

## **A Relevância Da Motivação Para A Organização**

**Regina Ferreira da Rocha**

*Faculdade de Tecnologia de Garça - regina.rfr2018@gmail.com*

**Liliane Aparecida Camilo Morgado**

*Faculdade de Tecnologia de Garça - lcm\_91@hotmail.com*

### **Resumo**

Empresas de qualquer segmento de negócio, buscam aprimorar os processos produtivos e a lucratividade. Neste sentido, é fundamental que elas possam contar com a contribuição de seus colaboradores e, nesse sentido, devem acompanhar o comportamento individual além de investir em ações que maximizem o desempenho pessoal e coletivo. Observa-se que as pessoas investem em qualificação visando o ingresso e a permanência no mercado de trabalho, ou seja, o sucesso profissional. Por outro lado, existe uma percepção sobre as potencialidades individuais que contribuem para o alcance de posições mais favoráveis à empresa. Então, o capital intelectual (conjunto de competências e experiências pessoais) presente no âmago da empresa deve ser aproveitado e estimulado, considerando que indivíduo e empresa são inseparáveis. Há portanto, uma interdependência recíproca que alimenta os interesses e interações, razão pela qual a motivação possui relevância e diversos estudos acerca das teorias motivacionais que validam o comportamento humano. Dessa forma, se a motivação agrega valor a uma empresa isolada, muito mais representativa será a um complexo de empresas de mesmo segmento (*cluster*). Por esta razão, o problema de pesquisa a ser instaurado é: A motivação pode influenciar o alcance de resultados favoráveis de uma empresa? Propõe-se, então, explorar em materiais de cunho científico as questões relativas a motivação e suas interferências no contexto empresarial. Metodologicamente, a revisão da literatura é adotada para dar sustentação aos argumentos. Este estudo possui relevância por agregar conhecimentos aos gestores, estudantes da área de Gestão, além de permitir novas reflexões.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual. Gestão. Motivação. Organização.

---

### ***The Relevance Of Motivation For The Organization***

#### ***Abstract***

Companies in any business segment seek to improve production processes and profitability. In this sense, it is fundamental that they can rely on the contribution of their employees and, in this sense, should accompany individual behavior in addition to investing in actions that maximize personal and collective performance. It is observed that people invest in qualification in order to enter and remain in the labor market, that is, professional success. On the other hand, there is a perception about the individual potentialities that contribute to the attainment of positions more favorable to the company. So the intellectual capital (set of skills and personal experiences) present at the core of the company must be harnessed and stimulated, considering that individual and company are inseparable. Therefore, a reciprocal interdependence fuels interests and interactions, which is why motivation has relevance and several studies about the motivational theories that validate human behavior. Thus, if the motivation

adds value to an isolated company, much more representative will be to a complex of companies of the same segment (cluster). For this reason, the research problem to be introduced is: Can motivation influence the achievement of a company's favorable outcomes? It is proposed, then, to explore in scientific materials the questions related to motivation and its interference in the business context. Methodologically, the literature review is adopted to support the arguments. This study has relevance for adding knowledge to the managers, students of the Management area, besides allowing new reflections.

**Keywords:** Intellectual Capital. Management. Motivation. Organization

---

## 1 Introdução

Para produzirem seus produtos e/ou serviços, as empresas necessitam de pessoas que executam as operações produtivas. É fato que as pessoas possuem competências, habilidades e atitudes que agregam vantagens à organização que busca a maximização de resultados. Isso justifica a essência da motivação na organização. Para haver sucesso profissional, é necessário que haja colaboradores motivados e comprometidos com o trabalho. Portanto, investir nas pessoas é um fator imprescindível na gestão (BATEMAN; SNELL, 2009).

De acordo com Kanaane (1994), os avanços tecnológicos têm implicado mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos de trabalho. Sob o ponto de vista da sociologia, o trabalho é um elemento chave na formação da coletividade, pois está vinculado aos fenômenos econômicos, entre outros aspectos, sendo eles: renda salarial, condições de emprego e intervenções dos poderes públicos. De nada adianta ter grande empresa, com excelentes produtos, com grandes investimentos, com alta tecnologia se os colaboradores não estiverem motivados e alinhados com os objetivos da organização.

Para Costa (2016), é necessário que a organização observe o comportamento dos colaboradores e que seja analisado o desenvolvimento deles na rotina laboral para detectar possíveis aspectos que evidenciam a motivação ou a desmotivação. Neste sentido, estudiosos propuseram teorias para trabalhar tal temática, além de descrever aspectos motivacionais que estão associados ao trabalho como condições de trabalho, jornada de trabalho, questões financeiras, rotatividade, absenteísmo.

