

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

AMANDA PINHEIRO DA ROSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

AMANDA PINHEIRO DA ROSA

Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação do TCC para obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo curso de Graduação em Administração, Campus de Chapadão do Sul da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientadora: Janaina Cabral da Silva

Chapadão do Sul – MS
Novembro – 2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que conduz os meus dias. A minha família que me apoiou nos estudos e me deu forças para chegar até o fim. A minha orientadora Prof. Janaina Cabral da Silva que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho. Aos meus colegas que me ajudaram quando precisei.

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Resumo

O objetivo desse estudo consiste em abordar os conceitos relacionados ao processo de motivação organizacional e as principais ferramentas disponíveis para sua aplicação. Para tanto, a metodologia empregada envolve uma revisão da literatura e pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos revelaram que as técnicas motivacionais alcançaram resultados positivos. No entanto, dentre as abordagens mencionadas, a motivação individual de cada colaborador se destaca como a mais eficaz. Além disso, constatou-se que uma gestão eficaz dentro da organização desempenha um papel crucial na obtenção de resultados significativos, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade, melhorando a comunicação no ambiente de trabalho e monitorando o desempenho de cada membro da equipe.

Palavras-chave: motivação; comportamento organizacional; técnicas motivacionais.

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Abstract

The objective of this study is to address the concepts related to the organizational motivation process and the main tools available for its application. To this end, the methodology used involves an extensive literature review and bibliographical research. The results obtained revealed that all motivational techniques achieved positive results. However, among the approaches mentioned, the individual motivation of each employee stands out as the most effective. Furthermore, it was found that effective management within the organization plays a crucial role in obtaining significant results, directly contributing to increased productivity, improving communication in the workplace and monitoring the performance of each team member.

Keywords: Motivation; organizational behavior; motivational techniques.

1. INTRODUÇÃO

O foco do trabalho está na organização, por vezes, abrange atividades de grande complexibilidade, uma vez que pode envolver diferentes pessoas e pensamentos. Além disso, muitos fatores internos e externos também podem influenciar na dinâmica motivacional, sendo necessário analisar o problema de cada funcionário de forma individualizada. Logo, é preciso ter cautela no momento da análise, pois esse processo é único e individual de cada pessoa (CHIAVENATO, 2004).

Diante dos fatores citados anteriormente, existem inúmeras possibilidades que uma empresa pode utilizar para auxiliar no processo de motivação organizacional. Nesse contexto, muitas empresas estão terceirizando a prestação de serviços que envolvem programas motivacionais e treinamentos.

De acordo com Dutra (2009), embora haja uma gama de possibilidades, ainda há muito o que ser explorado e trabalhado no que se refere a programas motivacionais dentro das organizações, sendo um assunto muito amplo para ser discutido (DUTRA, 2009). O autor ainda ressalta a importância do sentimento de contentamento que o funcionário precisa ter em seu ambiente de trabalho, dado que este é um aspecto importante para o seu bem-estar dentro e fora do ambiente organizacional.

Atualmente existem diversos métodos para se implementar uma política motivacional em uma organização para que o colaborador se empenhe mais em suas funções, agregando mais resultados. Um profissional motivado, faz toda diferença dentro do ambiente de trabalho. Diante do cenário apresentado, o seguinte questionamento surge: quais são as principais ferramentas e/ou estratégias para motivação organizacional?

A fim de responder ao questionamento orientador desta pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é apontar as principais formas de motivação organizacional que podem ser adotadas pelas empresas para manter seus colaboradores motivados. Para tanto, utiliza-se a metodologia bibliográfica.

