

IMPACTOS DA APLICAÇÃO DE MÉTODOS MOTIVACIONAIS NO ÂMBITO CORPORATIVO

GOMES, Andrielle Galdino¹
SANTOS, Gabrielle Lima dos²
LOPES, Igor dos Santos³
NETO, José Mariano de Araújo⁴
MARTINS, Raniely Rocha⁵
SANTOS, Vittor Manoel dos⁶

Resumo: O artigo foi produzido construindo uma análise de pesquisa, em favor de conseguir resultados sobre os tipos de métodos motivacionais aplicados no mercado de trabalho dos dias atuais, com isso foi utilizado quatro teorias da motivação para ajudar no entendimento de nossa metodologia, que gira em torno dos impactos motivacionais no ambiente corporativo. Com esse tema, foi procurado ao máximo entender a melhor forma de ter produtividade dos funcionários em uma empresa. Aqui tem o conceito de todas as quatro teorias motivacional e como ela será abordada na pesquisa, tem o impacto da motivação em cooperativas atualizado nos dias atuais, foi buscado os pontos positivos como mais atenção, mas também foi implementado os pontos negativos, com isso os resultados foram bastantes gratificantes e atingiu as metas desejadas.

Palavras-chave: Métodos motivacionais. Ambiente corporativo. Empresa. Metas.

IMPACTS OF THE APPLICATION OF MOTIVATIONAL METHODS IN THE CORPORATE SCOPE

Abstract: The article was produced by building a research analysis, in favor of achieving results on the types of motivational methods applied in the current job market, with this four theories of motivation were used to help in the understanding of our methodology, which revolves around motivational impacts on the corporate environment. With this theme, it was sought to understand the best way to have employee productivity in a company. Here is the concept of all four motivational theories and how it will be addressed in the research, has the impact of motivation in cooperatives updated nowadays, the positive points were sought as more attention, but the negative points were also implemented, with that the The results were very gratifying and it reached the desired goals.

Keywords: Motivational methods. Corporate environment. Company. goals.

¹ Discente da Faculdade Três Marias

² Discente da Faculdade Três Marias

³ Discente da Faculdade Três Marias

⁴ Discente da Faculdade Três Marias

⁵ Discente da Faculdade Três Marias

⁶ Discente da Faculdade Três Marias

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um tema bastante discutido e analisado no contexto empresarial, sendo o foco do artigo estudar os impactos da aplicação dos métodos motivacionais no âmbito corporativo. Segundo Raposo (2020),

"É difícil definir a motivação, a dificuldade consiste na capacidade de identificar as necessidades específicas de cada indivíduo e satisfazê-las, tendo em conta a especificidade de cada organização" (p. 54)".

A motivação sempre esteve relacionada a um desejo, meta ou necessidade. Isso sempre existiu, podemos citar como exemplo algo muito rotineiro que muitas vezes nem percebemos chamado motivação instintiva que vem das nossas necessidades fisiológicas e psicológicas, essa nos leva a executar ações que possam vir a sanar nossas necessidades. Por sua vez, RAPOSO (2020),

"Defendem que o desempenho organizacional é determinado pelo desempenho dos colaboradores. Por isso, é fundamental estabelecer novos objetivos, ampliar áreas de competências, mantendo ao mesmo tempo a diversidade dos colaboradores, logo a organização flui às exigências do mercado externo"(p. 49)"

De modo geral, os colaboradores dos tempos atuais querem trabalhar numa empresa onde são reconhecidos e vistos como pessoas, onde é respeitado o ponto de vista e investido em métodos que irão levar o ambiente de trabalho a ser mais estruturado gestores e líderes com condutas inovadoras que essas impactarão de forma positiva resultando em bom desempenho do funcionário e ganho na produtividade da empresa. Podemos citar também que de acordo com Raposo (2020).