A motivação é uma característica pessoal, uma força intrínseca e subjetiva permeada pelo desejo e satisfação em alcançar uma meta ao longo da vida. Destaca-se, ainda, a potencialidade humana, aqui denominada de capital intelectual (CI), objeto de estudo de pesquisadores por agregar vantagens para a organização. Trata-se do conjunto de competências e das formações adquiridas pelos colaboradores que resulta em divisas para a empresa, um fator intangível. Seu enfoque está centrado no “saber fazer” o que viabiliza através do CI as inovações, as transformações tecnológicas, a gestão eficiente, as resoluções de problemas, as tomadas de decisões eficazes, a lucratividade e o sucesso.

Ao considerar a relevância do colaborador, sua potencialidade e sua contribuição para uma empresa em particular, pode-se imaginar o quão bem faria a um conjunto de empresas de mesmo segmento de negócio. A esse modelo de atuação conjunta entre as empresas de um mesmo segmento de negócios atribui-se a denominação de cluster, que segundo Amato Neto (2008) trata-se de um repositório de habilidades específicas, em razão do acúmulo de

conhecimentos e das habilidades que são repassadas entre as pessoas, tornando este conhecimento comum a todo o cluster.

Dessa forma, é possível perceber a relevância sobre a temática motivação, uma vez que a sua falta pode refletir na atuação das empresas e, muitas vezes, alterar os resultados dos envolvidos. Assim, o problema de pesquisa a ser tratado é: A motivação pode influenciar o alcance de resultados favoráveis de uma empresa?

Para abordar tais questões, procurou-se explorar em materiais de cunho científico as questões relativas a motivação e suas interferências no contexto empresarial.

Para a realização da pesquisa, adotou-se a revisão da literatura para dar sustentação aos argumentos. Espera-se que este estudo possa contribuir para a atuação de gestores, estudantes da área de Gestão e afins, além de permitir novas reflexões. Por se tratar de um estudo preliminar, pretende-se, posteriormente, inferir tais conhecimentos em empresa do setor de tecnologia.

## **2 Abordagem teórica**

As organizações, antes mesmo da Revolução Industrial, usavam técnicas de motivação para seus funcionários sendo uma delas a punição, fato que gerava um ambiente desagradável e de medo. Com o advento dessa revolução, houve a necessidade de investir no processo produtivo, além de encontrar pessoas eficientes para ocuparem determinado cargo, exigindo o treinamento para o manuseamento dos recursos existentes (BERGAMINI, 1997).

A abordagem dos aspectos motivacionais é apresentada em três correntes: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica e o estudo das Relações Humanas. A Teoria da Administração Científica, de Frederick Taylor, foi marcada pela divisão do trabalho com a crença de que o dinheiro era o principal incentivo no fator motivacional. Nesta época, os empregos eram escolhidos pela remuneração sendo desconsiderado o conteúdo dos cargos. Por outro lado, a Teoria Clássica de Henri Fayol, ressalta a produtividade máxima gerando uma percepção entre os trabalhadores em relação à sua segurança no trabalho. Para eles, a permanência no emprego era mais importante do que o aumento do salário. O estudo das Relações Humanas, de Elton Mayo agregou em um aspecto importante na motivação dentro do ambiente organizacional, seu principal objetivo foi orientar as pessoas para se sentirem úteis e importantes a fim de satisfazer as necessidades coletivas e individuais. Sendo assim, os colaboradores passaram a ser mais participativos e comunicativos, obtiveram mais autonomia na execução das tarefas e nas tomadas de decisões (BERGAMINI, 1997).

Com o advento da globalização, o diferencial entre as empresas passa a ser o conhecimento de seus colaboradores, razão pela qual se faz necessário o aprimoramento constante das pessoas. Dessa forma, o investimento é fundamental para as empresas que visam o futuro, visto ser, os colaboradores os elementos chave para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2003).

Entende-se por organização um conjunto de recursos pessoais, materiais, financeiros e tecnológicos que se submetem a três etapas: entrada, processamento e saída, tendo como finalidade produzir bens e/ ou serviços a fim de satisfazer as necessidades dos indivíduos, além de gerar lucro. Chiavenato (2003), ressalta que as pessoas e as organizações estão envolvidas em um prolongado relacionamento, isto ocorre porque as pessoas necessitam trabalhar, participar, garantir o sustento e obter produtos e/ou serviços. Da mesma maneira, as empresas precisam das pessoas para executarem operações no processo produtivo. Cada parte não pode

sobreviver sem a outra, há uma interdependência recíproca que alimenta seus relacionamentos e interações. Portanto, a motivação se faz presente.

