

## RESUMEN

Título: "ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN Y DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS, HUAMBO-ANGOLA-2012-2015"

Autor: Lic. Baltazar Kapamo Aurélio

Tutor: Dra Roxana Boso

Fecha: Enero/2017

Tema : Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad José Eduardo dos Santos

## 1. Introducción

Las instituciones públicas o privadas por medio del departamento de Recursos Humanos o de sus gerentes, procuran mantener motivados a los empleados con acciones que ayudan a consolidar la propia cultura organizacional, ya que se sabe que un alto nivel de motivación beneficia a la satisfacción del personal y a la empresa. Para motivar a los empleados en forma general, es necesario mucho más que un sueldo. Un buen paquete de beneficios directos e indirectos son factores importantes para crear un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades de los empleados, que proporcionará un mejor rendimiento. La evaluación del desempeño es una herramienta importante para la gestión de las personas, correspondiente a un único análisis sistemático de rendimiento profesional en función de las actividades que se realiza, de las metas establecidas, de los resultados alcanzados, y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar el valor, la excelencia y la calidad de una persona y el aporte de la misma para la organización.

La Universidad José Eduardo dos Santos queda situada en Angola en la V región académica. Tiene como visión llegar a ser una Universidad Innovadora de referencia en el contexto nacional y alcanzar lugares de méritos en el contexto internacional. Su misión es la creación, preservación y la difusión del conocimiento en las distintas áreas, teniendo como objetivo la formación de personal calificado en las distintas áreas, dotado de los conocimientos científicos y técnicos que le permita la interacción requerida con otras interacciones.

La Universidad José Eduardo dos Santos, y en particular en sus unidades organizativas que son las responsables de la generación o rendimiento organizacional de la institución, se encuentra en una situación problemática que tiene que ver con el muy bajo rendimiento, absentismo laboral, falta de condición laboral adecuada, sueldos bajos, ausencia de un plan de carrera y de salud, entre otros.

En este contexto o problema se basa el enfoque del presente trabajo orientado hacia el conocimiento de la influencia de la motivación laboral en el rendimiento organizacional en las unidades que hacen parte de la Universidad José

Eduardo dos Santos. La Tesis tiene como objetivo estudiar la motivación por su vinculación con la satisfacción generadora de la mejora en el nivel de rendimiento, así como del clima laboral de los trabajadores de las unidades organizacionales de la Universidad José Eduardo dos Santos.

El tema en estudio es muy actual y pertinente, ya que no existen estudios sobre la motivación y el desempeño en el contexto de la Universidad José Eduardo dos Santos publicados, aunque ha sido tratado por muchos autores fuera de este contexto debido a que el mundo de las organizaciones necesita soluciones para las cuestiones ligadas a la motivación y el rendimiento. Esta cuestión denota la importancia del abordaje del tema, considerando las siguientes dimensiones: Teórica, Metodológica y Empírica.

Se define como objetivo general Evaluar y analizar las relaciones entre la Motivación laboral de los trabajadores y el Desempeño organizacional de la Universidad José Eduardo dos Santos. Y como objetivo específico de trabajo, argumentar teóricamente las variables motivación y desempeño organizacional, determinar el estado actual de la motivación y el nivel de rendimiento a través de técnicas seleccionadas así como definir las relaciones entre la motivación laboral y el desempeño organizacional con la finalidad de trazar estrategias de mejora en la Gestión y Dirección de la Recursos Humanos en las unidades organizacionales de la Universidad José Eduardo dos Santos. Y dados los Objetivos definidos se levantaron dos hipótesis para la solución del problema:

H1: Existe Relación positiva entre la motivación y el desempeño organizacional.

H2: Una alta motivación laboral influye en la elevación del rendimiento organizacional.

## 2. Antecedentes y Planteo teórico

En la construcción del marco teórico que sustentó el trabajo, hemos seleccionado diversos aportes de autores calificados en el tema a ser abordado, que serán expuestos a continuación.