"Os colaboradores motivados atingem a autorrealização laboral, sendo para isso indispensável que a organização demonstre respeito pelo seu trabalho, crie incentivos para que desenvolvam novas ideias, aumentando assim, o seu empenho e qualidade no trabalho executado"(p.54)"

"Afirmam que os colaboradores motivados apresentam elevados esforços de desempenho quando pretendem pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou têm necessidade de permanecer na organização"(p.54)"

Podemos fazer relação com a afirmação acima citada, diretamente com a teoria X e Y de (DOUGLAS MCGREGOR, 1960) essa tem basicamente dois lados, o lado X que ver o colaborador de forma mais negativa e mecânica acreditando na necessidade de haver sempre uma cobrança para que seja entregue resultados esperados já o lado Y visualiza o empregado como uma pessoa com objetivos e metas para alcançar que não são somente empresariais, ou seja, o indivíduo se sente motivado a realizar a ação para entregar o resultado por uma necessidade de realização profissional.

“Na perspectiva de Raposo, (2020), os gestores devem ter a missão de preocupar-se com o grau de motivação dos colaboradores tendo em conta que um colaborador insatisfeito adota condutas desconstrutivas e falta mais ao trabalho”(p.52)”

Podemos concluir que as empresas que aplicam métodos motivacionais tendem a ter um funcionário mais motivado e engajado com as atividades internas desenvolvidas pela empresa, aumentando de forma considerável a produtividade.

Tendo em vista a importância da motivação dentro do ambiente corporativo, buscamos estudar a aplicação de métodos motivacionais e o seu impacto positivo na empresa, com fins de incentivar o colaborador a ser mais envolvido com a visão da empresa e motivá-lo com a aplicação de métodos, técnicas e teorias. Essas aplicações melhoram não só o rendimento financeiro e aumento na produtividade, mas também a qualidade do ambiente de trabalho. Sendo esse o tema escolhido para ser abordado, aprofundamos a pesquisa com ênfase nas seguintes teorias da motivação: X e Y de Douglas McGregor, teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, teoria das necessidades adquiridas de David McClelland e Teoria dos dois fatores Frederick Herzberg.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria X e Y (Douglas McGregor)

As teorias X e Y, desenvolvidas na década de 50, por Douglas McGregor (1960), mostram que há possibilidade de duas formas de gerenciar a produtividade humana dentro

das organizações. Sendo elas a X que enxergam o colaborador de forma mais negativa e a Y que tem uma visão mais positiva do colaborador.

As empresas que aplicam a metodologia X são aquelas que têm por base o pensamento de que um colaborador não irá trabalhar bem se não houver uma cobrança frequente já as que fazem a aplicação da teoria Y tendem a ver o colaborador como uma pessoa que tem ambições, interesses e objetivos. Embora muitos autores e outras teorias discordem de McGregor, fica evidente a presença dessas teorias nas organizações nos dias atuais, e o impacto positivo da aplicação da teoria Y.



“Fonte: <https://images.app.goo.gl/ooxbdTinHLqNzPx28>. “

A teoria X e Y pode ser complementada no ambiente corporativo, de forma que as empresas trata seus funcionários baseado nessa teoria, diferenciando eles de duas formas, sendo um de forma Y, no qual é um funcionário exemplar, que não espera a ordem do seu superior para efetuar tal função, procurando um desempenho, mas nas empresas também é encontrado funcionários da parte X, sendo aquelas que são monitorados, pois sua produtividade e desenvolvimento são aplicadas de formas auxiliada e observadas pelo o seus superiores, baseado de acordo com Douglas McGregor (1960).

2.2 Teoria da hierarquia das necessidades (Abraham Maslow)

De acordo com Abraham Maslow, em seu artigo (1954), sobre a teoria da hierarquia das necessidades, uma pesquisa de grande importância, surgiu no conceito que

cada indivíduo possui uma necessidade a ser realizada, separando em cinco necessidades que são, a necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade status/estima, necessidade de auto-realização, essas são a necessidade que compõem a famosa pirâmide da hierarquia das necessidades. Seguindo com base no artigo publicado de Gustavo Periard (2018), veremos as características de cada uma delas a seguir.

