

# *Motivação e liderança em Unidades de Alimentação e Nutrição*

## *Motivation and leadership in Food and Nutrition Unit*

Monise dos Santos<sup>1</sup>; Paulo Tadeu Buccioli<sup>2</sup>

1. *Graduação em Nutrição. Centro Universitário UNIFAFIBE. Bebedouro/SP.*

*Email: monisedsantos@gmail.com*

2. *Mestre em Biotecnologia. Centro Universitário UNIFAFIBE. Bebedouro/SP.*

*Email: paulobuccioli@ig.com.br*

### *Resumo*

**Introdução:** a motivação no trabalho é a ação que move as pessoas a melhorar seu desempenho e produtividade da empresa. Uma pessoa que no dia a dia não se motiva ou não tem acesso a um local de trabalho com boa estrutura e liderança pode apresentar problemas em sua produtividade. A promoção da motivação entre funcionários depende de um líder bem treinado e qualificado, pois assim haverá aumento na qualidade dentro da empresa, como também na vida pessoal de cada um.

**Objetivo:** avaliar a importância da motivação dentro das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN). **Método:** a pesquisa para construção do mesmo baseou-se em artigos científicos que abordam o tema. Foram selecionados 12 artigos para análise e discussão. **Resultados:** encontrou-se insatisfação de 44,83% dos trabalhadores e um dos motivos apontados foi a ausência de uma pessoa com comportamento de liderança e por estado físico e mental (dores associadas a movimentos repetitivos, entre outros). **Conclusão:** conclui-se que a motivação dentro do ambiente de trabalho é fundamental para o crescimento do funcionário e conseqüentemente da empresa.

**Palavras-chave:** *Motivação; liderança; dinâmicas.*

### *Abstract*

**Introduction:** Motivation at work is the action that moves people to improve their performance and productivity of the company. A person who on a daily basis does not motivate himself or does not have access to a workplace with good structure and leadership can present problems in his productivity. Promoting motivation among employees depends on a well-trained and qualified leader, as this will increase quality within the company, as well as personal life for each.

**Objective:** to evaluate the importance of motivation within the Food and Nutrition Units (UAN). **Method:** the research for construction of the same was based on scientific articles that approach the subject. Twelve articles were selected for analysis and discussion. **Results:** 44.83% of workers were dissatisfied, and one of the reasons was the absence of a person with leadership behavior and physical and mental state (pains associated with repetitive movements, among others). **Conclusion:** it is concluded that the motivation within the work environment is fundamental for the growth of the employee and consequently of the company.

**Keywords:** *Motivation; leadership; dynamics.*

## **Introdução**

A motivação significa mover, mas também pode indicar a força pela qual os funcionários de uma empresa desenvolvem suas funções e atividades para que sejam valorizados dentro da empresa. É através da motivação pessoal que o indivíduo se sentirá mais eficiente, tornando-se um excelente profissional (BATISTA et al., 2011).

Segundo Silva (2015) as pessoas que estão envolvidas no mercado de trabalho e que apresentam melhores desempenhos são aquelas que são motivadas. Estas apresentam maior probabilidade de serem bem sucedidas pelo desejo de fazer um bom trabalho e tomarem iniciativa em meio as situações negativas. Os ambientes de produção e competitividade cresceram e tem como finalidade a valorização dos empregados para satisfazer os mesmos nas organizações.

A importância do conforto e satisfação de vida no trabalho estão relacionados com a administração da empresa e objetivos que a mesma se esforça para alcançar. Devido à preocupação com o bem-estar populacional, além de ganhar espaço nas organizações, também consegue-se melhores resultados no ambiente de trabalho e desenvolvimento de atividades profissionais (BATISTA et al., 2011). Outro aspecto da qualidade de vida se implica em criar melhorias das condições psicológicas, condições físicas e sociais, portanto, resulta em um ambiente agradável e consequentemente melhora o modo de vida das pessoas dentro das empresas (RIBEIRO, 2015).

