

Aplicação da teoria motivacional com ênfase a teoria das relações humanas e da administração clássica aos colaboradores em uma Indústria no Oeste do Paraná

Marília Neumann Couto (UFTPR) mariliancouth@gmail.com

Regina Aparecida Neumann (Anhanguera Educacional) reginaneumann76@gmail.com

José Carlos Melchior Arnosti (Anhanguera Educacional) josearnosti@terra.com.br

Ari Ferreira Junior (Anhanguera Educacional) ari.ferreira@icloud.com

Resumo:

Motivação: o que te motiva? A muito tempo as pesquisas deram ênfase a esse desafio que ainda hoje é um dilema, tendo em vista que a motivação não é perene, por mais que se goste do que se faz. Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, mas foi Maslow que criou mecanismos para estudar a teoria motivacional. Com a necessidade de melhorar a qualidade laboral do operário, visa demonstrar a relação entre comportamento motivacional e, certas necessidades humanas, classificadas em necessidades fisiológicas, segurança, sociais, participação, estima e, de auto-realização. Mesclando essa pesquisa Henri Fayol, desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas, enfatizando que o trabalhador é a chave para a melhoria da produtividade. Ele é um dos principais responsáveis pelo controle e utilização dos recursos utilizados pela organização, por isso, os administradores devem ser capazes de utilizar os recursos humanos para melhoria da produtividade nas organizações. A pesquisa teve como objetivo evidenciar a motivação dos colaboradores de indústria localizada no Oeste do Paraná, que para tanto se utilizou da metodologia qualitativa através de questionário com perguntas fechadas. A conclusão está relacionada ao fato de que, os gestores precisam se aterar as ações diárias, ou seja, mais entrosamento, participação, no que se direciona aos colaboradores.

Palavras chave: Teoria da Motivação, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Administração Clássica.

Application of motivational theory with emphasis on the theory of human relations and classical management to employees in an Industry in the West of Paraná

Abstract

Motivation: what motivates you? Research has long emphasized this challenge, which is still a dilemma, given that motivation is not perennial, however much one likes what one does. Taylor initiated the so-called School of Scientific Administration, concerned with increasing the efficiency of industry by rationalizing the work of the laborer, but it was Maslow who created mechanisms for studying motivational theory. With the need to improve the labor quality of the worker, it aims to demonstrate the relationship between motivational behavior and certain human needs, classified in physiological, safety, social, participation, esteem and self-fulfillment needs. Merging this research Henri Fayol

developed the so-called Classical Theory, concerned with increasing the efficiency of the company through its organization and the application of general principles of Administration on a scientific basis, emphasizing that the worker is the key to improving productivity. It is one of the primary responsible for the control and use of resources used by the organization, so administrators must be able to use human resources to improve productivity in organizations. The research had the objective of evidencing the motivation of the employees of industry located in the West of Paraná, that for that purpose was used of the qualitative methodology through questionnaire with closed questions. The conclusion is related to the fact that, managers need to be in awe of daily actions, that is, more interaction, participation, in what is directed to employees.

Keywords: Theory of Motivation, Theory of Human Relations, Theory of Classical Administration.

1. Introdução

A Revolução Industrial trouxe grande avanço na produção, contudo, os estudos apresentam que a preocupação com o “protagonista” demorou a ser evidenciada como fator preponderante na execução dessa alavancagem econômica financeira.

Em um passado não tão distante, a luta por melhores relações do trabalho era discutida e estudadas no intuito de elevar a produção, colocando-se em segundo plano, quem e como era realizado essas atividades e, quais os problemas encontrados pelos operários.

A primeira revolução industrial foi à introdução das instalações de produção mecânica, tendo como marco a segunda metade do século XVIII e, intensificando-se ao longo de todo o século XIX. A partir da década de 1870, a eletrificação e o trabalho estruturado, com base nas teorias de Taylor, levaram as manufaturas à segunda revolução industrial.

