução.....	4
1.3 Teorias das Necessidades.....	7
1.4 Teoria das Necessidades de Herzber .....	8
1.5 Teoria da expectativa de Victor Vroom .....	9
1.6 A Motivação Humana.....	10
1.2.1 As Diferenças Individuais .....	10
1.2.2 Programas e Acções para a Motivação no Trabalho.....	11
2. Metodologia.....	13
Considerações Finais .....	15
Referencias Bibliográficas .....	16

## Introdução

No nosso entender motivação se refere aos estímulos que levam as pessoas a terem diversos tipos de comportamentos ou pensamentos. As pessoas precisam de trabalhar para ganharem a vida e sustentarem seus familiares. Para um indivíduo realizar uma tarefa deve estar motivado para fazê-la, ou então fará o trabalho mais em estado de dissonância, o que pode lhe provocar estresse, frustração, permitindo o surgimento de comportamentos inseguros no acto da realização da tarefa.

De acordo com o dicionário de Filosofia de Japiassú e Marcondes, trabalho é em sentido genérico actividade através do qual, o homem modifica o mundo, a natureza de forma consciente, para satisfazer suas necessidades básicas.

Já para o dicionário de Língua Portuguesa (2008), organização significa estrutura, uma instituição, é um conjunto de pessoas.

### *Identificação do Problema*

A pesquisa que realizamos, para descrição deste artigo cujo o tema Motivação na Organização, que segundo Spector (2012) motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos (p. 104).

As pesquisas sobre a motivação no trabalho têm sido realizadas em muitos países, porque são indispensáveis para explicar os comportamentos das pessoas no trabalho. Das várias pesquisas realizadas podemos citar as realizadas nos países dos PALOP. Este estudo tem como objectivo estudar os factores que determinam a motivação dos funcionários na organização.

### *Importância*

O tema em causa é importante porque a nível profissional e social pode ajudar a melhorar certos aspectos ligados ao ambiente de trabalho e também melhorar a produtividade e a relação de interdependência.

O nosso tema é actual por duas razões, constatamos que o tema tem sido objecto de estudo em vários países tais como: Brasil, Cabo Verde e Angola. Em segundo lugar o nosso tema é actual porque como sabemos a motivação no trabalho é um caso sério, mas indispensável para o bom funcionamento da organização.

## 1.1 Definições de Motivação no Trabalho

Vamos neste item definir a motivação com base em vários autores.

Segundo Good citado por Pessanha (2014, p. 173), “Motivação é um construto hipótetico, utilizado para explicar a iniciação, a direcção a persistência do comportamento orientado para um objectivo”.

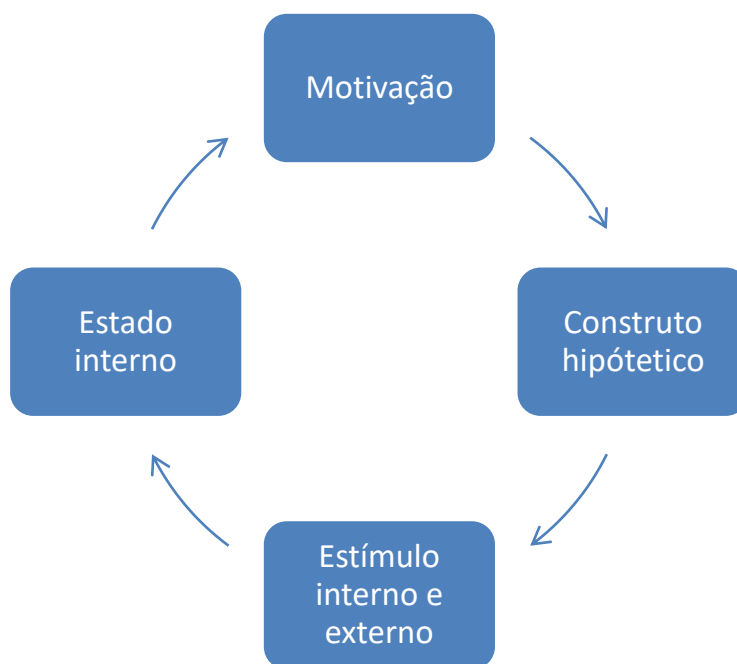
Motivação é uma suposta estrutura, usada no intuito de esclarecer o começo, o caminho e a insistência da conduta dirigida a alguma finalidade.

De acordo com Spector (2012, p. 210), “Motivação é um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos”.

Motivação tem haver com um grupo de necessidades biológicas ou fisiológicas que guiam a conduta das pessoas qualquer finalidade.