- Necessidade fisiológica, sendo aquela composta pela a grande necessidade de sobreviver, ou seja, se alimentar, respirar, beber água, dormir, no ambiente de trabalho propõe a necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho.

- Necessidade de segurança, é aquela que lhe permite ficar seguro no ambiente de trabalho, entregando confiança ao funcionário, e com segurança de conservar o emprego. Ressaltando que a empresa deve disponibilizar de boas condições como, boa remuneração, bom plano de saúde, auxílio de alimentação, e proteção contra danos físicos, entre outros meios de deixar o funcionário seguro.

- Necessidade social, atual em ter relações humanas com harmonia. Sentir parte da equipe, receber carinho, afeto, e apoio de amigos ou colegas ao seu redor. No

No ambiente de trabalho surge a necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis.

- Necessidade de status/estima, existindo de duas formas na qual seja, o reconhecimento de um trabalho concluído por esse próprio indivíduo, e o reconhecimento dos outros da capacitação de adequação. É a necessidade de se sentir respeitado, por ele e pelos outros, com poder, reconhecimento, orgulho, entre outras. Na área de trabalho é colocado também Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira.

- Necessidade de auto-realização, inclui a realização, aproveitar todo seu próprio potencial, sendo aquilo que se deseja, fazendo o que se gosta, estando ligada com a necessidade de estima, a independência, autonomia, e autocontrole. Também reconhecida

como necessidade de crescimento, sobressaindo com a necessidade de influenciar nas decisões, desafios e outros mais.



Fonte: <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/>

O artigo publicado por Luiz Vaz (2013), cita que a teoria de Maslow vem a ser uma das mais importantes, por ser um método onde os seres humanos automaticamente obedece uma hierarquia, sendo que quando se conclui uma necessidade, surge outra necessidade em seu lugar a ser efetuada, exigindo sempre que o indivíduo busque meios de satisfação. Então segundo suas palavras, Maslow desbrava que essa hierarquia e seguidas aos humanos diferentes dos animais.

Baseado no artigo de Jaya Viana (2021), a teoria tem como o objetivo de se comprometer a estudar os seres humanos no ambiente corporativo vendo como os colaboradores são impactados naquele ambiente. Vendo dessa forma, em um ambiente corporativo se aplica de maneira constante o método criado por Maslow, colocando com organização um funcionário no devido lugar de sua necessidade. Ainda afirma Jaya Viana (2021), que com suas palavras diz que, com o desenvolvimento da pirâmide, o gestor consegue assegurar que os interesses dos colaboradores estejam alinhados aos interesses da empresa. Aprimorando cada vez mais a tese de aplicação desse método no ambiente corporativo.

Afirma o professor de administração Diego Andreasi (2011), que a teoria de Maslow nos dias atuais pode ser quebrada, tendo que ser feito uma escalada, e não podendo pular nenhuma necessidade na pirâmide da hierarquia das necessidades, diz o autor que nos dias atuais a busca por status se torna tão grande, a ponto de que o indivíduo queira pular, colocando essa necessidade primeiro que a de segurança, como querer comprar um carro, mas ainda morando em um ambiente não seguro. Essa é uma crítica feita pelo professor Diego Andreasi (2011), que quebra as condições da pirâmide de Maslow.

2.3 Teoria das necessidades adquiridas (David McClelland).

No mundo estudado pelos os métodos motivacionais, uma pesquisa se destaca bastante, a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland. Esse método ressalta a existência de três tipos de necessidades, a realização, a associação, e o poder, formando às necessidades adquiridas, segundo McClelland (1960), em seu livro *The achieving society* (A sociedade competitiva, em Português). Por meio dessa visão de raciocínio, podemos distinguir as três da seguintes formas.