A terceira revolução industrial, também chamada "a revolução digital", se inicia em torno da década de 1970, a eletrônica avançada e a tecnologia da informação desenvolvem ainda mais a automatização da produção e dos processos.

A Quarta mudança traz consigo uma tendência à automatização total das fábricas. Consolidação das ferramentas da tecnologia da informação, uso de simulações integrando modelo virtual da planta, o uso da computação nas nuvens e o aprimoramento dos sensores, para levar sua produção a uma total independência da obra humana (PERASSO, 2016)

O olhar setorial da empresa, com a divisão do trabalho cada vez maior, torna a corporação mais dependente do grupo e dos indivíduos que o compõe. Independente do porte da empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno, todas tem como princípio de funcionamento o trabalho em conjunto, a coletividade, pois a maioria das tarefas são realizadas por grandes grupos de pessoas, onde cada um tem sua função.

No decorrer da segunda década do século passado, surgiram diferentes teorias que tentaram explicar o comportamento humano. Segundo Schutz (1966), as pessoas precisam uma das outras. O aspecto grupo é tão importante como aquele no qual as pessoas convivem uma com as outras, para conseguirem que as tarefas sejam feitas.

No entendimento de Kwasnicha (1990) é indispensável para qualquer grupo, que almeja atingir a eficácia, a existência do líder para orientar na direção almejada. O comportamento humano geralmente é motivado por desejo de atingir objetivos e, isso faz necessário identificar quais os motivos ou quais as necessidades que os provocam.

A motivação envolve o interesse em desenvolver algo, o que implica em vontade e disposição para atender necessidades ou desempenhar atividades, por isso, os estudos sobre a motivação associam-na às necessidades humanas, seguindo a Teoria de Maslow (1954), que pressupõe que

as necessidades do ser humano estão organizadas em ordem específica e, que algumas delas são fundamentais.

Assim que o homem satisfaz uma necessidade, surge outra em seu lugar num processo contínuo e infinito

Segundo Levy-Laboyer (1974) a motivação pelo trabalho aparece como fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo e a organização com suas regras, seus objetos, bem como o clima que lhe é próprio. Diante do contexto apresentado o objetivo deste trabalho é abordar as teorias da motivação, relações humanas e administração clássica para 15 funcionários de uma empresa industrial localizada no Oeste do Paraná.

2. Metodologia

A pesquisa se caracteriza por bibliográfica, pois buscou embasamento teórico em obras já publicadas. E descritiva, por ter como finalidade a análise e busca de relação com atos e fenômenos sem que ocorra a sua respectiva manipulação (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

A população investigada nesta pesquisa compreende os colaboradores da Indústria localizada na cidade do Paraná - PR. E, para verificar o nível de motivação dos colaboradores, optou-se por aplicar questionário impresso com questões de múltipla escolha que segundo Martins e Theófilo (2009 p.93) “um questionário representa um conjunto de questões, articuladas em seu contexto, cujo objetivo é levantar informações dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes em relação ao assunto estudado”.

De acordo com Mascarenhas (2012, p. 46), a pesquisa em questão é qualitativa pois:

- a.Os dados são levados e analisados ao mesmo tempo;
- b.Os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto;

E por fim, de acordo com Klein et al (2015) a pesquisa é exploratória pois a finalidade é testar uma teoria, um relacionamento entre variáveis ou relações de causa e efeito, identificando elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos.

3.Fundamentação teórica

3.1 Teoria da motivação

Segundo Chiavenato (1999) a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas fundamentais.

No século XXI a luta por metas são cada vez mais expressivas, os empregadores almejam resultados rápidos e esquecem que as tarefas são executadas por pessoas, que precisam e devem ser executadas de acordo com critérios de prioridades.

Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow.

Entre as teorias existentes, a hierarquia de necessidades de Maslow apresenta informações importantes para o estudo da motivação, e visa demonstrar a relação entre comportamento motivacional e certas necessidades humanas classificadas em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais ou de participação, de estima, e de auto-realização

De acordo com Vieira et al. (2011), as necessidades de Maslow podem ser classificadas em dois grupos: necessidades primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança), influenciadas por estímulos externos; e necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de autorealização), influenciadas por estímulos internos.