Além desta breve introdução, o estudo segue estruturado apresentando uma revisão de literatura na segunda seção, com objetivo de apresentar os conceitos referentes ao processo de motivação organizacional e as principais ferramentas que podem ser utilizadas. Na terceira seção, tem-se a definição da estratégia metodológica adotada. Em seguida, a quarta seção, aponta-se os resultados encontrados a partir da abordagem metodológica empregada. Por fim,

exibem-se as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Ferreira e Vargas (2014), o processo de motivação organizacional é muito importante dentro das organizações. O processo motivacional pode aumentar o desempenho do colaborador, agregando valor ao seu serviço prestado. Com o passar dos anos, as formas motivacionais estão se modernizando e se modificando, sendo vistas atualmente como algo importante para a organização, que visa sempre o bem-estar do seu colaborado, se sentindo motivado e aumentando a produtividade individualmente.

Segundo Feldman (2015), o conceito de motivação abrange uma gama de fatores que orientam e impulsionam o comportamento, englobando aspectos biológicos, cognitivos e sociais. A motivação é percebida como um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços empregados por um indivíduo.

Dutra (1996) aponta que, apesar das técnicas de motivação trazerem bons resultados, nem todas as empresas investem realmente para mudar a situação de desconforto do seu funcionário. O Plano de carreira é um importante impulsor para o controle e garantia para bons resultados, criando boas expectativas no colaborador, vendo a empresa como oportunidade de crescimento.

Maximiano (2000) ressalta a importância da coleta de dados, feita de forma qualitativa, por meio de questionários, visto que esse procedimento pode oferecer bons resultados para uma melhor compreensão da forma como a empresa poderá implementar as ferramentas necessárias para motivar seus colaboradores, sabendo a sua opinião individual. A motivação é um processo individual que é estimulado e incentivado para então ser levado a algum tipo de ação. Por esse fator, o processo motivacional se torna muito individual de cada ser humano.

Para Robbins (2005), a motivação é única e individual de cada pessoa. Nesse contexto, a comunicação é um elemento indispensável na interação do âmbito organizacional, tendo evoluído ao longo da história, desempenhando um papel fundamental no mundo, diz respeito à transmissão de significados de um indivíduo para o outro.

Para Fiorelli (2006), a motivação pode trazer inúmeros benefícios para as pessoas e

isso não apenas dentro das organizações, mas na vida pessoal também, trazendo força, energia e dando impulso para que a pessoa queira extrair o seu melhor potencial. Receber influências boas é muito significativo para a melhoria do indivíduo, melhorando suas atitudes, valores e emoções, que consistem nos próprios valores da personalidade de cada ser humano, direcionando a sua aprendizagem a algo novo.

Segundo McClellan (1961), o ambiente de trabalho também é muito importante, pois é necessário que o colaborador se sinta a vontade para falar sobre os motivos que podem desmotivá-lo a realizar algum tipo de serviço solicitado pela empresa. Dessa forma, é necessário que essas técnicas sejam aplicadas de forma correta e o ambiente de trabalho utilize de diversas práticas de motivação para manter o ambiente em sintonia, como, por exemplo: comunicação gerencial, Teoria X - Teoria Y, desenho de Função, modificação do comportamento, sistemas gerenciais de Likert e incentivos.

Essas teorias podem auxiliar as empresas a encontrarem diretrizes para solucionar os problemas internos. O conceito de gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2004) relata, também é algo muito importante para ser considerado. A gestão de pessoas se deu no início na Revolução Industrial, sendo influenciado até os dias atuais.

Segundo Vaz (2017), um gestor de pessoas é aquele que lidera um grupo de pessoas sem ser o único líder, diante de estudos dirigidos por ele. A gestão de pessoas vem evoluindo ao longo da história empresarial, originando um novo trato de liderança, baseado-se com a harmonia e produtividade do ambiente de trabalho por meio de estratégias, elevando a missão e os valores da organização.

Para Toledo (1999), manter e desenvolver pessoas que sejam capazes de estar alinhadas com esse novo cenário é de extrema relevância, pois permite que o colaborador trabalhe de forma mais eficiente. A gestão de pessoas pode fazer com que a empresa alcance os resultados desejados e mesmo ainda sendo um grande desafio, o campo de gestão de pessoas se tornou a área específica para elaborar estratégias que valorizem a capacitação do colaborador.