A liderança pode ser encontrada em qualquer lugar, não só em organizações citadas no texto acima. Pode-se localizar em bairros, comunidade, voluntários ou onde existir grupo de pessoas, pois sempre haverá uma pessoa que se destacará e orientará o restante a exercerem os mesmos objetivos contidos nesse grupo. Antigamente o líder era visto com perfil de autoridade e sempre se posicionava a frente da sua equipe; essa atitude acaba distanciando seus liderados. O papel do líder ao longo do tempo veio se modificando com intuito de buscar o melhor de cada membro da equipe, apoiando e incentivando para concretizar as atividades solicitadas; conhecendo cada integrante e acreditando e respeitando os sonhos dos mesmos. Por isso, acredita-se que para ser um bom líder e exigir melhorias do próximo, deve-se adquirir mudanças na própria vida. O mesmo deve conhecer suas forças e fraquezas, se posicionar diante dos acontecimentos e apresentar soluções conforme o ambiente de trabalho necessita. Para que esse método funcione, é preciso que o líder possua qualidades do tipo: humildade, autoconhecimento, autoconfiança, ética, empatia e motivação (FARIA

et al., 2011).

A teoria de Maslow divide a satisfação do ser humano em cinco níveis. Os fatores se iniciam na base da pirâmide com necessidades de níveis baixos e fisiológicos, e o topo apresentam necessidades de níveis altos. Representa a auto realização, busca pela individualização e auto estima. Assim que uma necessidade é finalizada, a outra se inicia. Segundo Ferreira et al. (2010), identifica-se esses fatores em:

1. Fisiológicos: fome, sede, abrigo, sexo, conforto físico e condições saudáveis dentro do trabalho.
2. Segurança: proteção contra agravos físicos e mentais, estabilidade no emprego, benefícios e remuneração.
3. Sociais: sensação de pertencer a um grupo, aceitação, amizade, afeto.
4. Estima: respeito próprio, autonomia, status, atenção, reconhecimento e promoções.
5. Auto realização: crescimento, aumento do potencial, desenvolvimento, trabalho criativo e desafiante.

Acredita-se que as necessidades de níveis altos são satisfeitos por fatores intrínsecos (relacionada a fatores pessoais) e por isso, é preciso que este indivíduo tenha um objetivo que visa a satisfação para atender sua capacidade e manter a sua individualização (FERREIRA et al., 2010). Neste contexto, o objetivo deste estudo foi avaliar a importância da motivação dentro das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), a atuação do líder e observar a influência do mesmo perante seus liderados.

## **Métodos**

Realizou-se uma pesquisa de revisão de literatura utilizando artigos entre 2008 a 2018 relacionados ao tema de motivação e liderança com adaptação as unidades de alimentação e nutrição. Utilizou-se como ferramenta artigos científicos e livros virtuais para identificar o significado de motivação e liderança dentro de uma UAN.

Foram selecionados 12 artigos científicos, sendo seis sobre motivação, dois sobre liderança, um sobre gestão, um sobre dinâmica, um sobre qualidade de vida e outro sobre ergonomia. Dentre os artigos de motivação, um foi escolhido para discussão devido ao estudo de caso que apresentara e foram percorridos as ações que devem ser tomadas a partir da definição sobre gestão, qualidade de vida, liderança e dinâmicas.

## **Resultados**

A área de alimentação coletiva surgiu a partir das políticas trabalhistas e se tornou uma das principais práticas do mundo nos dias de hoje pela

população estar na maior parte do tempo fazendo refeições fora de casa, em restaurantes e áreas de alimentação em indústrias. Locais que oferecem padrões dietéticos e higiênicos com diversidade de alimentos para os trabalhadores em geral (alimentação coletiva) podem ser chamados de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). As UANs estão presentes também em escolas, fornecimento em autogestão, hotelaria, lanchonetes, buffet, restaurantes em geral e self-service, entre outros (MONTEIRO, 2012).

Com o avanço da tecnologia e pensamentos em torno da alimentação adequada em empresas, houve o crescimento das UANs e gerou-se mais empregos nestes locais, garantindo segurança, prevenção e melhora na vida dos funcionários considerando seus hábitos alimentares (AGUIAR et al., 2013).