A realização, é quando um indivíduo se mostra motivado a realizar uma função, no qual foi instituída de maneira impossível, ou com bastante dificuldades, se motivando ao máximo para ter o sucesso na função apresentada, com essa base podemos observar que essa necessidade se propõe a ter, uma realização de ter sido subestimado. A associação, ou afiliação, é adquirida quando um indivíduo se encontra motivado a trabalhar em grupo, e o ambiente fica confortável com uma equipe que se propõe a crescer e evoluir, ele vai estar se propondo a ter boas amizades.

O poder, é uma necessidade que está relacionada à liderança, se motivando com o poder de comandar uma equipe. A pessoa gosta de mostrar individualidade, se mostrando com responsabilidade, e influenciador. Com base nessa pesquisa das necessidades adquiridas, todos nós temos essas três necessidades, sendo que cada pessoa adquire uma delas de forma mais forte, segundo David McClelland (1960). Em um ambiente empresarial, saber usar esse método motivacional, vem ser de grande

importância, a ter mais produtividade de um funcionário. De acordo com Rafael José Pôncio (2017),

McClelland desenvolveu mais uma teoria que busca explicar a motivação dos indivíduos em seu trabalho a partir da satisfação de suas necessidades ``.(p.01)

Às críticas sobre o trabalho de David McClelland são bastantes retóricas, sendo que o método produzido por ele, é de de grande utilidade, mas segundo professor Luiz Roberto (2021) em seu artigo diz que,

As organizações interessadas em avaliações baseadas em competências tendem a evitá-las dando preferência às formas mais rápidas e econômicas”(p,09).”

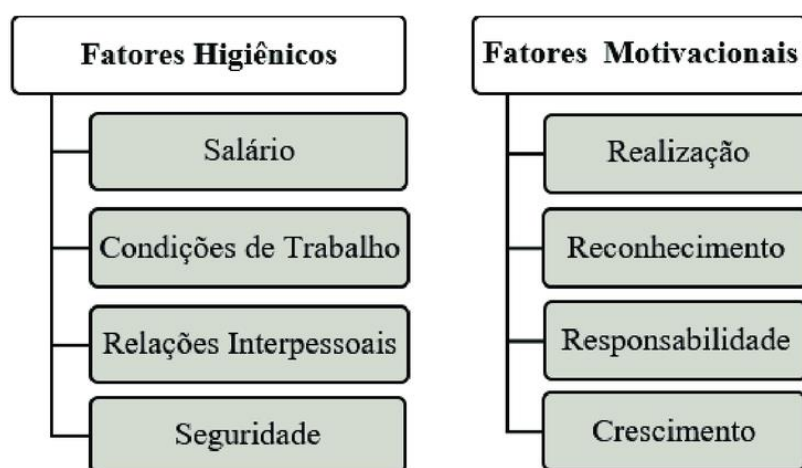
Assim, vemos que ainda existem empresas que se limitam a usar esse método. No mundo do empreendimento, onde muitas empresas busca a inovação, e jeitos de revolucionar, observamos que procurar estudar a fundo um método de tamanha importância vem a ser necessário, para o crescimento da empresa, acrescentando seus detalhes com base na teoria das necessidades adquiridas, e evoluindo cada vez mais, como diz Daniel Portillo Serrano, em seu artigo de (2006),

“A base da Teoria afirma que quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para para resolver outros problemas”(p.01)”

Ou seja, podemos resolver vários problemas seguindo essa metodologia motivacional. Com isso vemos que muitos métodos motivacionais estão ligados, como a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, e também a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, podendo-se compreender que elas estão associadas.

2.4 Teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg 1959)

Segundo Frederick Herzberg, que foi um psicólogo americano, que estudou dentro das empresas quais são os fatores de satisfação e insatisfação no ambiente organizacional, esse estudo ficou conhecido como a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959). Os fatores ficaram divididos entre higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos correspondem basicamente às necessidades primárias, para Herzberg não gerava motivação no colaborador evitava apenas insatisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de alto nível ou, como as necessidades de estima e autorrealização.