Para lidar com esses desafios de desmotivação dos colaboradores dentro das organizações, a área de recursos humanos é a que deverá ser a responsável por fazer o planejamento entre o trabalho e os colaboradores, além de ouvir o que o colaborador tem a dizer a respeito da organização.

De acordo com Santana (2015), a importância da motivação dentro das organizações

teve origem na intenção de humanizar e democratizar a administração, transformando trabalhos rígidos e adequando em novos padrões de vida e de trabalho. Logo, é muito importante manter esses funcionários motivados para que a empresa não seja prejudicada com baixa produtividade.

2.1 Comunicação Gerencial

Segundo Gil (2001), a comunicação gerencial serve para desenvolver um melhor compartilhamento de diferentes visões e dos objetivos de uma organização. Com isso, estabelece uma relação de confiança entre subordinado e encarregado, além de ajudar a motivar os colaboradores.

A comunicação gerencial trata-se de uma técnica inicialmente básica para os gerentes. É aplicada no intuito de que o gerente desenvolva uma boa comunicação com o seu subordinado, podendo satisfazer algumas necessidades básicas desse colaborador como a segurança, o reconhecimento e empolgação – podendo ser um elogio, que pode fazer toda diferença, seja por um bom desempenho ou um bom trabalho. CERTO (2017).

Segundo Moscovici (1985), a comunicação gerencial é benéfica para a empresa, pois com uma comunicação mais aprimorada entre o subordinado e encarregado, além de motivar este colaborador, poderá trazer benefícios para empresa como o aumento de interação e potencial aumento de produtividade.

2.2 Teoria-X e Teoria-Y

De acordo com Michel (2005), McGregor (1960), seria um dos melhores pensadores na área das relações humanas, identificou dois conjuntos de suposições, a Teoria X e a Teoria Y. A teoria X trata das suposições negativas dos indivíduos, como se sentem desmotivados por verem o trabalho apenas como uma fonte de renda, fazendo com que esse colaborador se torne ineficiente para empresa.

Já a Teoria Y, segundo Michel (2005), refere-se ao ponto de vista positivo. São aquelas pessoas que além de precisar, gostam de trabalhar e se sentem desmotivados diante apenas de alguns fatores. Nesse caso, é preciso analisar cada tipo de colaborador para conseguir solucionar esses possíveis geradores de pequenos de problemas.

Ainda nesse mesmo pensamento do autor, acredita-se que para um colaborador fazer parte da Teoria X, este apresentará uma baixa produtividade e resultados mais baixos do que poderia de fato alcançar. No entanto, na Teoria Y as condições de avaliação se tornam favoráveis, pois influencia o colaborador a ter concepções e percepções mais positivas no seu cotidiano dentro da organização.

Segundo Michel (2005), antes de Douglas McGregor falecer, o autor estava desenvolvendo outra teoria que iria unir as Teorias X e Y. Essa união resultaria em decisões tomadas em consenso e em um bom ligamento entre hierarquia.

2.3 Desenho de Função

A estratégia desenho de função é feito por um supervisor, em que é desenhado as perspectivas de futuro de um funcionário dentro do setor que atua. Isso pode ser feito a partir de uma projeção de cargos, elaborado como uma forma de motivacionar este colaborador, a fim de aumentar a sua produtividade (CERTO, 2003).

Entretanto, esse tipo de motivação tem um lado negativo. Segundo Certo (2003), muitas vezes, depois de um determinado tempo que o colaborador sabe os cargos ou funções que podem exercer futuramente, pode se tornar algo desinteressante e ficando menos gratificante para este colaborador.

Considerando isso, para superar este lado negativo, foram criadas algumas estratégias para solucionar esse possível resultado, como o rodízio de função e ampliação de cargo. Nesse contexto, tais estratégias podem resultar em alguns benefícios, como o colaborador sair da rotina – além de realizar suas tarefas, irá realizar novas tarefas, trazendo novos desafios, ajudando a alcançar metas organizacionais. Já a ampliação de cargo, o colaborador terá responsabilidade de exercer tarefas que não foi a ele direcionado (CERTO, 2003).