Dentro das UANs acredita-se que o trabalho de certa forma seja cansativo, causando problemas psicológicos e também dores musculares cujo movimentos repetitivos podem futuramente causar deficiência nos membros superiores (braços e ombros). A partir deste conceito, surgiu a modalidade da motivação em UANs. A também ergonomia pode estar relacionada com essa definição, já que o mesmo é o estudo do entrelaçamento do trabalho com o homem, analisando habilidades, limitações e desempenho das pessoas (MONTEIRO, 2012).

De acordo com Pedrosa (2017) a motivação tem a atuação direta no comportamento de cada um. É notável que este processo é admirado pelos gestores das empresas, pois em geral, quem apresenta motivação tende a produzir mais e com qualidade. Se ainda algum dos funcionários não souber o que o leva a se motivar, é do interesse dos gestores apresentarem meios que o façam descobrir suas necessidades e a partir disto, sua motivação.

Para que uma UAN tenha bons resultados é fundamental promover a inclusão de grupos nas organizações, consciência profissional, analisar meios para enaltecer a auto estima da equipe através de orientações, cursos e treinamento de gestão, reconhecimento através de prêmios e/ou elogios, *feedback* sobre o desempenho, enaltecer o respeito e responsabilidade que cada indivíduo recebe, transformar o ambiente agradável, oferecer equipamentos de segurança e avaliar o bem estar dos funcionários (SOVIENSKI, 2008). É eminente que dentro das organizações se realizem avaliações não só de fatores positivos, mas também dos negativos e se tratem tais eventos como críticas construtivas para o desenvolvimento profissional do funcionário.

Tem-se como teoria a “administração

científica”, criada pelo Frederick Winslow Taylor, que a motivação está relacionada ao dinheiro, pois assim, os funcionários teriam maior desempenho em suas funções dentro do local de trabalho. Taylor procurava elevar a produtividade e tinha como lema a frase: “produzir mais em menos tempo”, pois os trabalhadores eram vistos como instrumentos de produção, alcançando a eficiência máxima no meio de trabalho (SILVA, 2015).

Contudo, a Teoria de Maslow explica que a motivação se caracteriza em cinco etapas e necessidades: fisiológica, segurança, sociais, estima e auto realização. As necessidades de níveis altos como a estima e a auto realização, que estão relacionadas a fatores pessoais, que possibilitam a sensação de satisfação, sucesso e reconhecimento. Os níveis considerados baixos, estão relacionados às necessidades básicas: sede, fome, benefícios adicionais, seguro de vida, estabilidade no emprego, aceitação e sentimento de pertencer a um determinado grupo. Assim que uma necessidade é realizada, a outra automaticamente se inicia (FERREIRA et al., 2010). A figura abaixo mostra a divisão das necessidades de satisfação.

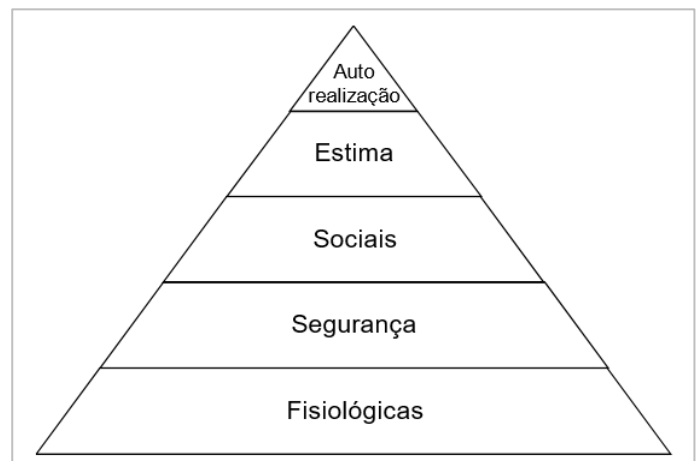


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.  
Fonte: Ferreira et al. (2010).

Entretanto, à medida que Ferreira (2010) descreve as necessidades da Teoria de Maslow em cinco níveis, Sampaio (2009) apresenta mais dois níveis que são consideradas no texto por Maslow, “menos conhecidas”, sendo elas as necessidades estéticas e o desejo de saber e de entender. A teoria estética aborda os impulsos da beleza e simetria. Já o desejo do saber e entender é descrito por Maslow “o desejo de entender, sistematizar, analisar, procurar sistemas de valores e relaciona-los”. Essas circunstâncias são consideradas “não conhecidas” por não terem embasamento clínico, que é a principal base para entender seus estudos.