### Mapa Conceitual

Para a melhor compreensão dos conceitos acima apresentados, passamos a apresentar o nosso mapa conceitual, onde destacamos a s principais categorias.



*Fonte: autores*

De acordo com as definições que acabamos de expor relativamente ao nosso assunto, podemos ver que os autores, entendem a motivação como algo que vêm do interior, tal como a necessidade de beber água, dizem também que tem carácter externo, isto é, a motivação pode ser originada pela necessidade que uma pessoa tem de ser respeitada, ideias dais quais concordamos, mas pensamos que, como está exposto na

fundamentação teórica num dos ataques a concepção da motivação de Maslow a motivação também pode vir da imaginação das pessoas.

## **1.2 Abordagens sobre Evolução da Motivação no Trabalho**

Vamos abordar uma breve história da motivação no trabalho, segundo vários autores.

Para Chiavenato (1999, p. 24), “Os primeiros livros sobre a motivação surgiram em 1964, embora o tema já tinha sido abordado pelos filósofos da antiguidade”.

Na antiguidade os filósofos já tiveram abordado o tema motivação, os livros científicos sobre a motivação foram publicados na década de sessenta.

Sempre com Chiavenato (1999, p. 34), “Platão propôs que a motivação derivava de uma alma (mente ou psique)”.

A motivação provem da alma propôs Platão (psique ou mente).

De acordo com Spector (2012, p. 78) diz que, “Mc Dougall cientista Britânico do comportamento, é dos primeiros a se empenhar no estudo da motivação como parte importante da Psicologia”.

Um dos primeiros a se empenhar no estudo da motivação como parte importante da Psicologia foi o cientista Britânico Mc Dougall.

Ainda para Spector (2012) diz-nos que;

Alguns psicólogos tal como Havilovic aceitam a opinião deste autor e se empenhou a trabalhar a fim de identificar os instintos que poderiam responder por todas as acções humanas. Dougall publicou uma lista que incluía curiosidade, repulsa, agressão, auto-afirmação, reprodução, fome, sociabilidade, etc. É nesse ponto que Havlovic se opõe com tal lista relativamente breve e passa a citar literalmente milhares de instintos (p. 56).

Certos psicólogos como Havinoc concordam com o pensamento deste teórico também se dedicou no estudo com a finalidade de descobrir os estímulos que são responsáveis pelas acções das pessoas. Dougall apresenta um relatório na qual estão incluídos: sociabilidade, fome, reprodução, auto-afirmação, agressão, repulsa, curiosidade, etc. É neste sentido que Havlovic diverge com tal relatório referentemente curto citando vários estímulos.

Concluimos que, ao longo dos tempos muitos autores se debruçaram sobre a epigenese dos estudos da motivação, pelo que concordamos que é na Grécia antiga onde

começaram os estudos filosóficos sobre a motivação, mas é de Maslow que quase todos os trabalhos contemporâneos se servem para o estudo da motivação.

### **1.3 Teorias das Necessidades**

#### **Teoria das Necessidades de Maslow**

Depois de termos apresentado os conceitos, apouco a resenha histórica, neste item vamos apresentar teorias que explicam a Qualidade de Vida no Trabalho. Deste modo apresentaremos a teoria de Maslow, Herzberg, Alderfer e outros.

Assim segundo Chiavenato (1999);

“A teoria das necessidades de Maslow, assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos: as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo, é o chamado princípio da dominância; as necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia; as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores, há aquelas na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas”. (p. 489).

Portanto, a teoria das necessidades de Maslow, baseia-se principalmente nas seguintes preposições: as necessidades insatisfeitas influenciam os indivíduos ou motivam o comportamento dos mesmos, caso uma necessidade primária não estiver realizada, as restantes, como regra principal, não desempenham qualquer motivação no comportamento dos indivíduos, é o denominado princípio da dominância; as necessidades organizam-se de acordo com uma hierarquia; as necessidades de quaisquer posição da hierarquia surgem como influenciadores importantes simplesmente na medida em que as necessidades das posições inferiores, há aqueles na hierarquia já tenham sido basicamente realizadas.

Ainda com Chiavenato (1999), “a hierarquia das necessidades proposta por Maslow, costuma representar-se segundo uma pirâmide das necessidades, onde aquelas se dividem em cinco níveis, da base para o topo”. Como ilustrado na figura abaixo. (p. 490).

Continuando, a hierarquia das necessidade habitualmente apresenta-se de acordo com a pirâmide da necessidades de Maslow, na qual elas repartem-se em cinco categorias, de baixo para cima.