El desempeño organizacional es una variable dependiente de la motivación, siendo esta última un factor de significativa influencia en el rendimiento del individuo induciendo así al desarrollo organizacional - según los teóricos de la escuela humanista que defendían que todo el comportamiento humano es motivado-. La motivación vendría a ser una tensión que llevaría al individuo a comportarse de manera de satisfacer a una o más necesidades (Chiavenato, 2000). Para Herzberg (1997), la contribución de las personas, sus estímulos y reconocimientos, son factores que influyen en el desarrollo organizacional. Actualmente las motivaciones ofrecidas por las empresas son algunos beneficios que son considerados como sueldos indirectos, pero todavía falta mencionar uno de los principales factores para motivar al funcionario: el reconocimiento y la capacitación constante. Según Robins (2005, p. 150) "cuando desee descubrir por qué un empleado no muestra un rendimiento compatible con la capacidad que vos crees que él tiene, observe el ámbito laboral para saber si realmente ofrece las condiciones suficientes de apoyo." La motivación de una persona depende directamente de su fuerza y de sus motivos para enfrentar o no las situaciones que se le presenten. Los incentivos como "Bonos" esperados para los cuales se dirigen no deben limitarse a bonos económicos, como mejores sueldos o bonificaciones. Pero deben percibir bonos intangibles como elogios, reconocimientos, o poder. Evaluar así los niveles de satisfacción motivacional y los tipos de rendimientos de los trabajadores públicos de las unidades organizacionales de la Universidad José Eduardo dos Santos es una necesidad que impera y con base en las informaciones, se analizarán estrategias para motivar a los trabajadores. Para eso será relevante identificar las necesidades de los empleados con base en la pirámide de la Teoría de las necesidades de Maslow (1971), que presentó una teoría según la cual las necesidades humanas están representadas en cinco niveles: necesidad física, necesidad de seguridad, necesidad social, necesidad de estima e de auto realización. McGregor (1997), propuso dos opiniones distintas sobre la naturaleza de los seres humanos: Teoría X que considera a los empleados sobre la óptica negativa y la Teoría Y que considera a los empleados sobre a óptica positiva. En realidad, el tratamiento que los gerentes destinan a los empleados depende de la forma en la que los mismos son rotulados. La teoría de las necesidades de McClelland (2004) hace énfasis en

tres necesidades: logro, energía y filiación. Mientras que la teoría de las Expectativas de Vroom (1997) resalta que la motivación se produce en función de tres factores determinantes que se mencionan a continuación: Expectativa, Recompensa y la relación entre la expectativa y la recompensa.

Según Marques (2002), los gerentes de recursos humanos que consiguen motivar a los empleados muchas veces proporcionan un ambiente en el que cuentan con los objetivos adecuados, quiere decir los incentivos están disponibles para la satisfacción de las necesidades profesionales de sus empleados. El enfoque motivacional de McClelland (1989) revela que existen tres necesidades básicas que motivan las personas para el rendimiento, ellas son: necesidad de realización, de poder, y la necesidad de afiliación. Para Mathias (2012) la importancia de la evaluación de rendimiento se refiere principalmente al hecho de poder diagnosticar, a través de innúmeras herramientas: el desarrollo de los recursos humanos de la organización en un determinado periodo de tiempo. Drucker (1986) señala que la Gestión de rendimiento es un proceso constituido para agregar al universo corporativo (en conjunto con las unidades de negocios, los equipo, los individuos y el liderazgo), por medio de los planes organizados sobre un punto de vista sistémico, presente en la conservación de la empresa en el mercado. Schafranski (2002), refiere que cuando la gestión de rendimiento está integrada con la estrategia de la organización es posible verificar la relación entre la identificación de competencias personales y los principales subsistemas de recursos humanos.