2.4 Modificação do Comportamento

Segundo Skinner (2000), a modificação do comportamento é uma técnica utilizada pelos administradores como o sistema de reforço e a punição. O reforço pode ser positivo

ou negativo, dependendo de cada situação. Quando um colaborador faz algo bom, esse colaborador consegue atrair uma força positiva para que continue agindo daquela maneira.

O reforço negativo acontece quando é feito algo não satisfatório para empresa e é chamado a atenção para não se repetir, visto como uma punição pelo comportamento negativo, eliminando um determinado comportamento indesejável para empresa (SKINNER, 2000). Já o reforço positivo, aumenta a probabilidade do funcionário continuar agindo de forma correta e satisfatória para empresa, como um elogio a algo, motivando aquele colaborador a querer e alcançar resultados significativos para a empresa (SKINNER, 2000).

Esse tipo de técnica, modificação do comportamento, pode melhorar a produtividade e auxiliar no controle da desmotivação do colaborador dentro da organização. Segundo Skinner (2000), é uma forma de incentivar o comportamento controlando suas consequências.

2.5 Sistemas Gerencias de Likert

Likert (1975), que foi um grande professor de psicologia e sociologia, estudioso da temática motivação dentro das organizações, em suas análises, concluiu que a motivação vem de quatro aspectos administrativos: autoritário coercitivo; autoritário benevolente; consultivo e participativo.

Para Likert (1975), o autoritário coercitivo é visto pela falta de comunicação e confiança do colaborador. A motivação advém do medo e punições. Já o autoritário benevolente está na situação em que o trabalhador tem mais confiança sobre seu serviço. No entanto, em casos de dúvidas não se sente bem para conversar com os seus superiores. Nesse caso, a comunicação flui de forma negativa.

Ainda conforme detalha Likert (1975), no aspecto administrativo consultivo se tem que nessa situação há uma boa comunicação entre subordinado e supervisores, sendo então utilizado a motivação por recompensas e punições. E, por fim, o quarto aspecto é o participativo. Nesse sistema há mais confiança, se tornando mais fácil a comunicação, se sentindo bem mais confortável para conversar com seu superior, trazendo uma relação mais positiva entre os envolvidos.

2.6 Incentivos

Incentivos são a necessidade constante do ser humano em se sentir importante. Segundo Maslow (1987), o ser humano tem necessidade de possuir níveis hierárquicos altos, pois quando se trata de níveis mais baixos o colaborador já se encontra satisfeito. A teoria de Maslow trata de motivação e engajamento, com lógica intuitiva e de fácil compreensão.

Conforme a pirâmide de Maslow (1987), os incentivos utilizados na prática motivacional traz muitos benefícios para a organização. Os benefícios podem ser tanto financeiramente, de forma direta, seja por um complemento no salário e benefícios, ou de forma indireta, como transporte para participação de conferências ou em cursos.

Segundo Maslow (1987), entre todas essas técnicas citadas acima, ainda há muitas outras formas motivacionais. Lembrando que isso é muito individual, porém, ao adotar uma abordagem de responsabilidade sobre este assunto, é necessário ter cautela para conseguir extrair o melhor de cada colaborador. Com isso, são inúmeros os benefícios dentro das organizações, podendo fazer com que aumente, de forma satisfatória, os lucros da empresa.

De acordo com Maslow (1987), a motivação não pode ser tratada como um assunto insignificante. Uma boa gestão de recursos humanos dentro de uma empresa precisa dar uma atenção especial a este requisito, pois uma política de incentivos que gere motivação nos funcionários não aumenta apenas a produtividade, mas mostra e extrai o melhor de cada colaborador.

3. METODOLOGIA

Na elaboração deste trabalho, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, revisão da literatura, sobre a importância da motivação no comportamento organizacional, possibilitando utilizar pesquisas já concluídas e obter conclusões a partir de uma nova visão. A revisão da literatura, segundo Gil (2001), representa uma ação sobre um material que já foi produzido.