Na motivação intrínseca, as pessoas se identificam com uma determinada atividade, havendo satisfação interna em desenvolvê-la, já na motivação extrínseca, as pessoas são motivadas por meio de estímulos provenientes do ambiente externo, como recompensas e melhores salários (ALVES, 2011).

Segundo Bonome (2009), a teoria abordada por Maslow é bem estruturada e capaz de auxiliar os gestores na elaboração de métodos que motivem os indivíduos.

Ainda segundo a metodologia de Maslow, importante é posicionar um líder que conheça sua equipe, identificando suas necessidades ou até individual de cada operário, para aplicar os meios de motivação adequados. Esse líder possui a responsabilidade de fazer um planejamento adequado dos recursos humanos no projeto, no sentido de identificar os que podem trazer os melhores resultados, conhecer a realidade de cada um e, encontrar as formas corretas de motivá-los para a obtenção de resultados.

3.2. Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, na década de 1930, em consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, estudo realizado pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em 1927, coordenada por George Elton Mayo, na Western Electric Company, com aproximadamente 40 mil funcionários, uma fábrica de equipamentos e componentes telefônicos, com a finalidade de estudar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários (CHIAVENATO, 1999).

As organizações deixaram de ver o operário, como *homo economicus*, ou seja se acredita que o homem agia, em seu ambiente de trabalho, não por gostar, mas sim pela recompensa financeira ou econômica, mas sim, agora se preocupar unicamente com aumento da produtividade e, passaram a perceber o homem como um ser social, cujo comportamento recebe influência do ambiente em que vive.

De um modo geral, a Abordagem das Relações Humanas prioriza as relações interpessoais e o crescimento do indivíduo, em seus processos de construção e organização pessoal da realidade e da capacidade que o sujeito tem de atuar como pessoa integrada

3.3 Teoria da administração clássica

Desenvolvida por Henri Fayol que vivenciou as consequências da Revolução Industrial e da I Guerra Mundial, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Partia da organização e da estrutura como um todo, para garantir a eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas departamentos, seções ou pessoas como executores de tarefas e ocupantes de cargos.

A análise das tarefas de cada indivíduo cedeu lugar a visão global e universal da organização. A qual partia da estruturação de toda organização e chegava finalmente ao indivíduo. Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor.

Quadro 1 Princípios básicos de Fayol

Divisão do trabalho	Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade
Autoridade	Autoridade é todo direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade
Disciplina	Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
Unidade de comando	Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens
Unidade de direção	O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos
Subordinação dos interesses individuais(ao interesse geral)	Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais. Artigo
Remuneração	Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização
Centralização ou (descentralização)	As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas
Linha de Comando (Hierarquia)	Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa. Artigo
Ordem	Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar
Eqüidade	A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais
Estabilidade dos funcionários	Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários
Iniciativa	Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
Espírito de equipe	O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Fonte: Chiavenato (2004)

Esses 14 princípios de gestão de Henri Fayol englobam compreensiva estrutura da gestão organizacional geral que vêm contaminando a organizações em toda perfomace laboral.

O trabalhador é a chave para a melhoria da produtividade. Ele é um dos principais responsáveis pelo controle e utilização dos recursos utilizados pela organização, por isso, os administradores devem ser capazes de utilizar os recursos humanos para melhoria da produtividade nas organizações.

Quadro 2 – Comparação teoria clássica versus Teoria das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistema de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica interpessoal

Fonte: Chiavenato (1999)

Em comparação a escola Clássica das Organizações que tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização e, apesar da teoria da organização ter sido criticada por outros teóricos, ela foi bem recebida.

4. Resultado e discussão

A pesquisa realizada na Indústria conta atualmente com 40 colaboradores, se obteve 28 respostas, tendo em vista que os colaboradores que não responderam estavam gozando de suas férias regulamentares e, não foi aplicada aos Supervisores e Gerentes.