Neste contexto, nota-se que os sentimentos dos seres humanos se difundem com as expectativas da organização, resultando em interdependência. Assim sendo, os desejos dos colaboradores vão além do cumprimento de metas, envolvem estados emocionais, espirituais, intelectuais e econômicos. Observa-se então, a organização como um elemento indispensável na vida dos mesmos.

Segundo Marras (2011), os programas motivacionais são os métodos mais utilizados pelas organizações para provocar estímulos nos colaboradores. Porém, é importante ressaltar que, o valor monetário muitas vezes pode ser menos significativo do que o reconhecimento profissional, uma vez que, o mérito enfatiza na autoestima dos indivíduos.

Sendo assim, um dos maiores desafios da organização é promover um ambiente motivador. De outro modo, trabalhar com a motivação não é uma tarefa fácil, há que se deve considerar a cultura que permeia o ambiente, as necessidades pessoais e os aspectos que visam o bem estar dos colaboradores e da organização. É indispensável, portanto, o uso de indicadores para auxiliar no desenvolvimento das atividades visando a obtenção de melhorias contínuas (MARRAS, 2011).

## 2 Motivação

Existem diversos conceitos de motivação na literatura. Na visão de Bergamini (2008, p. 32) “a palavra *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A motivação é própria de cada pessoa, ou seja, é uma força intrínseca e subjetiva que constitui na formação dos desejos e para haver satisfação ela deve estar direcionada à uma meta de acordo com o que necessita suprir ao longo da vida.

De acordo com Robbins (2005); Kanfer (2003), a motivação busca entender, explicar e prever a direção de ação, a intensidade dos esforços para realizar os objetivos e a persistência da ação.

Segundo Maximiano (2009, p. 232) “a motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite - ou o contrário”. As pessoas optam por atitudes que julgam benéficas e quando não estão mais satisfeitas tendem a modificá-las. Neste contexto motivacional entende-se que as forças interiores são referentes às intensidades existentes e resultam no nível de satisfação. Disso decorre o surgimento de percepções, de análises e de planejamentos do caminho a ser conduzido.

### 2.1 Principais teorias motivacionais

- **Teoria do Reforço**

Esta teoria explica o comportamento como uma forma de recompensas ou punição. De certa forma ela é uma teoria não motivacional, pois conceitua o comportamento das pessoas como uma resposta ao ambiente (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o princípio mais importante a ser considerado dessa teoria é a lei do efeito. A probabilidade de um determinado comportamento aumentar é através de recompensas, em contrapartida, a probabilidade de um comportamento

diminuir se dá por punição. No contexto da organização compreende-se que os desempenhos podem aumentar em frequência se forem recompensados. Os estímulos podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), as recompensas são contingentes quando tratam-se de um comportamento particular.

- **Teoria da Equidade**

Os estudos realizados por Stacy Adams (1965), demonstram que a percepção dos indivíduos sobre uma determinada situação similar é voltada para um tratamento de justiça perante outros indivíduos (CHIAVENATO, 2003).

Vergara (2000, p. 46), afirma que "segundo esta teoria, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho". Para Robbins (2004), a percepção dos colaboradores quanto a justiça no trabalho influencia no grau de esforços que eles dedicam as suas atividades laborais.

A insatisfação e a tensão emocional ocorrem quando eles se comparam com os outros, pois o retorno é composto por valorização pessoal e recompensas como benefícios, prazer, *status* e bom relacionamento.