Fonte: [Fatores higiênicos e motivacionais: Teoria de Herzberg](#) Fonte: Hering (1996).“

Para Herzberg o que leva a motivação são apenas fatores internos intrínsecos, ou seja, gostar do que faz, acreditar no impacto do seu trabalho, se dedicar por conta própria, querer crescer profissionalmente. Fatores externos são aqueles denominados fatores higiênicos com base na teoria dele, ou seja, salário, condições de trabalho, um bom relacionamento corporativo, sendo esses, os fatores que não necessariamente geram motivação mas evita a insatisfação.

Para Maximiano (2002), esta teoria parte da premissa que apenas o “trabalho em si e os fatores que lhes são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas”. Como consequência fundamental da teoria de Herzberg é que, para aumentar ao máximo a produtividade de uma empresa, é necessário satisfazer as necessidades do funcionário como pessoa, mas não voltando só aos quesitos higiênicos, mas

principalmente aos motivacionais que está voltado ao empenho por conta própria do colaborador na empresa.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria dos dois fatores de Herzberg e a pirâmide das necessidades de Maslow se encontram, os fatores higiênicos de Herzberg se localizam nos três primeiros níveis de necessidades na pirâmide de Maslow. E os fatores motivacionais se dão nos últimos dois níveis da pirâmide, que são eles os que estão relacionados à satisfação e realização pessoal, ou seja, as necessidades intrínsecas. O mesmo diz que comportamento humano é motivado pela tensão persistente que leva o indivíduo a ter alguma forma de comportamento que vise à satisfação de uma ou mais necessidades. A satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Artigo apresentado fala sobre os IMPACTOS DA APLICAÇÃO DE MÉTODOS MOTIVACIONAIS NO ÂMBITO CORPORATIVO, com o intuito de facilitar o entendimento sobre os métodos aplicados nas empresas, para saber as opiniões dos colaboradores que atuam no mercado.

Foram utilizadas quatro das principais teorias de métodos motivacionais que podem ser complementados no ambiente corporativo, sendo elas as teorias X e Y (Douglas McGregor), teoria da hierarquia das necessidades (Abraham Maslow), teoria das necessidades adquiridas (David McClelland) e por último a teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg). Com essas quatro teorias foram elaboradas perguntas, com teor de descobrir qual é a realidade dos funcionários dentro de suas respectivas empresas, para entender o que motiva e desmotiva dentro da cooperativa, também foi buscado novas formas de como motivar os colaboradores.

Teóricas como referência, mas conduzindo de maneira que abrangesse o âmbito corporativo. A pesquisa foi feita por um questionário, e foi utilizado como ferramenta de coleta um formulário do Google Forms, com perguntas baseadas no tema e utilizando as referências

Por tanto a pesquisa foi feita de forma quantitativa, esse questionário foi entregue para pessoas de todas as idades e locais, a pesquisa foi selecionada com perguntas que expressasse a opinião concreta do funcionário, em sua relação com a empresa e como isso abrange em seu comportamento em sua função.

Quanto aos objetivos ela é descritiva, no intuito de conseguir descobrir como o colaborador está entusiasmado para efetuar sua função, estando ciente que a empresa vai lhe proporcionar boas condições, isso será a positividade de sua motivação. Tentando procurar o entendimento que em um âmbito corporativo possui grandes impactos positivos, mas também com consciência de saber que possui impactos negativos, onde atrasa o crescimento da empresa.

4. ANALISE DOS RESULTADOS

Você recomendaria que seu filho trabalhasse na empresa em que você trabalha atualmente ?