4.1 Apresentação dos resultados

O questionário aplicado conta com 14 questões de múltiplas escolhas, sendo que somente a 7ª questão se preenchida como SIM, necessita de um complemento.

O questionário, sem identificação do respondente, foi deixado com um responsável e, aplicado entre os dias 07 a 11 de maio de 2018.

Questão 1. Os equipamentos que você utiliza no dia a dia estão em bom estado?

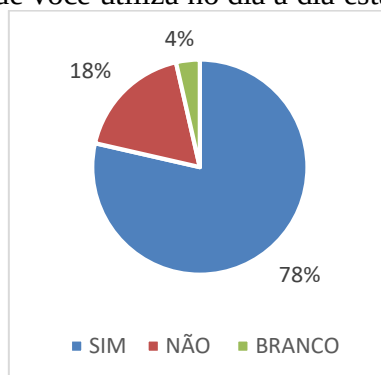


Figura 1 - Ferramental

A (Figura 1), onde é observado que os equipamentos utilizados como ferramental diário no trabalho estão em bom estado, se observa que a empresa está preocupada em manter seus ativos imobilizados em bom estado de conservação e uso. Contudo, rever o que acontece com o percentual assinalado (não e em branco), que perfaz 22%.

Questão 2. O seu salário está a nível de mercado?

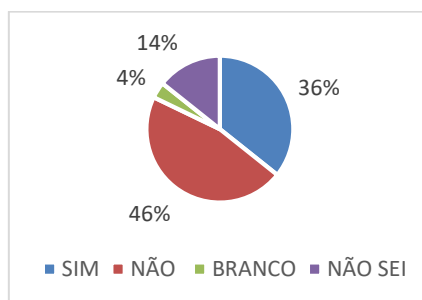


Figura 2 - Salário

Um fator relevante que leva a motivação, contudo deixando bem claro que ela não é perene, trata-se da questão salarial. Observa-se (Figura 2) que os funcionários assinalaram que o ganho mensal não está compatível ao mercado de trabalho, porém rever essa situação pode ocasionar melhores ganhos a empresa. Sugestão participação de lucro.

Questão 3. A empresa oferece algum tipo de benefício?

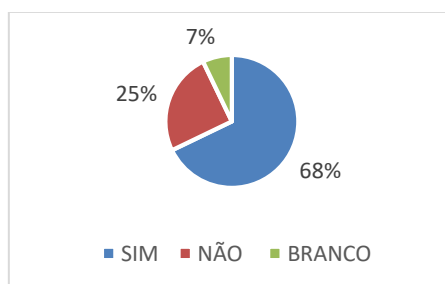


Figura 3 - Benefícios

Os pacotes de benefícios e programas de incentivo tem, cada vez mais, ganhado força entre as empresas que estão percebendo sua importância para os negócios. Eles podem ser considerados uma ferramenta estratégica eficiente para a gestão dos Recursos Humanos das empresas, como verdadeiros atrativos para reter talentos. Se observa na (Figura 3) que os colaboradores se beneficiam, porém, rever se são apenas benefícios incentivados por legislação. Observa-se que (32%) podem ser beneficiados melhorando sua autoestima.

Questão 4. A empresa autoriza que sejam feitas comemorações “como aniversário” no local de trabalho?

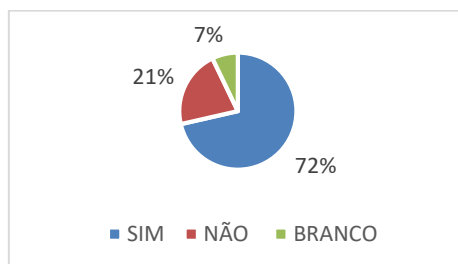


Figura 4 - Comemorações

Não só na pausa do cafezinho que há o sucesso de união dentro de um grupo de trabalho. Ele é composto por vários tipos de ações, uma delas, é comemorar o aniversário dos funcionários, nascimento dos filhos, casamento, entre tantos outros bons motivos de confraternização. Nesse

sentido destaca-se que a empresa celebra os aniversários de seus funcionários. (Figura 4), porém rever o índice de (28%) que acreditam não vivenciar esse momento.