*Ilustração n° 2 Pirâmide das necessidades de Maslow. Fonte: (Chiavenato, 1999, p. 490).*

#### **1.4 Teoria das Necessidades de Herzber**

De acordo com Herzberg apud Spector, (2012), “Os factores higiênicos englobam o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, os benefícios, as políticas de gestão da empresa e as relações interpessoais, etc; os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade e o próprio trabalho”, etc. (p. 164).

Assim, as políticas de gestão da empresa e as relações interpessoais, os benefícios, as condições de trabalho, a segurança, o status e o salário, estes formam os factores higiênicos; o crescimento da responsabilidade e o próprio trabalho, o desenvolvimento e a realização pessoal, formam os factores motivacionais.

Sempre na dinâmica do pensamento de Herzberg apud Spector (2012),

“Os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiênicos estão acima de tudo relacionado com o contexto de trabalho, Herzberg crítica o facto de muitos gestores prestarem relativamente menos atenção aos factores motivacionais e preocuparem-se fundamentalmente com os factores higiênicos, que não conduzem a motivação das pessoas, como o salário, os bônus e as condições de trabalho”. (p. 166).

Percebemos que, a teoria desse autor foca directamente o ser humano como um ser laboral, na qual ele alude que existem dois factores que determinam a motivação das pessoas no trabalho, pelo que os mesmo têm haver com o ambiente de trabalho e com a autonomia que o sujeito deve ter no trabalho.



## 1.5 Teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa ou de expectância como também é conhecida, é uma teoria motivacional desenvolvida por Victor Vroom.

“Esta é uma teoria cognitiva. Pressupõe-se que qualquer pessoa toma decisões racionais e que dedicará esforços em actividades que levem a recompensas desejadas. Pressupõe-se que as pessoas sabem o que querem do seu trabalho e compreendem que o seu desempenho determinará se elas conseguirem as recompensas desejadas. Também se pressupõe uma relação entre esforço despendido e desempenho no trabalho (Spector,2006,p.377).

Portanto, Segundo Chiavenato, Vroom não concorda que existe uma forma determinada para motivar os trabalhadores. Para ele, a motivação no trabalho depende de três factores que são:

**1 - Expectativa:** o comportamento é associado à percepção individual da probabilidade de que o esforço acarretará um determinado desempenho;

**2 - Instrumentalidade:** o comportamento é influenciado pela expectativa de que cada nível de desempenho conduzirá a diferentes tipos de recompensas;

**3 - Valência:** é a força ou atração das recompensas, que decorre da necessidade dominante de uma pessoa, numa situação particular.

Robbins (2006, p. 213), destaca também, três tipos de relações que são identificadas na teoria das expectativas.

**1 -Relação esforço-desempenho** Refere-se à expectativa de que certa quantidade de esforço levará a determinado desempenho;

**2 -Relação desempenho-recompensa** grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar a obtenção de um resultado desejado;

**3 - Relação recompensa-metas pessoais** está relacionado ao nível em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais, ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele;

Ainda para Robbins (2006), "a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Como um

modelo contingente a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

A partir dessas teorias é possível ao administrador orientar as suas acções em relação ao comportamento dos seus trabalhadores, e assim aprenderem o que as pessoas querem e com qual intensidade.

## **1.6 A Motivação Humana**

O ser humano como se sabe é o centro, onde gravitam todas as coisas que acontecem na sociedade, visto que o mesmo exerce duplo papel na sociedade, como actor e como produto da sociedade. Neste tópico vamos falar como funciona a motivação.

Dentre os factores internos que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção a motivação. Para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo de conhecimentos sobre a motivação humana. É difícil definir exactamente o conhecimento da motivação, uma vez que tem sido utilizada com diferentes sentidos. De acordo com Chiavenato (2004), “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso accção pode ser provocado por um estímulo externo (vindo do meio ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”. (p. 63).

Isso quer dizer que, tudo que leva as pessoas a terem uma atitude ou comportamento devemos chamar de motivação, essa força pode vir de dentro da pessoa ou do meio onde ela está inserida.

### **1.2.1 As Diferenças Individuais**

Agora, vamos falar um pouco sobre as diferenças que existem entre as pessoas, e como tais diferenças pode determinar a motivação de algumas pessoas e de outras não.

Portanto Chiavenato (2004), defende a tese de que

“As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamentos. Os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objectivos são diferentes igualmente; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas

diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas”. (p. 64).