103 respostas

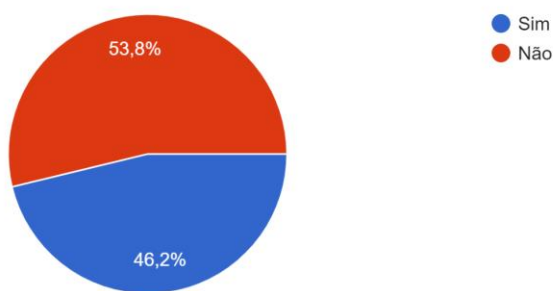


À pergunta tem o intuito de saber se o colaborador está se firmando na corporativa, vendo que se ele recomenda para um filho, é porque sabe que na empresa tem ótimas oportunidades de crescimento. Esse é um impacto que os métodos motivacionais aplica

nas corporações, tendo bons resultados e credibilidade de seus funcionários. Aqui vemos um resultado positivo com 49,5% dos colaboradores satisfeitos, sem muita diferença para os que estão insatisfeitos, vendo que ainda tem como melhorar para alcançar um resultado mais positivo.

Você se sente realizado em seu ambiente de trabalho e com seu cargo atual ?

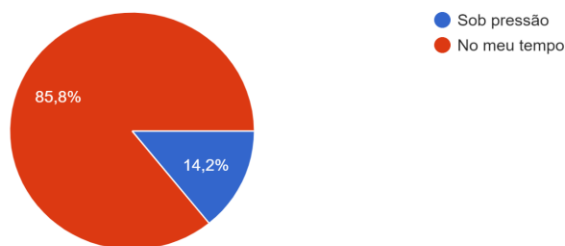
106 respostas



O resultado mostrado nessa pergunta vem da metodologia de Maslow e McClelland, onde se coloca a necessidade de estar realizado em sua respectiva função. Observamos que a maioria não se sente totalmente realizado, mostra o resultado da pesquisa que 53,8% mostra-se negativo em sua empresa, sendo assim podemos ver que pode melhorar mais, para poder aumentar sua positividade.

Você é o tipo de pessoa que trabalha melhor sob pressão e cobrança para entregar resultados ou consegue executar suas tarefas com um rendimento...e sente mais livre para trabalhar no seu tempo ?

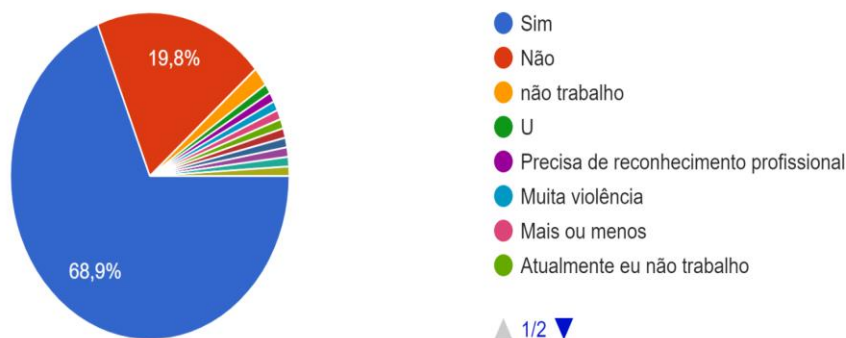
106 respostas



Com base no resultado dessa pergunta da pesquisa, podemos enfatizar o quanto é visível o impacto da aplicação da teoria X e Y. Os colaboradores de uma empresa preferem reconhecimento e serem vistos como pessoas que têm ambição, iniciativa, que gostam de aprender e tem objetivos. O resultado aqui mostra que a maioria em grande escala prefere se sentir mais livre 85,8%, o que faz uma grande diferença, então mostra onde a empresa deve utilizar sua dinâmica de métodos motivacionais a favor da cooperativa.

Você se sente bem com a função que exerce atualmente na empresa ?

106 respostas



Aqui mostra a positividade da empresa, onde escolhe a função certa para aquele tipo de funcionário. Respectivamente vem da teoria dos dois fatores de Herzberg, que diz ter mais produtividade colocando um funcionário em uma função que ele goste. Obtivemos um resultado bastante amplo e positivo, afirmando que as empresas utilizam desse método, com 68,9% de positividade compreende-se que o método da teoria dos dois fatores é uma boa escolha para aplicar em uma empresa.

