

Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Maio de 2018

A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO NA MOTIVAÇÃO DE UM COLABORADOR EM UMA ORGANIZAÇÃO

Thallita Alves Ramalho¹, Adelmo Ferreira Santos²; Edvaldo Silva Dutra³; Graciano José Ferreira Junior⁴

Resumo

Atualmente as empresas buscam colaboradores comprometidos com a organização, dispostos a contribuir de forma direta para o bom andamento do negócio, no intuito de alcançar sucesso e crescimento no mercado. Tendo em vista que as pessoas são o diferencial de qualquer organização, é preciso uma atenção maior em relação aos recursos humanos. Colaboradores que trabalham satisfeitos são mais produtivos, por isso existe a necessidade da organização oferecer meios para que seu colaborador sinta-se valorizado dentro da instituição. O treinamento é um meio de mostrar a este colaborador a sua importância. Este artigo consiste em identificar a relevância do treinamento na motivação de um colaborador de uma organização. Para abordar sobre este tema foi realizado um levantamento sobre conceitos de treinamento, motivação e suas respectivas relações. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Com a pesquisa realizada conclui-se que o treinamento é um fator de grande relevância na motivação de um colaborador.

Palavras-chave: Treinamento. Motivação. Colaborador. Organização.

Abstract

Currently, companies are looking for collaborators committed to the organization, willing to contribute directly to the smooth running of the to achieve success and growth in the market. In view of the fact that people are the differential of any organization, greater attention is human Resources. Contributors who work satisfied are more productive, therefore there is a need for the organization to provide the means for its employee feel valued within the institution. Training is a means of show this employee its importance. This article consists of identifying the relevance of training in the motivation of an employee of an organization. To address this issue, a survey was carried out on concepts of training, motivation and their respective relationships. The methodology used was the bibliographic research. With the research conducted, it is concluded that training is a factor of great relevance in the motivation of a collaborator.

Keywords: Training. Motivation. Collaborator. Organization.

¹ Administradora, formada pela Faculdade Presidente Antônio Carlos- UNIPAC Teófilo Otoni – MG – E-mail: thallitaramalho17@hotmail.com.

² Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School. Professor de Economia do Curso de Administração da UNIPAC/ Teófilo Otoni. E-mail: adelmofsantos@gmail.com

³ Administrador, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: bakana@cemig.com.br

⁴ Graduado em Ciências Contábeis, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: gracianojr@terra.com.br

1 Introdução

Atualmente, as empresas buscam sucesso, funcionários dedicados e comprometidos, projeção no atual cenário mercadológico, bons negócios, enfim, buscam estabilidade no mercado econômico.

Para que tais aspectos sejam alcançados, é necessário uma visão mais profunda em relação aos Recursos Humanos da empresa. É preciso desenvolver pessoas, incentivar o desenvolvimento de novas habilidades, aprimorar habilidades existentes, e tais características podem ser alcançadas fazendo uso do treinamento.

Os programas de treinamento atualmente, estão sendo inseridos em diversas empresas, desde pequenas empresas à empresas de grande porte, no intuito de oferecer aos colaboradores desenvolvimento pessoal e principalmente desenvolvimento profissional. O profissional que passa por um processo de treinamento bem elaborado, tem condições de desenvolver de forma satisfatória seus serviços, correspondendo às expectativas da organização.

Segundo Chiavenato (2010) o treinamento é um processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, a motivação é algo que não pode ser ofertado pela empresa, não é possível impor ao funcionário que ele obrigatoriamente trabalhe com motivação. Porém, a empresa dispõe de diversos recursos para fazer com que o colaborador trabalhe motivado, o interesse da organização pelo bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores é um importante fator que influencia em sua motivação.

A elaboração de programas de treinamento por parte da organização é um ponto fundamental para que este profissional sinta-se valorizado pela empresa, uma vez que o treinamento irá aprimorar seus conhecimentos e habilidades profissionais, possibilitando que este exerça de maneira satisfatória suas atividades, e conseqüentemente contribuindo de forma direta para o sucesso da organização.

Em sua obra, Spector (2006) define motivação como um estado interior que leva o indivíduo a assumir um determinado tipo de comportamento. Sendo analisada por uma perspectiva, tem a ver com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao decorrer do tempo.

No intuito de utilizar os métodos empregados na área de Recursos Humanos, e verificar a relação do treinamento e motivação, o presente artigo pretende responder a seguinte pergunta: “Qual a relevância do treinamento na motivação dos colaboradores de uma empresa”?