Aquestão 5. O relacionamento com seus colegas de trabalho

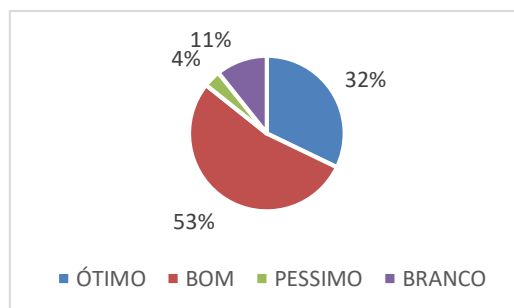


Figura 5 Relacionamento

Nas teorias das relações humanas são observados os relacionamentos dos funcionários de um modo geral. Na (Figura 5) se observa que o relacionamento entre os funcionários está equilibrado entre ótimo e bom, entretanto, o que intriga são 3 colaboradores (11%) deixar em branco. Contudo, a harmoniza relacional no ambiente de trabalho atinge um bom percentual.

Questão 6. O funcionário tem liberdade de conversar durante seu turno de trabalho?

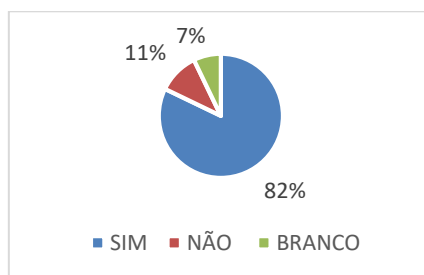


Figura 6 Conversas no expediente

Quando se trata de diálogo entre funcionário durante a jornada de trabalho, se observa uma alta flexibilidade (Figura 6). Através dos diálogos são resolvidos conflitos e até melhor desempenho entre os colaboradores.

Questão 7. A empresa realiza alguma ação para trabalhar a socialização do funcionário? Se, sim, qual

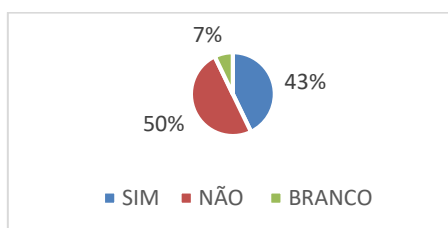


Figura 7 Socialização

A socialização empresarial resultante da alta administração é fator primordial. É uma ação necessária para aumentar a autoestima, autoconhecimento e valorização do colaborador. Nesta questão a empresa pode sim ajustar essa questão, mesmo se for uma questão cultural, é

importante repensar postura e criar “café da manhã” “almoços de final de ano”, enfim, verificar junto aos colaboradores o que lhes motivaria. Aos colaboradores que assinalaram SIM, (Figura 7), há somente a confraternização nos aniversários.

Questão 8. Os funcionários realizam alguma ação para trabalhar a socialização entre eles?

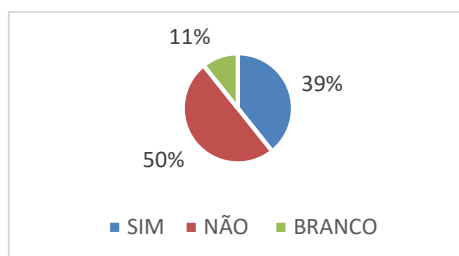


Figura 8 Ações de Socialização pelos funcionários

Aparentemente através das respostas se caracteriza a formação de grupos informais na empresa, pois 11 colaboradores dizem sim (39%) contra 14 que assinalam não (50%) e 3 (11%) deixaram em branco. Rever essa socialização interna, como sugestão, organizar um grupo para criar eventos que possam socializar os funcionários e familiares. Os funcionários são acomodados no sentido de ter iniciativa, ficam no aguardo de uma determinação da gerência. (Figura 8).