5. CONCLUSÃO

As teorias da motivação nos fazem entender sobre qual é a problemática e qual seria a solução para os problemas no âmbito corporativo, visando a melhoria de cada colaborador dentro de suas respectivas empresas, pois essa teoria é de extrema importância para melhor desempenho e convivência, para que tenha um avanço dentro da corporação.

Portanto, soluciona-se que as teorias da motivação e seu conceito próprio deve ter um impacto relacionado aos colaboradores dentro do mercado de trabalho, assim não vem ser aplicado nos dias hodiernos devido a falta de estrutura dentro das empresas, pois os colaboradores têm a função de motivar seus funcionários, se isso não for aplicado haverá muitas dificuldades de efetivar suas atividades com ausência de comprometimento das empresas, isso se solucionava através de palestras, conversas e entre outros espaço amplo no local de trabalho, com base nessas perspectivas a empresa já vai ter uma melhora de comunicação e produção

Fechamos o foco do nosso trabalho na produtividade e com base nas repostas que obtivemos conseguimos concluir que um funcionário que trabalha em um ambiente que aplica os métodos motivacionais se sente na maioria das vezes realizado com sua profissão e motivado no seu crescimento profissional e melhoria da empresa. Realizamos a seguinte pergunta “Você é o tipo de pessoa que trabalha melhor sob pressão e cobrança para entregar resultados ou consegue executar suas tarefas com um rendimento melhor e mais precisão quando se sente mais livre para trabalhar no seu tempo?” E obtivemos que 85,8% das pessoas preferem trabalhar no seu tempo, ou seja, sem uma cobrança tão rígida e pressão tem um rendimento melhor e até uma produtividade melhor os outros 14,2% que estão em memória preferem

Essa e todas as demais foram feitas de forma estratégicas com intenção de retirar dados que correlacionem a nossa pesquisa das teorias, entendendo assim como é o impacto dessa aplicação na prática do mercado de trabalho atual.

REFERÊNCIAS

- Teoria de McClelland - Motivação e Necessidades.** Portillo. S. D.,(2006).
https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm Acessado em 20/05/2022
- A teoria das três necessidades adquiridas socialmente.** Prof. Pôncio, J. R., (2017).
<https://administradores.com.br/artigos/a-teoria-das-tres-necessidades-adquiridas-socialmente> Acessado em 20/05/2022
- 8 – Teoria Comportamental – David McClelland,** Prof. Luiz. R., (2012).
<https://professorluizroberto.com/8-teoria-comportamental-david-mcclelland/> Acessado em 21/05/2022
- A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.**
- Periard, G., (2018). <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow> Acessado em 21/05/2022
- A Teoria da Hierarquia das Necessidades,** Vaz. L., (2013).
<https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades> Acessado em 21/05/2022
- Consumismo x Pirâmide de Maslow – Uma outra visão da teoria.** Andreasi. D., (2011).
<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/> Acessado em 21/05/2022
- Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e como aplicar.**
- Viana. J., (2021). <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/> Acessado em 21/05/2022
- Zonato, V., Silva, A., Gonçalves, M. (2018). **Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50721/influencia-da-motivacao-para-o-trabalho-no-comprometimento-organizacional->
- Michael, M. (2005). **As teorias X e Y e sua potencialidades de aplicações a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais.** Revista eletrônica de administração, Porto Alegre, n. 8.

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=REVISTA+ELETR%C3%94NICA+DE+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O++Teoria+x+e+y&btnG=#d=gs_qabs&t=1653589608955&u=%23p%3D2_PIEjINMPsJ

GOMES. D. L., QUEIROZ. F. A., ROSA. L. M., (2018), **Teoria comportamental: O impacto da teoria X e Y na gestão das organizações.** Revista UniToledo Gestão, tecnologia e gastronomia, 2 (1). https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=REVISTA+ELETR%C3%94NICA+DE+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O++Teoria+x+e+y&btnG=#d=gs_qabs&t=1653589804870&u=%23p%3DBN4vPqHvVXwJ