Este artigo busca identificar, analisar e compreender a relevância do treinamento na motivação dos colaboradores de uma empresa, verificar a relação entre a motivação dos colaboradores e programas de treinamento e identificar fatores que podem interferir na motivação dos colaboradores.

O presente artigo é de grande importância, uma vez que existem diversas pesquisas em relação à importância do treinamento, porém este tema busca identificar a relevância do treinamento na motivação dos colaboradores de uma empresa.

É importante que as empresas vislumbrem as necessidades do colaborador, levando em consideração suas aspirações e interesses, pois são fatores imprescindíveis para o sucesso organizacional.

2 Marco Teórico

Atualmente as organizações estão cada vez mais exigentes, em busca de profissionais cada vez mais especializados e que possam contribuir para o sucesso e crescimento organizacional. Sabe-se que o treinamento é uma importante ferramenta que pode ser utilizada por uma organização para alinhar os objetivos organizacionais com os seus profissionais.

Já a motivação é um aspecto que contribui diretamente para que o profissional desenvolva suas atividades de forma satisfatória, um funcionário motivado é garantia de qualidade.

Ao observar estes aspectos, pode-se estabelecer uma relação entre treinamento e motivação, sendo possível verificar a relevância do treinamento na motivação de um colaborador de uma organização.

2.1 Treinamento

A empresa que deseja um funcionário motivado e comprometido com a organização deve considerar cada trabalhador como um ser individual, que tem suas

necessidades específicas, entendendo assim que, as necessidades variam de acordo com cada um.

É imprescindível que a empresa mostre ao colaborador que ele é importante para a organização, e que é indispensável para o crescimento organizacional, essa demonstração de interesse pelo colaborador pode ser consolidada quando a organização oferece e disponibiliza meios para promover sua capacitação e crescimento profissional, através da oferta de treinamentos e capacitações relacionadas à sua área de atuação.

Em uma de suas obras, Chiavenato (2010), diz que, as pessoas apresentam uma enorme capacidade de aprendizado e desenvolvimento. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão fortemente relacionados com a educação. Educar (do latim, educere) significa extrair, trazer. Em outras palavras, representa a necessidade do indivíduo de trazer de dentro para fora suas potencialidades. Toda forma de capacitação, educação, desenvolvimento ou treinamento, deve garantir ao indivíduo a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas potencialidades.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2010), o capital humano de uma organização, que vai desde o operário até o seu principal executivo, é uma questão necessária para o sucesso do negócio, o capital humano é o principal diferencial. O mundo empresarial é altamente competitivo, e as empresas precisam estar preparadas para grandes desafios. Para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam de colaboradores ágeis, concentrados, atentos e dispostos a assumir riscos.

Chiavenato (2010) ainda diz que são as pessoas, o capital humano de uma organização, que fazem as coisas acontecer. São elas que produzem, que desenvolvem o trabalho e prestam serviços de maneira sensacional, trabalham no intuito de promover o crescimento organizacional de maneira majestosa. Para que isto seja possível, é substancial e inevitável o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Organizações bem-sucedidas investem pesado em treinamento de pessoal para obterem um retorno garantido. O treinamento não é visto como despesa, e sim, como um significativo investimento, seja na organização como nas pessoas que dela fazem parte.

De acordo com (PEREIRA; ARAGÃO; GOMES, 2014, p. 04):

Os processos de treinamento das organizações representam papéis educacionais para o desenvolvimento do trabalho, mas pode ser

interpretado como um método que proporciona aos indivíduos meios para apresentar de forma clara, suas habilidades e características positivas.

Segundo (LACOMBE, 2006 apud FROEHLICH; SCHERER, 2013, p. 05) o treinamento é uma atividade que tem por finalidade contribuir para que uma pessoa torne-se apta para executar sua função. Cada orientação dada, cada discussão sobre determinado procedimento, pode ser classificado como treinamento.

Já para (MILKOVICH, 2000 apud SCARAMUZZA; BOTELHO, 2012, p. 08) treinamento pode ser descrito como um processo ordenado de melhoria de comportamento dos indivíduos de uma organização, sempre buscando o alcance dos objetivos organizacionais.