Segundo Gil (2001), a pesquisa bibliográfica busca obras teóricas, em que já foram publicadas as informações para dar resposta aos problemas do estudo. Marconi e Lakatos

(2001), o estudo do trabalho bibliográfico pode ser realizado por meio de livros, artigos, jornais e até mesmo pelo uso da internet.

De acordo com Gil (2001), a pesquisa bibliográfica traz muitas vantagens, pois abrange uma grande gama de pesquisas e estudos, enfatizando determinadas informações que por muitas vezes não são vistas. Porém, para o autor, as fontes secundárias podem comprometer a qualidade da pesquisa.

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é um conjunto de dados que se relacionam entre si, permitindo a recuperação de informações importantes. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi dirigida por meio de livros e artigos publicados em periódicos, por meio de artigos.

Esse tipo de pesquisa traz como finalidade colocar o pesquisador em contato com toda abordagem direcionada sobre determinado assunto. Além disso, a pesquisa bibliográfica não se trata de algo repetitivo, de algo que já foi dito sobre determinado assunto, mas sim, proporciona ao leitor um novo olhar sobre aquele mesmo assunto (MARCONI; LAKOS, 2001).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para condução deste trabalho, foram analisadas diferentes formas motivacionais para serem colocadas em prática dentro das organizações. De acordo com Ferreira e Vargas (2014), o processo motivacional é simples, pois pode ser feito diretamente dentro da organização.

Para Feldman (2015), colaboradores motivados são capazes de produzir com qualidade. Para o autor, a motivação organizacional se trata de um assunto complexo, por meio de benefícios, programas de qualidade de vida, planos de carreira, trabalho em equipe e oportunidade de crescimento. DUTRA (1996) aponta que a melhor maneira de motivação são aquelas relacionadas as oportunidades de crescimento, definindo metas e permitindo uma revisão e avaliação das experiências profissionais, aplicado diretamente pelos Recursos Humanos da empresa.

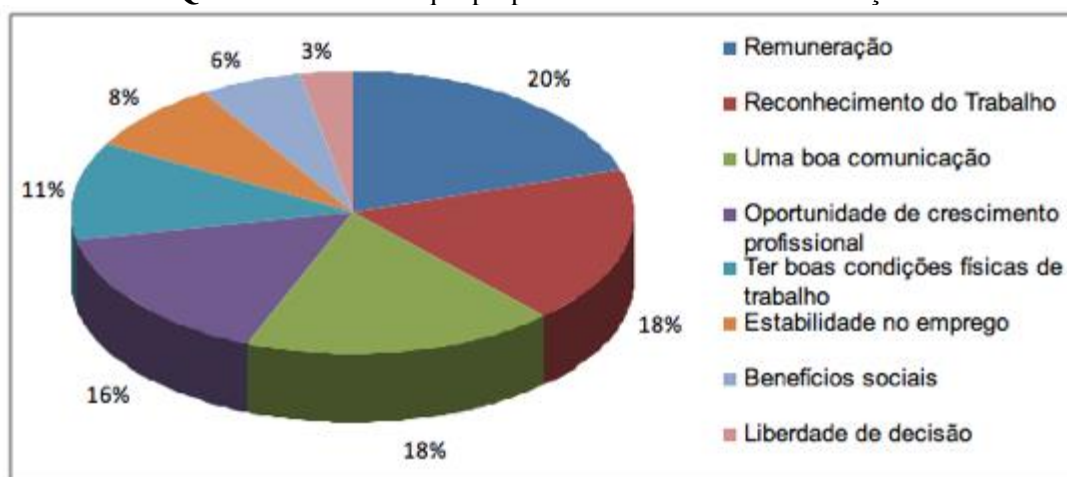
Fiorelli (2006) afirma que a motivação ainda que traga muitos benefícios, muitas empresas ainda não investem em seus funcionários de maneira esperada. Colaboradores desmotivados não dão o melhor de si, e por sua vez acaba prejudicando o rendimento da empresa.