As duas teorias citadas (Taylor e Maslow) estão relacionadas na vida das pessoas e isso depende

de como vão agir na vida pessoal e profissional. Algumas delas, por muitas vezes, não estão satisfeitas onde estão trabalhando por não ser o local onde realmente gostariam de estar e consequentemente não conseguirão se motivar e manter o ambiente mais favorável. Este processo torna-se uma sequência de insatisfação que precisa ser analisada e induzida de forma motivacional para que este sentimento se transforme em satisfação. É importante que seja trabalhado de acordo com as satisfações do trabalhador (SILVA, 2015).

De acordo com Ribeiro (2015), no mercado de trabalho há demasiados concorrentes e por sua vez, as empresas tendem a valorizar somente o lucro e esquecem que atrás disso estão seus funcionários. Trabalho excessivo e cobranças de maiores números de produtos prontos no menor tempo possível. Em visão do empregador todos esses aspectos devem ser realizados de acordo com a competição contínua, mas isso em um determinado tempo não se sustentará. Deve-se lembrar que os funcionários precisam de maior conforto para render mais, e é preciso desenvolver soluções que visem a saúde emocional e física, integração dos grupos com seus superiores, reuniões abordando a motivação, abrindo espaço para novas ideias e melhorias para a empresa.

Empresas com o objetivo de crescimento têm como base uma boa gestão e pessoas para liderar corretamente seus liderados, para maior satisfação de todos. É o líder que conseguirá o respeito, influenciando a realização das atividades importantes. Um bom líder deve conhecer seus limites, apresentar qualidades pessoais: criatividade, empatia, persuasão, soluções para os problemas e ter iniciativa para colocá-las em prática, flexibilidade, persistência, cooperação, agressividade, honestidade, autoconfiança e ser decidido (FARIA, 2011). Caso a empresa não tenha um bom líder e boa gestão, é provável que as atividades exercidas não terão total aceitabilidade e reconhecimento, ou talvez não suportará a continuidade da mesma.

A motivação, segundo Batista (2011), é um sentimento que vem de dentro do indivíduo e não implantada pelo líder. Contudo, é essencial que alguém denominado líder tenha a convicção de realizar tarefas e influenciar seus liderados tornando-os mais efetivos dentro da empresa, acreditando no potencial de cada um presente. Para conseguir a confiança de seus liderados, necessita-se que o líder não seja apenas a pessoa que dê ordens, mas sim aquele que faz de si o próprio exemplo, pois só haverá seguidores se o tiverem como referência.

Defina-se a liderança em três aspectos: autocrática, democrática e liberal. A liderança autocrática apresenta o líder com o foco somente nas tarefas, dominador, desvalorizando os conceitos

de seus liderados. A liderança democrática “chamada de liderança participativa ou consultiva”, ou seja, há a participação do grupo sobre as tarefas que serão exercidas e quais serão as ferramentas; a divisão das tarefas ficam na responsabilidade do grupo e também podem escolher quais serão seus companheiros; o líder pode ser consultado se houver dúvidas e/ou para avaliar situações e apresentar soluções para o debate. A liderança liberal, como o nome já diz, tem-se total liberdade na execução das tarefas com a participação mínima do líder (só quando é realmente solicitado/perguntado). Pode-se significar que com a ausência do líder, o grupo seja constituído por pessoas maduras e que conseguem, de forma pacífica, resolver tais dificuldades. Por outro lado, pode significar uma liderança enfraquecida e negligente, onde o líder deixa transpor falhas, sem corrigi-los (BATISTA et al., 2011).

O conhecimento visa um processo de recompensa que aumenta a gratificação cada vez mais e transforma seus desejos em algo mais intenso, desenvolvendo a criatividade e ambição por ser melhor como ser humano. As pessoas que têm pensamentos positivos e de motivação tendem a valorizar cada vez mais as oportunidades que aparecem em suas vidas, com intuito de serem criativos e autônomos em suas tarefas. Por outro lado, é eminente que há a autorrealização (onde não se utiliza a motivação regularmente) e deve-se esclarecer que nem tudo se refere a questão da remuneração, ou seja, motivação e autorrealização não e resumem apenas na questão financeira (SAMPAIO, 2009).