Para (FOLTRAN et al., 2012), o treinamento pode ser visto como um processo periódico que busca incessantemente reparar ou reciclar conhecimentos e habilidades ligadas diretamente ao trabalho desenvolvido, no intuito de promover o desenvolvimento de qualidades dos recursos humanos da empresa, estimulando-os a serem mais produtivos e poder contribuir de forma direta para o alcance dos objetivos da organização. Sua finalidade é aumentar a produtividade dos colaboradores em seus respectivos cargos, influenciando-os diretamente em suas atitudes e comportamentos.

Ainda de acordo com (FOLTRAN et al., 2012, p. 01), o treinamento:

[...]é de extrema importância para o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente da organização, buscando continuamente a motivação dos colaboradores e proporcionando qualidade de vida, tornando o ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, transparente, ético e equilibrado.

Chiavenato (2010) ainda afirma que é muito importante diferenciar treinamento de desenvolvimento. O treinamento é conduzido para o presente, observando o cargo atual, no intuito de melhorar habilidades e competências relacionadas ao cargo específico. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos que podem ser ocupados posteriormente na organização. Contudo, treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem.

O processo de treinamento observa o presente, buscando desenvolver atividades que a função atual necessita, é um método imediatista, que procura melhorar habilidades e aptidões ligadas ao cargo atual, suas ações devem ser realizadas em um curto espaço de tempo (VARGAS, 2006 apud SCARAMUZZA; BOTELHO, 2012, p. 08).

Chiavenato (2010, p. 367) diz que treinamento

[...] é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

2.2 Motivação

Como dito anteriormente, não é possível fazer com que um indivíduo trabalhe motivado, o comprometimento, o desejo de realizar com responsabilidade as suas atividades, a satisfação de ver o trabalho realizado com sucesso, não pode ser comprado pela empresa, porém pode ser conquistado, pode ser adquirido e construído, à medida em que é oferecido a este funcionário recompensas, reconhecendo seu trabalho, à medida em que a empresa investe no potencial do seu colaborador, oferecendo à ele meios para aprimorar seus conhecimentos e habilidades profissionais, sendo um processo satisfatório para ambos.

Gil (2001, p. 202 apud DIAS; STOCCO, 2014, p. 06) conceitua motivação como:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Em sua obra, Spector (2006) define motivação como um estado interior que leva o indivíduo a assumir um determinado tipo de comportamento. Sendo analisada por uma perspectiva, tem a ver com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao decorrer do tempo. A direção está relacionada à escolha de comportamentos específicos dentro de um universo de diversos comportamentos possíveis, por exemplo, o colaborador pode ir trabalhar, ao invés de ligar para empresa e dizer que está doente.

Ainda segundo Spector (2006) a intensidade diz respeito ao esforço que uma determinada pessoa emprega na realização de uma atividade. Se é pedido ao funcionário que desenvolva determinada atividade ele pode realizá-la de forma rápida e satisfatória, ou pode também fazê-la devagar, sem nenhuma rapidez. A persistência refere-se ao contínuo empenho em desenvolver suas atribuições, como

por exemplo, o funcionário pode fazer hora extra para finalizar tarefas que ele esteja motivado a concluir.

Para (WEISS, 1991, p.10 apud DIAS; STOCCO, 2014, p. 06), motivação é

[...]a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda.

Já para (OLIVEIRA; PASSOS, 2013, p. 07) a motivação pode ser descrita como:

[...] peça chave para que os colaboradores trabalhem em prol dos objetivos da organização, é possível chegar ao elemento motivador através das propostas do marketing interno também conhecido como endomarketing, ações desenvolvidas pela empresa que permite os funcionários independente do cargo ter conhecimento dos planos, projetos e cultura da empresa que encontra-se inserido.

De acordo observações feitas na revista virtual EXAME, existem diversas formas para oferecer motivação aos trabalhadores de uma empresa, oportunizando maior inspiração, mais criatividade e mais satisfação para seus funcionários, no intuito de elevar a qualidade de vida do colaborador no ambiente profissional e consequentemente proporcionar crescimento organizacional. O primeiro aspecto é o conforto, ofertar segurança e conforto aos funcionários, mostra que a empresa preocupa-se com o seu bem-estar, o segundo, é o aprendizado, a possibilidade de aprender mais, funciona como uma moeda de troca entre funcionário e organização.