### 3. Materiales y Métodos

Para la elaboración del presente trabajo acerca de la motivación y el desempeño organizacional actual de trabajadores de las unidades organizacionales de la Universidad José Eduardo dos Santos, fue necesario recorrer un conjunto de teorías y conceptos, así como abordar evidencias empíricas de naturaleza diversa. La investigación considera los principios y normas que rigen en la universidad José Eduardo dos Santos. La referencia teórica adoptada en el presente estudio –en el punto anterior desarrollada- está

constituida centralmente por la teoría de las necesidades de Maslow, de la motivación/higiene de Herzberg, de las necesidades de realización de McLelland, y por los supuestos de la teoría de los factores de Vroom que también sirven de apoyo. Se efectuó una revisión de la literatura pertinente, relacionada con los fundamentos teóricos, necesarios para el desarrollo de la investigación que tiene como objetivo principal contribuir para la mejora de la gestión pública en las unidades organizacionales de la universidad José Eduardo dos Santos, en particular en toda Angola, con base en la motivación de los empleados para la mejora de su rendimiento.

El tipo de estudio de la investigación es descriptivo con alcance explicativo, y transversal, aplicándose técnica cuantitativa y análisis cualitativo y cuantitativo. Las Unidades de análisis, como marco espacial de referencia, son las Unidades organizacionales de la Universidad José Eduardo dos Santos, teniendo a las unidades más específicas de análisis a los trabajadores docentes y no docentes de la referida institución de Enseñanza Superior. El marco temporal del estudio cubre los años 2012-2015, período durante el cual el fenómeno de la influencia de la motivación en el rendimiento es observado en las unidades de análisis. Para la medición fueron desarrolladas escalas de medición, de motivación y del desempeño organizacional en la Universidad José Eduardo dos Santos, utilizando la escala de tipo Likert, con una muestra simple probabilística aleatoria, compuesta por 142 trabajadores, que corresponde al 20 % de la población en estudio, de las Unidades Orgánicas que constituyen la Universidad José Eduardo dos Santos, las cuales permitieron inferir las características evaluadas y en ellas está representada toda la población. Las técnicas e instrumentos fueron aplicados en las escalas de medición de encuestas lo que supone un análisis cuantitativo. Desde el punto de vista cuantitativo fueron procesados datos estadísticos usando el software Microsoft Excel y SPSS.

El instrumento de obtención de los datos (cuestionario) consta de diferentes tipos de preguntas; puede ser consultado a través de los anexos.

#### 4. Resultados y Discusión

En el análisis de los datos se buscó enfocar la importancia de la motivación y el rendimiento de los trabajadores. En cuanto a la naturaleza de los datos, el abordaje cuantitativo permitió la traducción numérica de algunas conclusiones haciendo posible luego una articulación con las teorías exploradas y un análisis cualitativo de los resultados. Con el objetivo de optimizar los objetivos al contenido y a la forma, el cuestionario fue sometido a un test de coherencia y validación en el cual participaron individuos pertenecientes a la población en estudio, en las especialidades de comunicación, estadística, y de recursos humanos. Todas las informaciones se encuentran asociadas a una escala de respuesta de tipo Likert con cinco tipos de respuestas alternativas, cuyo posicionamiento de las respuestas que varían entre polos 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - Desacuerdo, 3 - No estoy en desacuerdo, ni tan poco estoy de acuerdo, 4 - desacuerdo e 5 - Totalmente de acuerdo. El tratamiento informático de los datos fue hecho en SPSS. Se realizó una estadística descriptiva de las principales respuestas obtenidas a través de la obtención de los datos; se distribuyeron en 142 encuestas con 28 cuestiones.

Mediante el análisis y la interpretación de los datos de la encuestas se analizó a la variable independiente (motivación) que está positivamente relacionada con la variable dependiente (desempeño).

El objetivo general fue alcanzado, elaborándose una estrategia para aumentar el nivel de rendimiento organizacional mediante medidas motivacionales; de igual modo los objetivos específicos de este trabajo se reflejan de manera plausible. La presentación de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo fue estructurada de manera didáctica y específica. En ella se mencionan las preguntas de la encuesta, seguido de sus respectivos resultados y su discusión, representados en una tabla.