Em UAN as tarefas acabam se tornando excessivas e de grande complexidade. Portanto é essencial que este conceito sobre liderança e motivação seja aplicado para melhor rendimento, pois quanto mais estiverem motivados, mais o ambiente causará sensação de bem-estar e mais apresentará resultados positivos. Para auxiliar tais eventos, pode-se estabelecer regras sendo elas uma quantidade de dias trabalhados em um setor e após começar a exercer outras atividades em outros setores para que não ocorra problemas de saúde relacionados a UAN.

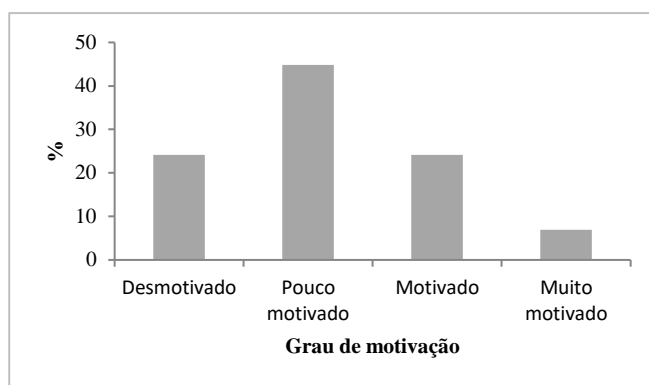
Para que as empresas e líderes tenham sucesso, recomenda-se dinâmicas motivacionais que possam ajudar a esclarecer algumas dúvidas e/ou fazer com que seus funcionários se questionem sobre o trabalho e também em sua vida pessoal, de forma construtiva, como exemplo, se houve comportamentos inadequados sobre situações em que esse funcionário poderia ter compreendido a lidar com esse acontecimento, portanto, conhecer a dinâmica de motivação intervém no processo de

gestão, harmonizando a produtividade e os objetivos das empresas (JÚNIOR, 2009).

Segundo Janeiro (2008) são necessárias novas abordagens funcionais para amadurecimento na carreira e no crescimento pessoal e vocacional, tais como perspectiva temporal, autoestima e crenças atribucionais. A formação desse crescimento e desenvolvimento de atitudes apresenta características consideradas decisivas para enfrentamento de situações sociais que visam a melhora na maturidade profissional, o que de fato contribui com a compreensão do indivíduo. A perspectiva temporal tem como objetivo determinar o comportamento que estimula o processo de planejamento para atingir as metas solicitadas e são essenciais para a motivação e comportamento. A autoestima é a combinação de cognições e afetos, que são dois domínios do funcionamento psicológico. As crenças atribucionais interpreta a dinâmica motivacional como métodos determinado em fases e está relacionado com o sucesso e fracasso em determinadas tarefas. Estes processos associam-se com as expectativas no desempenho em entendimento de atitudes relacionados ao comportamento vocacional e autonomia.

A rotina que as pessoas têm em suas vidas, influencia na sensação de que estão sendo alienados por trabalharem apenas para suprir a base das necessidades fisiológicas, onde se trabalha para ter dinheiro, pagar contas e manter-se. A qualidade de vida, os sentimentos e motivação não apresentam tanto impacto para a empresa, o que poderá refletir no desempenho pessoal e no final, da empresa. Contudo, é fundamental que a autoestima dos colaboradores das empresas estejam alta devido ao rendimento e efeito que irá ocasionar para melhoria dessa empresa. Recomenda-se estratégias essenciais para obter maior nível de produtividade, sabendo-se que não se trata apenas desse fator, mas sim do ser humano (CARVALHO, 2013).

O estudo de Junior (2009) realizou uma análise com 29 pessoas e apresentou que a empresa escolhida não estava colaborando com a motivação de seus colaboradores, tendo em vista que a maioria discordou que havia presença do fator motivador na organização e 44,83% consideravam-se pouco motivados. O gráfico abaixo apresenta o grau de motivação no trabalho da empresa avaliada, classificando os trabalhadores em desmotivados, pouco motivados, motivados e muito motivados.