A revista virtual EXAME ainda aponta outros aspectos como o reconhecimento, reconhecer um trabalho bem feito, parabenizar o funcionário por uma meta alcançada, é um aspecto relevante no ambiente profissional, que impulsiona o funcionário a sempre querer realizar suas tarefas de maneira satisfatória, a prática constante do feedback também é uma excelente ferramenta, e a autorrealização, fator importante para um funcionário, a sensação de pertencer a uma equipe de sucesso faz toda diferença.

Já para (PEGORARA et al., 2012, p. 13)

Os fatores de motivação estão diretamente relacionados com seus valores [...]. Os principais causadores de motivação são: responsabilidade, possibilidade de autodeterminação, possibilidade de realização, oportunidade para criar, liberdade para errar, possibilidade de crescimento e estar sendo aceito.

2.3 Relevância do treinamento na motivação dos colaboradores

Ofertar programas de treinamento aos colaboradores é de fundamental importância para uma organização, funcionários que detêm o conhecimento, que sabem a maneira correta executar determinada atividade, trabalham de forma mais segura. O fato da empresa dispor de recursos para elaborar um programa de treinamento, visando enriquecer as habilidades e capacidades de um colaborador, faz com que este trabalhe mais motivado, pois é percebido por ele o interesse que a empresa tem em aprimorar seus conhecimentos, gerando benefícios tanto para a empresa, que terá um funcionário mais qualificado e apto para o exercício da função, quanto para o colaborador, que estará adquirido mais conhecimento.

Conforme afirma Carvalho e Nascimento (2004) o treinamento proporciona inúmeras vantagens, tanto para a empresa quanto para o colaborador. No que se refere à empresa podem ser observados alguns aspectos como o aprimoramento dos produtos e serviços, economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho, diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho, dentre outros. Em relação ao funcionário, à medida que este é colocado em treinamento, pode-se observar melhor aproveitamento das aptidões, maior estabilidade de mão-de-obra, maior entusiasmo, estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança, melhoria funcional, dentre outros.

Segundo Carvalho e Serafim (2004), existem determinados fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade do colaborador, dentre vários fatores existentes, alguns merecem citação, sendo eles: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, organização racional do trabalho, nível de motivação do empregado, sendo que este nível de motivação pode ser alcançado através de alguns aspectos disponibilizados pela organização, como um ambiente de trabalho adequado, oportunidade de fazer carreira, salários, treinamentos e capacitações, prêmios, dentre outros.

Em uma entrevista realizada por Borlot; Marques (2012), com funcionários de uma determinada empresa, foi perguntado aos entrevistados “se somente o salário motiva”, e todos responderam que não, pois existem outros fatores mais importantes que podem promover a motivação.

Ainda, nesta mesma entrevista foi questionado sobre a importância de participar de cursos de atualização em sua área de trabalho, e mais uma vez, todos

os entrevistados afirmaram que o treinamento é essencial para a sua formação profissional e bom desempenho profissional.

De acordo com (ROBBINS, 2005, p. 134 apud BORLOT; MARQUES, 2012, p. 19) “[...] os fatores motivacionais incluem realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento.”

Segundo Galvão, Silva, Dalfior (2013) a motivação é um elemento capaz de induzir um grupo ou indivíduo, cada um com suas necessidades diferentes, a alcançar objetivos organizacionais, enquanto busca atingir seus próprios objetivos.

Para (FIORELLI, 2000, p. 100 apud GALVÃO; SILVA; DALFIOR, 2013 p. 09) “quando a motivação acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.”

No atual cenário em que as empresas encontram-se inseridas, é importante que elas vejam o capital humano como um diferencial de mercado, como peças fundamentais para o crescimento organizacional. Com este pensamento, segundo Galvão, Silva, Dalfior (2013) as empresas têm enxergado o treinamento como um fator motivacional, levando em consideração que, quando um colaborador recebe um treinamento, ele percebe que está sendo valorizado, e que a empresa se preocupa com ele e com seu desenvolvimento. É percebido que o treinamento promove o aumento da capacidade do colaborador, e também é um meio da organização reconhecer o valor do funcionário, na medida em que mostra que tem interesse em investir no seu potencial.

3 Metodologia

O presente artigo trata-se de uma revisão bibliográfica que de acordo com (RUIZ, 2010, p. 58) pode ser definido como:

[...] o exame de livros, artigos e documentos escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da humanidade.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Lakatos (2010) consiste em analisar e compreender aspectos relativamente mais profundos, podendo fornecer uma análise minuciosa sobre a investigação.