- **Teoria da Expectativa**

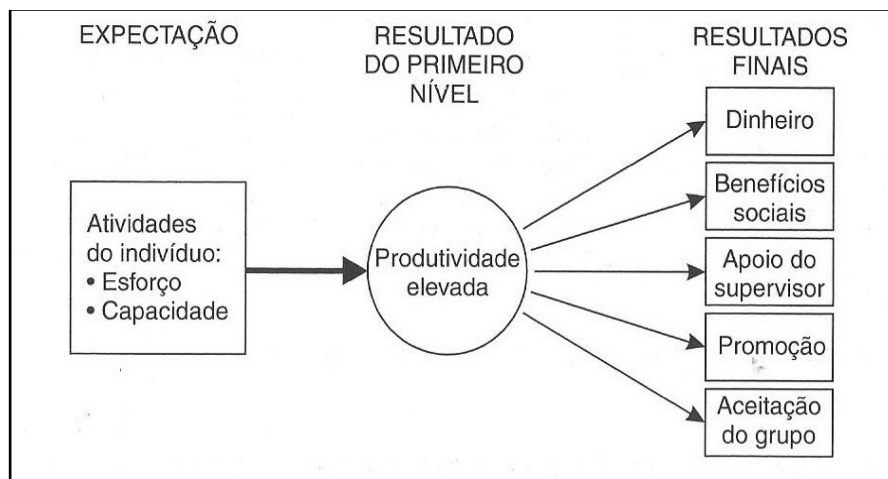
Também denominada como Teoria da Expectância foi proposta por Victor Vroom (1964), que explica ser a produtividade individual dependente de três forças que permeiam o interior dos indivíduos. Dentre elas estão os objetivos individuais que consiste nos desejos dos colaboradores em alcançarem as metas, a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos desejos junto à capacidade do seu próprio nível de produtividade.

O resultado de uma produção elevada está relacionada com expectativas das pessoas dentro da organização, ou seja, se o colaborador está satisfeito com o ambiente de trabalho e com sua produtividade, o índice da produção não apresentará aspectos negativos (CHIAVENATO, 2003).

Esta teoria está relacionada com as variáveis de expectativas que habitam no indivíduo conforme o surgimento das necessidades, nas recompensas agregadas e nas percepções das pessoas em relação às recompensas dos resultados.

O estudo dessa teoria foi ampliado por Lawler e Porter em 1968 onde fundamentam que o dinheiro não motiva apenas o desempenho, mas também outros tipos de comportamentos como o companheirismo e a dedicação à organização. O dinheiro apresenta pouca potência motivacional devido ao fato de ser um fator higiênico, como demonstrado na teoria de Herzberg, mas ocorre um incentivo salarial entre a expectativa e a organização não distinguindo o bom e o mau desempenho (CHIAVENATO, 2003). A Figura 1 permite identificar o modelo de expectativa aplicado por Vroom.

**Figura 1** – Modelo de expectativa aplicado



Fonte: Chiavenato (2003, p.102).

Na Figura 1 foi demonstrado a expectativa dos colaboradores em relação à empresa. De acordo com Chiavenato (2003), a somatória entre a expectativa, resultado do primeiro nível e os resultados finais constitui na motivação dos indivíduos. O estado cognitivo interior está relacionado com a expectativa (análise da capacidade de produzir), instrumentalidade (recompensas) e valor (valores agregados).

Quando o ser humano busca o resultado de primeiro nível (produtividade elevada), está buscando satisfazer os resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação em grupo).

### **2.3 Aspectos motivacionais associados ao trabalho**

Os avanços tecnológicos têm implicado mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos de trabalho. Sob o ponto de vista da sociologia, o trabalho é um elemento chave na formação da coletividade, pois está vinculado aos fenômenos econômicos, entre outros aspectos, sendo eles: renda salarial, condições de emprego e intervenções dos poderes públicos (KANAANE, 1994).

Dias (2003), ressalta que a cultura organizacional é um fator que está diretamente ligado à motivação no trabalho, por estar relativamente associada à maneira de normatização da estrutura organizacional. A cultura organizacional é relevante para moldar a empresa e além disso, possibilita conhecer regras escritas e não escritas, os interesses dos indivíduos, as relações de poder e os comportamentos contraditórios.

Outro fator relevante é a jornada de trabalho, causa que ganhou destaque no processo motivacional, pois a implantação das leis trabalhistas permitiu a redução do trabalho excessivo,

conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Outra causa que agregou no aspecto motivacional foi a administração do salário, já que, o trabalho excessivo gera desgastes e pouco retorno financeiro. A antiga visão da organização que visava apenas o lucro foi modificada em decorrência das consequências observadas pelo trabalho em excesso. A jornada excessiva é um fator que aos poucos perdeu espaço dentro do ambiente de trabalho, devido as desvantagens atribuídas aos colaboradores e a organização, e por contribuição de forças sindicalistas. Dentre os aspectos desfavoráveis, podem-se citar: desgaste físico e mental, baixo nível de produtividade e colaboradores desmotivados (BRANDI, 2012).