**Gráfico 1:** Grau de motivação no trabalho.  
Fonte: Júnior (2009).

Carvalho (2013) identifica que podem haver três fatores motivacionais relacionados a colaboradores e empresa, sendo: a remuneração e benefícios sociais (1), condições físicas e psicológicas do trabalho (2) e segurança no trabalho (3). Para melhor entendimento sobre esses fatores, realizou-se um quadro explicativo (Quadro 1).

**Quadro 1:** Fatores motivacionais colaborador x empresa.

1. O salário é um valor fixo e é recebido por serviço prestado. A remuneração estabelece não apenas no recebimento do salário, mas em algo que contribua, por exemplo, gorjeta (recebe de terceiros). Entende-se que a remuneração (por clientes ou pelo empregador) seja um benefício e incentiva o colaborador para realizar suas atividades no local em que trabalha.
2. Sabe-se que em uma organização há riscos e os colaboradores estão expostos, portanto, necessita-se que a organização disponibilize condições ambientais pensando no bem-estar do funcionário, gerando satisfação. Isso inclui um trabalho mais humanizado que precisa ser bom, alegre e desafiador.
3. Está relacionado a segurança industrial, higiene, medicina no trabalho, prevendo acidentes de trabalho e/ou agravos a saúde. Nesse contexto é preciso políticas de segurança no intuito da prevenção de possíveis acidentes e orientações para os colaboradores sobre segurança no trabalho e insalubridade (problemas à saúde que podem ser causado com o tempo).

Fonte: Carvalho (2013).

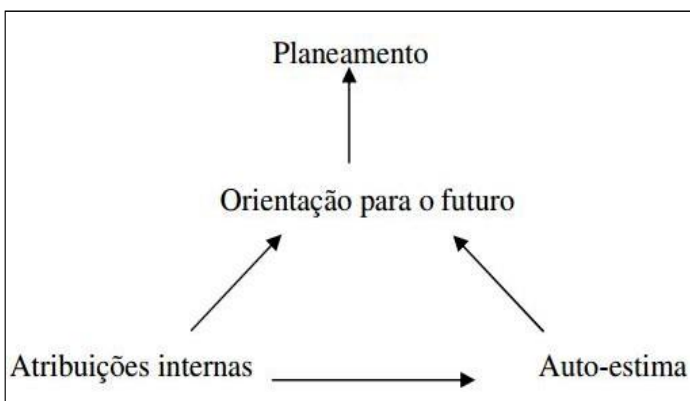
Sovienski (2008) entende que a gestão de pessoas e o processo de mudança da burocracia em uma empresa para um modelo de gestão gerencial é de grande empenho que poderá ser um avanço a novas técnicas orçamentais, a ter redução de níveis hierárquicas e ferramentas para avaliar o desempenho da empresa. Em contrapartida, os investimentos realizados pela organização também devem se relacionar com as pessoas, pois são elas que estão ali no dia a dia com autonomia sob as atividades e para que essa ideia tenha sucesso, deve-se não só utilizar teorias, mas sim colocá-las em prática.

Para uma gestão com eficácia, o líder é fundamental para levar em diante o planejamento da empresa, tendo em vista o trabalho com a motivação

dos colaboradores para melhorar a produtividade da mesma. Um bom líder deve se relacionar bem com o público alvo, ser flexível, criativo, comunicativo, ter espírito de liderança, iniciativa, empatia e dinamismo. Ele é visto como alguém que deve ser seguido, pois de modo geral, serve de reflexo para seus seguidores, alguém que tenha paixão no que faz e que saiba ser transparente sobre essa paixão. Essa visão poderia interlaçar com o estudo discutido de Junior (2009), pois se houvesse liderança no sentido do ser humano como um todo, talvez seus colaboradores não se sentiriam pouco desmotivados.

Para melhor entendimento sobre a motivação através da dinâmica, Janeiro (2008) relata em seu estudo uma dinâmica em relação a determinantes psicológicos, analisando questões de carreira, autoestima, decisão, sucesso, entre outros. Os resultados obtidos foram significativos já que o modelo apresenta uma estrutura de relações que abrange os domínios psicológicos, sendo eles: crenças e controle pessoal atingem sentimentos da autoestima e objetiva de forma curta ou não, o pensamento sobre o futuro. A figura 2 apresenta e afirma o parágrafo acima discorrido.