Diante desse cenário, Fiorelli (2006) acredita que uma boa gestão na motivação organizacional traz não apenas melhorias dentro do local de trabalho, mas na vida pessoal também.

Segunda Vaz (2017), a gestão de pessoas vem se modernizando, compreendendo a missão e os valores de uma organização. Com isso, um bom líder de gestão de pessoas irá, por meio de atividades gerenciais, aumentar o nível de satisfação de cada colaborador. Vaz (2017) afirma que um bom gestor irá resolver todos os problemas motivacionais.

Diante deste cenário, Toledo (1999) sugere que lidar com os desafios e desenvolver pessoas não é uma tarefa fácil e acaba se tornando um grande desafio. É preciso elaborar boas estratégias para lidar com cada colaborador. Já para Santana (2015), esse é um assunto que vem no decorrer de muitos anos, com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Quadro 1. Práticas que proporcionam aumento da motivação.



Fonte: LIMA (2017)

Conforme destacado por Lima (2017), no transcurso desta pesquisa, identificaram-se práticas motivacionais que englobam remuneração adequada, reconhecimento do trabalho, eficiente comunicação, perspectivas de desenvolvimento profissional, ambientes de trabalho propícios, estabilidade no emprego, benefícios sociais e autonomia decisória.

Observa-se que essas práticas motivacionais desempenham um papel substancial na retenção e bem-estar dos colaboradores. Colaboradores que se sentem valorizados e motivados contribuem positivamente para a organização, elevando a produtividade e promovendo o crescimento mútuo entre o colaborador e a empresa.

Quadro 1. Algumas técnicas de práticas motivacionais

Teorias Motivacionais	Discussão	Resultados
Comunicação Gerencial Gil (2001), Certo (2017), Moscovici (1985)	Aplicada sobre os gerentes para melhorar a comunicação entre gerente e subordinado.	Motiva o colaborador, aumentando a interação e melhorando de forma significativa o potencial do colaborador para desenvolvimento de trabalhos.
Teoria-X e Teoria-Y Michel (2005)	A Teoria-X trata de suposições negativas do indivíduo, e a Teoria-Y, se refere ao ponto de vista positivo do indivíduo.	Foi possível analisar os aspectos negativos e positivos de forma individual, união que resulta em decisões tomadas por consenso e bom ligamento entre hierarquia.
Desenho de Função Certo (2003)	Se trata de uma estratégia feita por um supervisor, desenhando as perspectivas do futuro de cada funcionário dentro do setor de atuação.	Essa teoria tem lado negativo, pois a partir da projeção de cargo, o colaborador já consegue visualizar onde irá conseguir chegar, podendo se tornar desinteressante. Com base nisso, foi criado o rodízio de função, criando experiências para o colaborador, deixando o trabalho mais atrativo.
Modificação do Comportamento Skinner (2000)	Técnica utilizada pelos administradores, feita com base no sistema de reforço e punição, sendo negativa ou positiva.	Ao analisar essa técnica foi visto uma grande melhora na modificação do comportamento, incentivando o colaborador a ir atrás de reforço positivo, buscando melhorar o seu comportamento.
Sistemas Gerenciais de Likert Likert (1975)	Foi analisado que a motivação vem de quatro aspectos administrativos: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.	Os quatro sistemas se trata de trazer mais confiança ao colaborador, seja na hora da realização de um serviço, ou para conversar com seu líder.
Incentivos Maslow (1987)	Os incentivos estão relacionados aos benefícios oferecidos pela organização, como complemento salarial ou em cursos.	Aumento nos benefícios não melhora apenas a produtividade, mas extrai o melhor de cada colaborador, que trabalha de forma motivada.

Fonte: Elaboração própria com base nos artigos selecionados.