Com a flexibilização da jornada de trabalho os colaboradores passaram a ter tempo para suas preocupações e interesses pessoais como lazer, família e investimentos nos estudos. Para as organizações, ela propiciou vantagens como a redução do índice de rotatividade e de absenteísmo, além das melhorias no processo produtivo.

Maximiano (2009), ressalta que o líder é o alicerce na motivação dos liderados. Ainda nesta linha de raciocínio, Limongi- França (2006), complementa que as equipes de trabalho obtém mais vantagens que os grupos em relação as características motivacionais, visto que, elas possuem melhores resultados por estarem focadas em seus objetivos.

Ao discutir a relevância individual para o desenvolvimento organizacional, outra vertente explorada por estudiosos é o Capital Intelectual (CI), sendo considerado algo de extremo valor dentro de uma organização, pois é imprescindível na gestão. Ele agrega vantagens para a organização e aos colaboradores, devido ao conjunto de competências e das formações adquiridas que resulta em potencial, ou seja, ele é um fator intangível. Já o do CI enfoque está centrado no “saber fazer” o que viabiliza através do CI as inovações, as transformações tecnológicas, a gestão eficiente, as resoluções de problemas, as tomadas de decisões eficazes, a lucratividade e o sucesso.

O colaborador que possui o seu CI estimulado será mais bem aproveitado, já que, se sente incluído e valorizado perante à sua atividade laboral (CARBONE. *et al.*, 2009). O conhecimento é o grande diferencial competitivo e os ativos tangíveis e intangíveis são os que determinam o sucesso da organização quando bem trabalhados. Para exemplificar a relevância do Capital Intelectual. Carbone. *et al.* (2009) fazem uma comparação entre a mensuração da contabilidade (ativo tangível) e as competências para a execução da mesma (ativo intangível). Para os autores o bens intangíveis não se desgastam como os tangíveis, pois o conhecimento não é algo novo. Foi denotado nesta comparação que, ao ser contratado este serviço específico, o objeto comprado é o modelo de gestão implantado, o portfólio, a motivação dos funcionários e os sistemas de arquivos. Em outras palavras, trata-se da compra de competências técnicas de um indivíduo ou de uma determinada equipe.

### **3 A motivação como ferramenta de gestão**

Os profissionais trabalham com técnicas que consistem em um bom relacionamento e grau de satisfação. Eles optam pelos programas motivacionais que devem ser bem planejados antes de implantá-los, uma vez que os benefícios são concedidos não devem ser retirados, pois causam efeitos negativos (BERGAMINI, 2008). Cahen (2005) ressalta que todas as áreas da empresa devem estar alinhadas nos processos organizacionais. Para o mesmo autor, a comunicação interna interfere na dinâmica organizacional, razão pela qual ela deve ser bem trabalhada, pois pode ser responsável pelo sucesso e/ ou fracasso da organização. Uns dos programas motivacionais implantados pelas organizações são: benefícios, plano de carreira,

gamificação, recompensas e participação nos lucros e resultados. Sendo assim, a empresa quando adota os programas motivacionais para despertar o interesse nos colaboradores, ela visa a sua lucratividade da mesma.

Para direcionar os profissionais no planejamento e implantação das técnicas motivacionais, são adotadas as seguintes ferramentas estratégicas:

- **Indicadores de desempenhos e resultados**

No processo motivacional, os indicadores devem estar atrelados a gestão organizacional, pois a organização possui diversas tarefas que justifica a necessidade de mensurar. Entretanto, a mensuração é relevante para obter informações concretas do desempenho da organização e dos colaboradores. Abreu (2016) (*apud* SALPINX, 2016) pontua quatro aspectos importantes nos quais os indicadores de desempenhos e resultados se fazem presentes:

1. **Implementação da cultura organizacional:** Definir critérios de um conjunto de características específicas para que os colaboradores se alinhem ao propósito da empresa de maneira eficaz.
2. **Definição de estratégias:** Tarefa da gestão organizacional que ajudará a empresa expandir seus resultados, no qual deve ser feita de maneira assertiva de acordo com os propósitos estabelecidos pela organização
3. **Avaliar e promover o desenvolvimento dos colaboradores:** Refere-se a mensuração de habilidades e competências, que garantem melhorias na produtividade e na diferenciação das estratégias organizacionais.
4. **Recrutamento e promoção dos profissionais:** Trata-se da definição dos critérios para agregar valor às pessoas. Utiliza-se a meritocracia para definir as técnicas motivacionais a serem trabalhadas.