**Figura 2:** Esquema sobre as bases da maturidade vocacional.



Fonte: Janeiro (2008).

Enquanto Soviensi (2008) acredita que uma boa gestão aumentará a motivação, Batista (2011) apresenta uma análise crítica em seu estudo onde se questiona se realmente o papel do líder tem esse “poder” sobre as pessoas, pois é uma pessoa com muitas responsabilidades conduzindo outras. Essas definições, segundo Faria (2011), estão relacionadas a causa-efeito do papel do líder. O quadro 2 mostra a teoria citada.

**Quadro 2:** A liderança como causa-efeito.

Conceitos	Causa	Efeito
a	Exercer influência	Realização dos objetivos
b	Influência não coercitiva	Realização dos objetivos em grupo
c	Inspirar os outros	Realizar tarefas
d	Reconhecer a motivação humana e saber liderar pessoas	Funções da administração

Fonte: Faria (2011).

A motivação e liderança UANs são relevantes para o desenvolvimento pessoal do trabalhador e conseqüentemente para a empresa. Os funcionários que possuem o apoio de seus líderes tendem a melhorar as condições físicas, sociais e psicológicas, por tanto, a prática do mesmo é essencial para todos.

### Considerações finais

Conclui-se que os estudos sobre motivação e liderança devem ser desenvolvidos com mais frequência em organizações, pois não são apenas questões físicas do trabalhador, mas também psicológicas, que agravam significativamente no desempenho do colaborador. Em UAN, preparar a alimentação para muitas pessoas acaba sendo cansativo e repetitivo e, no futuro, pode causar dores musculares em função dos movimentos repetitivos. Se, aqueles considerados líderes, partissem da questão humana e se preocupasse com seus empregados e não somente com lucro, os resultados seriam diferentes e com certeza a qualidade aumentaria e teria o mesmo indicio do estudo apresentado.

A autoestima, por mais difícil que seja consegui-la, deve ser um dos itens mais importantes e deve aproximar as pessoas para perto e descobrir o que a desmotiva e o porquê.

### Referências

- AGUIAR, O.B; KRAEMER, F.B; MENEZES, M.F.G. **Gestão de pessoas em unidades de alimentação e nutrição**. 1 ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2013.
- BATISTA, J.M.R; SILVA, C.M.C; PEIXOTO, R.R. A Influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.
- CARVALHO, J.F. et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013.
- FARIA, J.H; MENEGHETTI, F.K. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 93-119, 2011.

FERREIRA, A; DEMUTTI, C.M; GIMENEZ, P.E.O. **A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>. Acesso em 03 fev. 2019.

JANEIRO, I. N. Dinâmica cognitivo-motivacional e atitudes de carreira: Um estudo confirmatório. **Revista Portuguesa de Psicologia**, v. 40, p. 179-199, 2008.

JÚNIOR, P.E.B; OLIVEIRA, J.L.C. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional.** Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/10097>. Acesso em 02 fev. 2019.

MONTEIRO, M.A.M. Importância da ergonomia na saúde dos funcionários de unidades de alimentação e nutrição. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 33, n. 3, p. 416, 2012.

PEDROSA, R.R.S. et al. Motivação nas Organizações: Estudo de Caso em um Confecção de Acessórios de Linha Noite e Artefatos Têxteis de Muriaé- MG. **Conhecimento Interativo**, v. 11, n. 1, p. 75-98, 2017.

RIBEIRO, L.A; SANTANA, L.C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Rev. Iniciação Cient.**, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração-RAUSP, v. 44, n. 1, 2009.

SILVA, A.M. **Abordagem Mecanicista X Abordagem Comportamental: A Influência nas Organizações Modernas.** Disponível em: [moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/.../abordagem\\_comportamental\\_administracao.doc](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/.../abordagem_comportamental_administracao.doc). Acesso em 03 fev. 2019.

SILVA, B.P; KAULFUSS, M.A. **Motivação no Ambiente de Trabalho.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT, v.1, n.1, 2015.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas.** Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, 2008.

*Recebido em 29 de janeiro de 2019  
Aceito em 01 de abril de 2019*