La hipótesis 1 fue verificada, pues existe relación positiva entre la motivación y el rendimiento de los empleados cuya satisfacción viene de los diversos factores relacionados intrínseca y extrínsecamente. En acuerdo con Marques

(2002), los gerentes que consiguen motivar a los trabajadores muchas veces proporcionan un ambiente adecuado para el logro de los objetivos; es decir, los incentivos están disponibles para la satisfacción de las necesidades profesionales de sus empleados. La hipótesis 2 fue confirmada, pues se identificó que los empleados satisfechos tienen mayor predisposición para la realización de las tareas, alineando esta afirmación con el aporte de Chiavenato (2004) "La motivación está directamente relacionada con el rendimiento de los empleados o sea, cuanto más motivado estuviere el empleado, mejor será su rendimiento". Las condiciones de trabajo inadecuadas, ausencia de plan de carrera, la falta de gestión de evaluación de rendimiento, remuneración incompatible con el nivel de vida entre otros son factores que contribuyen para el bajo nivel de motivación y de rendimiento. Según el estudio hecho por Rummler (1994) es imprescindible que la gestión de rendimiento suponga tomar las medidas necesarias para garantizar que los resultados de la evaluación sean alcanzados.

Este estudio demuestra que la gestión de rendimiento UJES es casi nula porque cerca del 52,2% de los encuestados no están satisfechos con su remuneración y según la teoría de Herzberg (1997) caracteriza el sueldo como un factor de higiene y no factor motivacional. Su ausencia causa desmotivación y consecuentemente bajo rendimiento, entretanto ese factor alejado no es capaz de proveer motivación de los trabajadores. Eso muestra que los sueldos pagos en la universidad son insuficientes. Vemos que el 65% de los encuestados no se preocupa por las relaciones laborales, y según la teoría de McClelland (2004) sobre la Necesidad de Afiliación: "la necesidad del relacionamiento humano, mantener relaciones interpersonales próximas y amigables, representa el deseo de ser amado y aceptado por los demás". Lleva a creer que cada uno busca solamente satisfacer sus preocupaciones personales dejando a un lado lo vincular, lo que dificulta el trabajo en general y se ve reflejado en los bajos resultados de la organización.

## 5. Conclusiones / Recomendaciones



En el desarrollo del trabajo realizado pudo arribarse a conclusiones de valor respecto a realizar recomendaciones a ser tenidas en cuenta por la organización en estudio.

Es evidente que la valoración del empleado en su trabajo es una fuente de motivación para el rendimiento eficaz, pues proporciona incentivo y espacio para una mejor calidad de vida personal y profesional originando resultados expresivos para las sociedades. La motivación no puede ser impuesta, pero si estimulada. Ella surge de las personas y por esta razón el empleado tiene que ser motivado para mejorar el rendimiento organizacional, correspondiendo a la Universidad José Eduardo dos Santos ofrecer los incentivos necesarios para el éxito de este proceso motivador, sea a través de las promociones, sea a través de medio monetarios, u otros. Las bajos sueldos no son los mayores responsables por la baja performance, pero si muchos otros factores. Las causas de este porcentaje son las malas condiciones laborales, plan de carreras y de salud inexistentes, permanencia en la misma categoría por muchos años, falta de capacitación, clima laboral basado en la falta de involucramiento en las relaciones interpersonales.

Recomendaciones: Si bien no fue el objetivo central del trabajo, puede desprenderse una orientación a ser tenida en cuenta. Partiendo de este estudio de caso, nada impide que futuros trabajos de investigación profundicen los hallazgos alcanzados y/o analicen nuevas relaciones que permitirán mejorar la gestión pública en la Universidad José Eduardo dos Santos. La principal recomendación es tener en cuenta los factores identificados como limitación en la motivación hacia el trabajo, así como la creación de un clima laboral adecuado, sobre todo considerando la gran dinámica de los cambios en el ambiente organizacional y los escasos estudios en cuanto a la gestión de los recursos humanos en Angola.