Questão 9. O funcionário participa do processo de decisão na empresa?

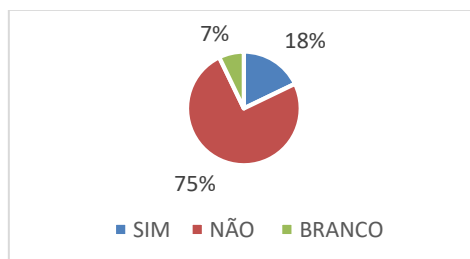


Figura 9 Decisões

O fato seja cultural, a gestão empresarial, conforme destacado na (Figura 9) é observado que a empresa não permite a participação dos funcionários nas tomadas de decisões, em alguns casos, excluindo boas ideias e outras alternativas empresariais, que possam melhorar o processo produtivo.

Questão 10. Seu trabalho possui alguma ação repetitiva?

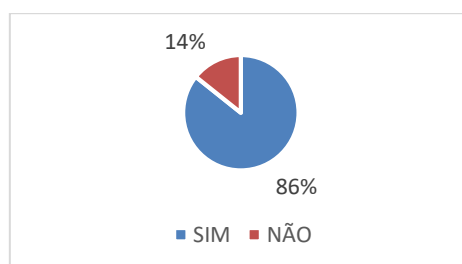


Figura 10 Ação repetitiva

Outro item que merece destaque nas empresas são as ações repetitivas que os funcionários realizam.(Figura 10), essa ação repetitiva sem uma escala de mudança de atividade pode

ocasionar a desmotivação do funcionário. O rodízio de tarefas pode ser uma fator positivo e de aprendizagem para os colaboradores.

Questão 11. Há um tempo pré-determinado para realização das atividades?

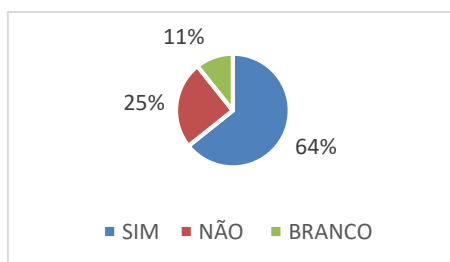


Figura 11 tempo de realização tarefa

Garantir um bom funcionamento na empresa é necessário determinar tempo para as ações desenvolvidas no dia a dia. A (Figura 11) chama a atenção sobre as tarefas controladas em intervalos de tempo. A determinação de tempo é fundamental para o empresário, tanto no fluxo de caixa como na assinatura de novos contratos.

Questão 12. O atendimento realizado na empresa para com os clientes ocorre de maneira padronizada?

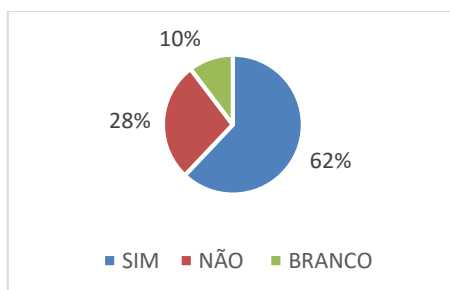


Figura 12 Atendimento

Da mesma maneira que existe um tempo para executar as atividades, é necessário que essas ações sejam padronizadas (Figura 12).O bom atendimento rende novos clientes. A padronização é a chave do sucesso, todos são iguais.

Questão 13. Você conhece todos os departamentos da empresa e tudo o que eles fazem?

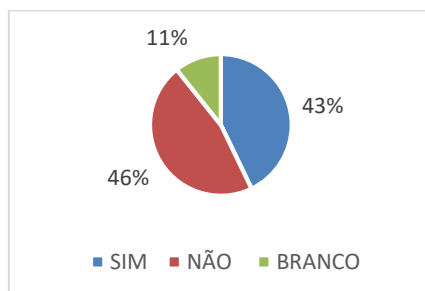


Figura 13 Estrutura Organizacional

Interessante o percentual de SIM e NÃO (Figura 13) quanto conhecer os departamentos da empresa. Há uma metodologia interessante que as empresas se utilizam em “integração” quando

da admissão. Como sugestão apresentar a empresa em um todo, mesmo sendo de pequeno ou grande porte, o colaborador deve conhecer o que ele faz e para quem.