Sendo realizada uma profunda pesquisa em relação à relevância do treinamento na motivação de um colaborador, tendo como fontes de pesquisas as bases de dados do Google Acadêmico, RH Portal, o acervo da biblioteca da Fundação Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

A escolha de instrumentos de pesquisa foi realizada a partir de determinados critérios, sendo que os instrumentos deveriam descrever sobre treinamento e motivação, e suas respectivas relações, tendo como base as palavras chaves do artigo.

A revisão bibliográfica foi realizada a partir das fontes mencionadas, no período de junho à outubro de 2015, sendo realizada uma análise profunda das obras no intuito de analisar aspectos relacionados ao tema do presente trabalho.

4 Considerações Finais

O presente artigo é fundamentado em uma ampla pesquisa bibliográfica que buscou identificar a relevância do treinamento na motivação de um colaborador de uma organização. Visto que a motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento de qualquer função dentro de uma empresa, e tem influência direta no comportamento de um colaborador dentro de uma organização.

Para Chiavenato (2007) a motivação é um elemento muito importante, tanto para a empresa quanto para o colaborador, para a pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho e para a empresa, a motivação representa desempenho excelente das pessoas.

Frente a isto, é possível afirmar que a motivação é algo importante para a empresa e para o colaborador, por isso, a necessidade da empresa estimular a motivação do seu capital humano, visando benefícios para ambas as partes.

Como já foi dito, não é possível que a empresa ofereça motivação aos seus funcionários, porém, a empresa tem condições de ofertar meios para que o funcionário tenha motivação, sendo um deles o treinamento.

Segundo (FOLTRAN et al., 2012, p. 03):

Proporcionar um treinamento pode significar para a organização preparar seus funcionários a desenvolver habilidades, conhecimentos, padronização das tarefas e até mesmo mudar o comportamento. Tem como objetivo

aumentar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e gerando um bom clima organizacional.

Assim, após ser realizada a pesquisa sobre o tema em questão, foi possível entender que, o treinamento influencia diretamente na motivação de um colaborador, a partir do momento que é ofertado pela empresa algum tipo de treinamento, no intuito de contribuir para o crescimento profissional de um indivíduo, este sente-se valorizado e motivado, sendo possível afirmar que o treinamento é um fator de grande relevância para a motivação de um funcionário.

Referências

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da liderança na motivação de equipe. **Gestão Contemporânea**. v. 2, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/>>. Acesso em 20 out. 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos**. São Paulo: Pioneira, 2004. V.1 339 p.

_____; SERAFIM, Oziléia Clean Gomes. **Administração de recursos**. São Paulo: Pioneira, 2004. V.2 335 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. ver. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 579 p.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIAS, Vanessa; STOCCO, Josete Passamani. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. **Capa**. v. 2 2006. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1755/1869>>. Acesso em 12 out. 2015.

FOLTRAN, Cássia Uhler et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações. **Revista Alumni**. v.2. ed. especial 2012. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_no_especial_artigo_29.pdf>. Acesso em 15 out. 2015.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgicas situada no Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão do Unilasale**. Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>>. Acesso em 05 set. 2015.

GALVÃO, Andressa Dias Evangelista; SILVA, Vivian Freitas Wilson; DALFIOR, Simoni Da Ros. Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado. **Destarte**. v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article>>. Acesso em 23 out. 2015.

LADEIA, Bárbara. Quatro formas de motivar seus funcionários sem pôr a mão no bolso. **Rev. Eletr. Exame.com**. 2014 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/4-formas-de-motivar-seus-funcionarios-sem-por-a-mao-no-bolso>>. Acesso em: 30 out. 2015.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico** – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. O papel do gestor na motivação de seus colaboradores. **Fundação Visconde de Cairu**. 2013. Disponível em: <<http://www.cairu.br/revista/artigos2.html>>. Acesso em 22 set. 2015.

PEGORARA, Ana Cláudia et al. A influência da motivação na produtividade no trabalho. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/lzuanazzi1/a-influncia-da-motivao-na-productividade-no-trabalho>>. Acesso em 15 out. 2015.

PEREZ – RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**. 1990, vol. 1, n.2. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>>. Acesso em 09 out. 2015.

RUIZ, João Álvaro. **Guia para eficiência nos estudos** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

SCARAMUZZA, Bruno César; BOTELHO, Joacy. Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos. **Convibra Administração**. 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5048.pdf>. Acesso em 20 set. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução de Cid Knipel e Celio Knipel Moreira. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 640 p.