Quer isso dizer que, os indivíduos são opostos no que se refere a motivação: as necessidades mudam de pessoa para pessoa, criando vários padrões de condutas. Os valores sociais inclusive são opostos; as habilidades para realizarem suas metas são opostas também; e assim para frente. Para dificultar mais ainda, as necessidades, os valores sociais e as capacidades mudam na mesma pessoa de acordo com o tempo. Mesmo com todas essas desigualdades os processos que movimentam as condutas normalmente é parecida para todas os indivíduos.

### **1.2.2 Programas e Acções para a Motivação no Trabalho**

De acordo com Chiavenato (1999),

“Do ponto de vista da Administração de recursos humanos, a saúde e segurança das pessoas constituem uma das principais bases para a apresentação da força de trabalho adequada. De modo genérico, higiene e segurança do trabalho constituem duas actividades intimamente relacionadas no sentido de garantirem condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados”. (p. 303).

Assim, para a Administração de recursos humanos, a saúde e a segurança dos indivíduos formam umas das bases primordiais para a aplicação do físico certo no labor. De maneiras gerais, segurança do trabalho e higiene formam duas tarefas estreitamente ligadas de modos a assegurarem condições materiais de trabalho e individuais que possam garantir um grau de bem-estar aos trabalhadores.

De acordo com Nadler e Lawler apud Krumm, (2011).

“Os dois principais elementos dos programas de motivação no Trabalho focalizam o efeito do trabalho sobre os empregados além das metas organizacionais, e a utilização dos empregados na resolução de problemas e na tomada de decisões. As vezes a Qualidade de Vida no Trabalho é considerada parte do desenvolvimento organizacional ou da motivação e satisfação do empregado no trabalho”. (p. 274).

Como se vê, a dupla de componentes dos planos de motivação apontam as consequências do labor sobre os trabalhadores para além dos objectivos das empresas, e a efectivação dos trabalhadores como solucionadores de atritos e na tomada de decisões. Em alguns momentos a Qualidade de Vida no Trabalho é entendida como integrante do progresso das empresas ou da motivação e satisfação dos trabalhadores no trabalho.

Para Chiavenato (1999), “os programas para a motivação no Trabalho são analisados através dos seus resultados: Treinamento e Desenvolvimento dos

Trabalhadores; Benefícios; Avaliação de Desempenho; Estudo de Cargos e Salários; Controle de Álcool e outras Drogas e Preparação para Aposentadoria”. (p. 306).

Portanto, podemos entender que, os programas de motivação, quando bem aplicados só trazem satisfação para os trabalhadores e produtividade para as organizações, todos estes programas têm o objectivo de deixar o ambiente de trabalho mais saudável e seguro.

## **2. Metodologia**

A metodologia de investigação do presente artigo, foi a pesquisa bibliográfica acerca do tema abordado, apresentando as características os obstáculos na implementação de políticas motivacionais, políticas de desenvolvimento de pessoal, fez-se a exploração de informações importantes, com intuito de elucidar as organizações sobre a necessidade de traçar estratégias exequível no que diz respeito a necessidade de motivar e o impacto positivo na vida dos trabalhadores, progressão na carreira necessidade de igualdade de oportunidade e tratamento entre os funcionários.

Barros e Lehfeld (2000, p. 70), explicam que: “no processo de formação do académico, a pesquisa bibliográfica é de grande eficácia porque permite obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente”.

A uma das vantagens da pesquisa bibliográfica esta no facto de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de métodos de amplitude maior do que poderia ter pesquisado directamente.

De acordo com Oliveira (2004, p. 119): “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que realizaram sobre determinado assunto ou fenómeno”. Yin (2001), citado por Pavão (2013, p. 12) por sua vez, afirma que: “A pesquisa bibliográfica deve ser feita com materiais escritos sobre o tema já publicado, ou até mesmo a utilização de comunicação que estiverem ao alcance do pesquisador para obtenção de dados sobre o assunto objecto do presente trabalho”.

Assim sendo, o trabalho apresentado apoiou-se neste formato de metodologia para alcançar o seu objectivo.

### **2.1 Resultados de Pesquisas relacionado ao tema**

Carvalho (2011) realizou um estudo com o tema como a motivação influência na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau/fronteiras-pi. Tal trabalho visou estudar a influência que a motivação tem para a produtividade. Para a colecta das informações relativas a problemática foi usado um questionário que se aplicou aos colaboradores da indústria, os dados foram tabulados no programa Excel, com base nos resultados obtido com os 80 trabalhadores dos 420 que compõe o efectivo da empresa, ficou notável que há um nível considerável de desmotivação no que diz

respeito ao reconhecimento da empresa para com o colaborador e em relação ao tipo de remuneração.