Ainda de acordo com Abreu (2016) (*apud* SALPINX, 2016) os indicadores servem justamente para auxiliar o profissional, pois eles podem demonstrar se a empresa está no caminho certo, ou não.

- **Eficácia e eficiência**

As organizações transformam os recursos disponíveis em produtos e/ou serviços que atendam as expectativas de um determinado público- alvo e da sociedade em geral. Portanto, duas palavras que indicam o desempenho da organização de acordo com essas expectativas são a eficiência e eficácia (PINTO; CORONEL, 2017).

Maximiano (2011, p. 5) diz:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.



As organizações podem ser eficazes e eficientes ao mesmo tempo, isso depende das estratégias utilizadas e como elas são administradas. Com base no conceito de Maximiano (2011), para uma compreensão mais clara e coerente são dotadas 2 (duas) situações sobre a eficiência e eficácia:

Supostamente, será realizado um processo de construção de uma casa, há de ser considerado o tempo que a obra será concluída, os custos dos materiais e a utilização dos recursos. Na primeira situação, se a casa for concluída no prazo estimado e economizou os recursos materiais, houve eficiência. Já na segunda situação, se a construção da casa for finalizada da maneira como planejada e alcançou os objetivos propostos em um determinado prazo estipulado, houve eficácia.

## 5 Conclusão

A literatura propiciou uma compreensão de que a motivação é algo subjetivo, pois cada indivíduo possui seus desejos, suas necessidades e prioridades. Isto é, essas características jamais serão de maneira padronizada. Há, no entanto, uma única característica em comum das pessoas motivadas, trata-se da perseverança para alcançar seu objetivo final.

De acordo com a questão proposta no início do trabalho, conclui-se que a forma de influenciar a motivação para o alcance de resultados organizacionais favoráveis é por meio da percepção do comportamento individual, da perspicácia para gerir os problemas, conflitos e, acima de tudo, adotar políticas que melhorem o desempenho e, conseqüentemente, a motivação individual e coletiva.

Por outro lado, para os colaboradores a motivação é vantajosa não apenas em seu sucesso profissional, mas também no fator social, pois esse estudo demonstrou o quanto é valiosa a saúde física e psíquica dos indivíduos. Contudo, se para uma empresa o colaborador motivado pode contribuir sobremaneira nos resultados financeiros, para um grupo delas tal característica pode impactar de forma ainda mais interessante.

Diga-se de passagem, em alguns setores, por exemplo as empresas que atuam com tecnologia, é possível perceber que a falta de motivação pode ocasionar problemas de grande monta para a empresa. Logo, o problema de pesquisa pode ser aqui respondido.

Considera-se, então, alcançado o objetivo proposto neste estudo, além de ressaltar que novas pesquisas possam ser realizadas visando novos enfoques. Esta validou o quanto é importante a motivação para uma organização e, também, na vida dos colaboradores, não somente pelo fato de alcançar os objetivos almejados, mas pelos aprendizados e experiências que devem servir para a reflexão dos leitores e para os futuros profissionais.

## REFERÊNCIAS

ABREU. Andreza. Gestão organizacional e a importância dos indicadores de desempenho. **SALPINX**, nov. 2016. Disponível em: <<https://www.salpinx.com.br/indicadores-na-gestao-organizacional/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: aumentando o desempenho da sua equipe. **SALPINX**, jun. 2017. Disponível em: <<https://www.salpinx.com.br/gestao-de-pessoas-desempenho-equipe>> acesso em: 05 abr. 2018

AMATO NETO, J.; AMATO, R. C. F. Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 18-42, 2009

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDI, Ana Carolina Dias. A flexibilização da jornada de trabalho e sua evolução: Aspectos relevantes. **Revista Científica Eletrônica do Curso de Direito**, Garça/SP, vol. 1, n. 2, p. 1-13, jul. 2012. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/bLYAKh8hAA48MKg\\_2013-12-4-17-43-4.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/bLYAKh8hAA48MKg_2013-12-4-17-43-4.pdf)>. Acesso em 12 jul 2018.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo. *et al.* **Gestão por competências: a gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Jane Kelly. A importância da motivação no trabalho. **Artigos**, set 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-motivacao-no-trabalho/98375/>> Acesso em: 25 ago. 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KANFER, RUTH. Motivação. In: COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 886- 888.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista Unemat de Contabilidade**, Santa Maria/RS, v. 6, n.11, p. 1-24, 2017. Disponível em: <  
<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/viewFile/1727/1804>> Acesso em: 25 ago. 2018.

ROBBINS, Stephan Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.