Questão 14. Você conhece seu superior imediato para alguma dúvida ou para requisitar algo?

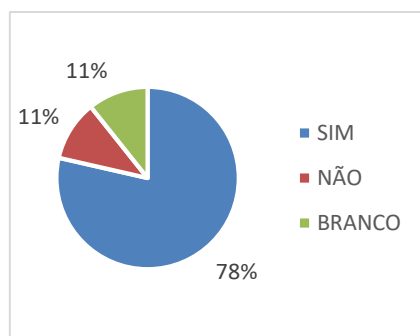


Figura 14 Superior Imediato

O fato de não conhecer todos os setores da empresa não caracteriza o desconhecimento do seu superior, entretanto, ainda há funcionários que desconhece o seu superior (Figura 14). Entre não conhecem e deixaram em branco total de 6 (21,43%). Repensar como está o organograma funcional da empresa.

Conclusão

De acordo com o objetivo proposto na pesquisa, e, mediante a aplicação do questionário observou-se que um fator representativo da motivação é a base salarial, onde 64% dos colaboradores entendem que não recebem como na média de mercado. Para essa situação verificar se a área de Recursos Humanos tem revisado “Cargos e Salários” e aplicando os devidos reajustes, muito embora o País passe por crise financeira representativa.

Quanto aos benefícios recomendamos rever quais são e, porque não atendem a 32% dos demais e, caso sejam oferecidos apenas os benefícios legais, esclarecer essa demanda.

Outro fator fortemente identificado é quanto a socialização através das datas comemorativas, principalmente na questão 07, a empresa pode criar grupo de colaboradores para incentivar essa socialização com eventos internos e externos.

Não tão expressiva, mas necessária para os comentários são as ações repetitivas de difícil descaracterização, contudo, como sugestão, utilizar rodízio de tarefas, que pode estimular e motivar os colaboradores. Com relação a questões 13 e 14, onde grande parte dos colaboradores desconhece a estrutura organizacional e seus superiores diretos, realizar reuniões no intuito de aproximar as classes operacionais e diretivas.

Sendo assim, concluiu-se que os colaboradores buscam os mesmos ideais: produtividade, satisfação e motivação. Partindo da alta gerência a motivação, importante rever conceitos e atitudes para melhor desempenho desses colaboradores.

Referências

ALVES, N. E. S. *A importância dos fatores motivacionais na organização cooperativa de cajú de Picos/PI*. 2011. 58 f. Conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011. Acesso: 08. Jun 2018 <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/zTCCn%20.pdf>

BONOME, J. B. V. *Teoria geral da administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. Acesso em 09 Jul 2018 <http://www2.videolivaria.com.br/pdfs/23879.pdf>

- CERVO, A. L.; SILVA, R. da; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- COHEN, A. R.; FINK, S.L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Tradução da 7. ed. Americana por Maria José Cyhlar Monteiro. 2. reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Teoria Geral da Administração*. 7.ed. São Paulo: Campus, 2004.
- LEVY-LEBOYER, C. *Psychologie des Organisations*. Paris. Press Universitaires de France. 1974.
- MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASCARENHAS, S. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson, 2012 p.46.
- PERASSO, V. *O que é a 4ª revolução industrial - e como ela deve afetar nossas vidas*. BBC News Brasil, Out. 2016 Acesso: 9 jul. 2018 <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>
- KLEIN, A.Z. et al. *Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática*. São Paulo: Atlas, 2015.
- KWASNICKA, E.L. *Introdução à administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- SCHUTZ, C. *The interpersonal underworld science e behavior books*. USA. 1966.
- VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. *Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública*. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, Vol., n. 1, p. 1-18, 2011.