Em cabo verde Silva (2013) realizou um estudo subordinado ao tema Motivação e produtividade no Trabalho: o caso dos estivadores do porto da praia.

O objectivo desse estudo foi o de identificar, em que medida o estado motivacional do estivador do porto da praia influência a produtividade da empresa. Para a realização do estudo foi feita a pesquisa bibliográfica e documental, foi feita também a investigação empírica através de um inquérito por questionário direccionado aos estivadores do porto da praia.

O autor constatou que o porto da praia nos últimos anos tem conseguido alcançar os seus objectivos na medida que continua o seu ritmo rápido de crescimento.

Em Angola Costa, Celipa (2012) realizou um estudo subordinado ao tema: “Estudo sobre os Factores que Influenciam a Motivação Profissional dos Professores, (caso dos professores da escola nº 1028 do Município da Samba). Apresentado na faculdade de Letras e Ciências Sociais da UAN, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia do trabalho.

Assim podemos concluir que, a motivação organizacional constitui um grande desafio para empresas, que pretendem se impor no mercado e lidar com a concorrência, motivar e manter seus colaboradores motivados. Para tal é necessário que se adoptam estratégias eficazes que vão de encontro as necessidades dos mesmos, que por sua vez ajudarão a empresa a atingir os seus objectivos.

## **Considerações Finais**

As conclusões desta investigação predizem que a proficiência, a proactividade e adaptabilidade, e outras que sejam suplementares à componente técnica do trabalho desempenhado, devem ser trabalhadas e estimuladas no contexto profissional, nomeadamente em circunstâncias de tarefas desafiantes e complexas, que tendem a contribuir para os colaboradores aprenderem a gerir e a desenvolver o seu desempenho contextual e, conseqüentemente, produzam um contributo mais integral e eficaz para o sucesso organizacional.

A teoria das necessidades assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos: as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo, é o chamado princípio da dominância; as necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia; as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores, há aquelas na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas

Para além disso, é importante mencionar novamente, que julgamos necessário que se adopte uma estratégia de enaltecimento de comportamentos desejados. Distinguindo o bem do mal de forma equilibrada. Por último, reforçasse novamente a importância da formação, de manter as boas relações e continuar-se a desenvolver uma filosofia de melhoria contínua, que contribuía permanentemente para o bem-estar dos colaboradores e para uma empresa cada vez mais saudável.

## Referencias Bibliográficas

- Barros F: G., Silveira A. J. ; Lehfeld N, A. S. 2000 *Fundamentos de metodologia: Um guia para a iniciação científica*. 2. Ed. São Paulo: Mkron Books.
- Carvalho, A. (2011). *Como a Motivação Influencia na Produtividade: Um estudo de caso na Industria de Cimento Nassau/Fronteiras-PI*. Brasil, PDF.
- Costa. C. (2000). *Estudo sobre os factores determinantes da motivação laboral (caso da direcção da família e promoção da mulher em Luanda)*. Monografia,. Angola. Caetano, A et al. (2002). *Ética Profissional e Formação de Professores*. 8ª Edição. Portugal. Porto Editora.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas (o novo papel dos recursos humanos nas organizações)*, 1º edição. Rio de Janeiro. Editora: Campus.
- Japiassú, H & Marcondes, O. (2001). *Dicionário Básico de Filosofia*, 3º edição. S.P. Jorge Zahar Editor.
- Krumm, D. (2011). *Psicologia do trabalho*, 1º edição. São Paulo. Editora: LTC.
- Lakatos e Marconi. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 5º Edição. São Paulo. Editora: Atlas.
- Marquês, R. (2008). *Motivação no trabalho: A percepção dos colaboradores internos do laboratório Marluce Vasconcelo*, Brasil, Pdf.
- Pessanha, M et al (2014). *Psicologia da Educação*, 2º edição. Portugal. Plural-Editores.
- Pavão L. M. 2013. *Análise de indicadores de segurança, saúde e meio ambiente utilizando business intelligence*, Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Brasil
- Robbins, P. (2006). *Comportamento Organizacional*, 11ª edição. São Paulo. Editora: Pearson Prentice Hall.
- Spector, P. (2012). *Psicologia nas Organizações*, 4º edição. São Paulo. Editora: Saraiva.
- Spector, P. (2006). *Psicologia nas organizações*, 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva.
- Saveia, J (2009). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Leituras em saúde mental, qualidade de vida e cultura nas organizações*, 1º edição. Brasil. Editora: Armazem de Ideias. Jardillier, P. (1984). *O factor humano na empresa*, 1º edição. Porto-Portugal: Rés-editora.