Podrían realizarse trabajos futuros para obtener datos estadísticos consistentes y estudiar otros aspectos de la motivación y del rendimiento organizacional que no fueron explorados en este estudio.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M. V. (2002). *Motivação, aprendizagem e desenvolvimento. Cinco Ensaios Sobre Motivação*. Coimbra: Almedina.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour, 49*, 252-276.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Archer, Er. (1997). *O Mito da Motivação*. In Bergamini, Cecília W. e Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Batista, I. V. C. (2004). *Percepções dos Alunos de Negócios acerca de um Jogo de Empresas Online Considerando os seus Estilos de aprendizagem*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*, 232-244.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. In Bergamini, Cecília W. Coda, R. (2001). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *A motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Berger, P. L.; Berger, B. (2002). O que é uma Instituição Social? In: Forachi, M. e Martins, J. S. *Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.
- Birch & Veroff (1970). *Motivação*. S. Paulo: Editora Herder.
- Blanchard, K. & Jahnson, S. (1984). *The one millitemanager*. New Yort, BertleyBoob, 1981: Blanchard, Kenneth & Lorber, Robert. Puttingthe one minute manager to work. *New Yort, Bertley Boots*.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bonfim, T. M. D., Stefano, S. R., & Andrade, S. (2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado

do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. *Seminários em Administração*, 13.

Bowen, D.D.( 1987). A theory of experimental learning. *Simulation & Games*, v. 18, n. 2, pp. 192-206.

Castro, L. M. M. (1988). Planejamento estratégico. In: Finger, A. (Org.) *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, OEA, UFSC.

Cavalcante, C. E. (2014). Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. *Estudos do CEPE*, 161-182.

Chiavenato, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

Chiavenato, I. (2001), *Teoria Geral da Administração* Vol II. 6.Ed. – São Paulo: Makron Books, 347-382.

Chiavenato, I. (2004), *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4ª. ed. Atlas, São Paulo, 188-189.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª. ed. Atlas, São Paulo, 72.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*: Pioneira, São Paulo.

Chiavenato, I. (2004) *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, revista e actualizada, Rio de Janeiro, 385- 507.

Chiavenato, I.(2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro, 187-273.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

Christopher, E. M. (1999). Simulation and Games as Subversive Activities. *Simulation and Games*,v.30,n. 4, p. 441-445.

Cornélio, P. F. (1998). *O Modelo de Simulação do GPCP-1:Jogo do Planejamento e Controle da Produção*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Coser, C. & Rosa, A. R. (2004). *A Abordagem Institucional na Administração :A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003*. In: I Seminário de Gestão de Negócios – Curitiba: FAE Business School.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/ Satisfação. *Análise Psicológica*, 8 (3), 295-304.
- Davis, G. (1974). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. London: McGraw-Hill.
- De Almeida, S., Marçal, R. F. M., & Kovaleski, J. L. (2004). *Metodologias para avaliação de desempenho organizacional*. XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção–Florianópolis, Brasil.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128-139.
- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983).The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 Apr., pp. 147 -160.
- Drucker, P.( 1981). *O fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneir.
- Faria, A. A. (1997). *O Uso Educacional dos Computadores: Um Estudo da Formação dos Administradores de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Ferreira, J. A. (2000). *Jogos de Empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London:McGraw-Hill.
- Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist*, 39, 292-314.

- Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. (2002). *Critérios de excelência*, São Paulo: FPNQ.
- Fraga, L. D. (2005). Motivação nas organizações. *Revista da Católica*, 3(5).
- Freire et al. (2000). *Atitudes Face Ao Emprego, Trabalho E Tempo Livre: Os Processos De Motivação para o Trabalho, A Formação e a Iniciativa*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. *Sloan Management Review*, v. 39, n.4, p.33-50.
- Gary, L. (2002). How to Think About Performance Measures Now. *Harvard Management Update*, v.7, issue 2, p.3-6, Feb.2002
- Gerber, J. Z. (2000). *Proposta de Metodologia para o Desenvolvimento de Recursos à Aplicação de Jogos de Empresas via Internet: o modelo para o jogo de empresas GI-EPS*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - UFSC, Florianópolis.
- Gil, A. C.(2001).O Papel de Motivador. In: *Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Glasser, W. (1994). *Administração de Liderança*. 1ª ed. São Paulo: Best Seller.
- Recursos organizacionais*. Disponível em:  
<<http://www.grupoatenas.net/osrecursosorganizacionais.html>>. Acesso em 21/06/2016.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Hampton, D.R. (1992). *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hazoff Jr., W.( 2004). *Aprendizagem de Administração de Materiais Centrada no participante*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Herzberg, F.( 1997). *Novamente: Como Se Faz Para Motivar Funcionários?*In: Bergamini, C., Coda.R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Horn, R. (1995). The story of the guide to simulations/games for education and training. *Simulation & Gaming*, v. 26, p. 471-480, den.
- Hronec, Steven M. (1994).*Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books.