Diante dos artigos selecionados no decorrer deste estudo, pode-se observar que todos tiveram resultados significativo. Porém, diante dos métodos citados, a motivação individual para cada colaborador se destaca por ser mais eficaz. Um bom gerenciamento organizacional dentro de uma empresa também traz grandes resultados, pois auxilia diretamente no aumento de produtividade, melhorando a comunicação no ambiente de trabalho, fazendo o monitoramento da produtividade e desempenho de cada colaborador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial deste estudo consiste na identificação de estratégias motivacionais específicas para serem inovadoras nas organizações. A revisão bibliográfica possibilitou a análise de diversas técnicas motivacionais, na conclusão de que existem diversas abordagens motivacionais que podem ser aplicadas, levando em consideração as necessidades individuais de cada colaborador.

A aplicação de métodos motivacionais adaptados às particularidades de cada indivíduo revelou-se um dos fatores mais significativos na realização de resultados e metas nas organizações. Apesar de sua importância vital para o bem-estar dos funcionários, é preocupante observar que muitas empresas ainda não atribuem a devida relevância a este assunto.

É muito importante reconhecer que a qualidade da gestão e a motivação dos funcionários desempenham um papel fundamental, contribuindo para uma comunicação mais eficaz entre os colaboradores. As técnicas motivacionais não devem permanecer apenas no âmbito teórico, mas devem ser inovadoras em todas as organizações a fim de alcançar resultados positivos que transcendem a esfera individual, incentivando os indivíduos a irem além de suas necessidades básicas.

As empresas devem estar atentas ao bem-estar de seus colaboradores, uma vez que a falta de motivação pode acarretar impactos negativos, incluindo a diminuição da produtividade. Os colaboradores voluntários de reconhecimento, oportunidades de crescimento e garantias de qualidade de vida. A área de recursos humanos desempenha um papel crucial nesses aspectos, abrangendo tanto as questões legais quanto o equilíbrio dos setores, aprimorando a tomada de decisões e garantindo resultados positivos. Portanto, pode-se dizer que este trabalho aborda uma questão de extrema relevância nos dias atuais.

As empresas que desejam permanecer competitivas no mercado devem estar atentas às práticas de utilização. Embora seja um desafio, é importante ressaltar que os colaboradores dedicados e motivados têm a capacidade de superar obstáculos e alcançar os objetivos propostos pela empresa, resultando em um desempenho excepcional e na entrega de resultados positivos.

REFERÊNCIAS IBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel c. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 9º edição, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de RH**. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: elsevier, 2004.

DUTRA, C. **Administração de carreiras**. São Paulo: Editora Atlas,1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2002

FELDMAN, Roberto S. **Introdução à Psicologia**. 10.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

FERREIRA, S.F.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá, 2014.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo. Atlas, 2006. Disponível em: <[HTTP://pt.scribd.com/doc/158566956/Fiorelli-psicologia-Para-Administradores#scribd](http://pt.scribd.com/doc/158566956/Fiorelli-psicologia-Para-Administradores#scribd)>. Acesso em 18 de Outubro de 2023.

Gil, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, L.C; LEUCH; BUSS, B. R. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. Revista ESPACIOS, v. 38, n. 28, 19 jun, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Gerencial Administrativa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, A. H. **Motivação e Personalidade**. 3 ed. Nova Iorque, 1987.

McClellan, D. C **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MICHEL, Murilo. **As teorias x e y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 8, 2005.

MOSCOVIVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3ªed. Rio de Janeiro: Editora S.A,1985.

PIZZANI, L. et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, Campinas, SP, v.10, n2, p.53-66, jul/dez, 2012.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/316>>. Acesso em 20 de Outubro de 2023.

SANTANA, Fernando de Souza et al. **Motivação no trabalho: força Impulsionada para a produtividade**. @RGUMENTANDUM. REVISTA ELETRÔNICA DAS FACULDADES SUDAMÉRICA. v.7. 2015. ISSN. 21784388. Disponível em. Acesso em: 08 de Novembro de 2023.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. Trad. João Carlos Dorov e Rodolfo Azzi. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2000.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VAZ, Sulamita Poloniato. **Moderna gestão de pessoas: Executive Coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico**. Revista Científica FacMais, Volume. IX, Número 2. Julho, 2017.