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação*. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Keys, B.; Wolfe, J. (1997). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of Management*, v.16, n. 2, p. 307-336.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de pessoas e talentos*.2. Ed. Curitiba: Xibpex.
- Lacruz, A. J. (2004). Jogos de Empresas: considerações teóricas. *Caderno de pesquisa em Administração-FEA-USP*. v.11, n. 4, p. 93-109.
- Lawler, E. (1997). Motivação nas organizações de trabalho. In Bergamini, Cecília W. & Coda.R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Leplat & Cuny (1983). *Introdução à Psicologia do Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.
- Locke, E. A. & Latban, G. P. (1990). Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, V.1 n. 4, July.
- Locke, E. A. & Latban, G. P. (1984). *Goal .uin,:a motivacional technique that work*. Euglewood Cliffs, Prentice-HaU.
- Machado da Silva, Clóvis L. & Fonseca, Valéria S. (1993). Estruturação da estrutura organizacional. *Organização & Sociedade*. v. 1, n. 1, p. 07-32.
- Machado da Silva, Clóvis L., Fonseca, Valéria S. E Fernades, B.H.R. (1999).Um modelo e quatro ilustrações:em análise a mudanças nas organizações. In: *Anais do XXIII ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Maciel, S.; SÁ, M.A.D. (2007). *Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos dois Fatores de Herzberg*.Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.
- MacKay, I. (2008). *Gestão dos Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Monitor.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5.Ed. São Paulo: Atlas.
- Marques, M. e Neto, Lazzarini, S.(2002). *Capital Humano e TI Gerando Vantagem Competitiva*. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.
- Maslow, A. (1971).Uma Teoria da Motivação Humana. In: Balcão, Yolanda F.; Cordeiro, Laerte L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.

- Maslow, A. (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid. Edições Díaz de Santos, S.A.
- Maslow, A. (2003). *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mathias, H. J. A., & Lara, L. F. (2012). Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de irati, pr, sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. Doi: 10.5212/PublicatioHum. v. 19i2. 0007. *Publication UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes*, 19(2), 163-191.
- Maximiano, A. C. A. , (2005). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mayfield, J. (1997). Economic value management. *Management Accounting: magazine for Chartered Management Accountants*, v.75, issue 8, p.32-35, Sep. 1997.
- McClelland, D.C.; Burham, D. H. (1997). O Poder é o Grande Motivador. In: Vroom, V.H (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- McGregor, D. (1992.). *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- McGregor, D. (1973). *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense.
- Mendes, M. L. M. S. (1997). *O Modelo GS:RH. Uma Integração de Jogos de Empresas para Treinamento e Desenvolvimento Gerencial*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Meyer, J. ; Boli, J. & Thomas, G. M. (1994). Ontology and rationalization in the western cultural account. In: Scott.R.W; Meyer.,J.W. *Institutional Environments and Organizations*. London: Sage Publications.
- Moñino, M.; Rodríguez, M.A. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos. Nota Técnica de la División de Investigación del IESE*. Barcelona: Folio, v.47.
- Monteiro, et al. (2005). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Moscovici, F. (1985). Novas perspectivas de motivação. *Desenvolvimento interpessoal.*, Rio de Janeiro: LTC.
- Muscat, A. R. N.; Fleury, A. C. C. (1993). Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade*. P. 83-107.

Neves, Z. (1998). *Motivação Para o Trabalho. Dos Conceitos às Aplicações*. Lisboa: Editora Recursos Humanos.

Nogueira, A. (2012). *Satisfação e Motivação no Trabalho*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-notrabalho>>. Acesso em 10/11/12.

Paiva, G. (2003). *Estudo da motivação dos funcionários da Empresa Sociedade Electro Ideal de Braga, lda*. Brag:TSSA.

Parmenter, D. (2002). Winning Kpis Revisited. *New Zealand Management*, v. 49, issue 9, p. 49-51, Oct. 2002.

Peters, T. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New York, Randon House, In: Deci, E. L. *Intrinsic motivation*. New York, Plentim Press, 1975; e sua pesquisa inicial Effects of extemally mediated rewards on intrinsic motivation. *Tournal 01 Persànality antl Social Psychology*, 18:105-15, 1971; e Pritchard. R. D.; Campbell, K. M. & Campbell. D. J. Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Tournal 01 Applied Psychology*, 62:9-15, 1977.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence; lessons from America's best-run companies. New York, Wamer Boou, Ver estudos de: Lawler. E. E. *pay antl organizational efectivenes*; a psychological view. New York. McGraw-Hill. 1971; Lawler, E. E. & Portes. L. W, The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relotions*, 7:, 1967.

Pilatti, L. A. (2008). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades limite das organizações. *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Campinas: IPES Editorial, 51-62.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

*Motivação e Satisfação*. Disponível em: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

Rego, A.; Jesuino, J. (2002). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.



- Reis, N. & M.; Marques, A.L. (2004). A Satisfação dos Profissionais de Informática: Expectativas e Percepções. *Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI –2004*, São Paulo: FGV EAESP.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo.
- Robert B. (2000), *The Future of Success - Working and Living in the New Economy*. New York: Alfred A . Knopf. Trad. Portuguesa: O Futuro do Sucesso - Viver e Trabalhar na Nova Economia. Lisboa: Terramar, 2004.
- Rocha, L. A. G. (1997). *Jogos de Empresa:Desenvolvimento de um Modelo para Aplicação no Ensino de Custos Industriais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rodrigues (1998). *Motivação*. Porto: Contraponto.
- Rummler, G. A. Brache, Alan P. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Santos, R. V. (1999). *Jogos de Empresas Aplicados ao Processo de Ensino e Aprendizagem de Contabilidade*. Tese (Doutorado em Adm. de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Sauaia, A. C. A. (1995). *Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas:Contribuições para a Educação Gerencial*. Tese (Doutorado em Adm. de Empresas) – São Paulo: FEA/USP.
- Schafranski, L. E. (2002). *Jogos de Gestão da Produção: desenvolvimento e validação* . Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis: UFSC.
- Schafranski, L. E. (2002). *Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador*. Brasília: CFA.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. London: Sage Publications.
- Solomon, M.R. (2002). *Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo*. 5ª ed.São Paulo: Prentice Hall.
- Souza, E. ( 2001). *Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Swamy, R. (2002). Strategic Performance Measurement In The New Millennium. *CMA Management*, p. 44-47, May 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011
- Talesnik et al. (1998). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Tanabe, M. (1977). *Jogos de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo.
- Teixeira (2005). *Motivação, Produtividade e Qualidade*. Braga. Seminário realizado no âmbito da Licenciatura em Gestão de Empresas, apresentado à Universidade do Minho.
- Vicente, P. (2001). *Jogos de Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Vieira, M. M. F.; Carvalho, C. A. , (2003). Sobre organizações, instituições e poder. In: Vieira, Marcelo M. F.; Carvalho, C. A. (Org.) *Organizações, instituições e poder no Brasil* . Rio de Janeiro: FGV.
- Vries, M.K. (1993). A Inveja, A Grande Esquecida dos Fatores de Motivação Em Gestão. In: Chanlat, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2ª ed São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. H.(1997). *Gestão de Pessoas, não de Pessoal*.11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wood Jr, T. & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem*. 3ª ed São Paulo: Atlas.