



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, v.14, n.1, p. 162-187, jun. 2024.

ARTIGO ORIGINAL

A IMPORTÂNCIA DA INCLUSÃO TÉCNICA MOTIVACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO INTERATIVO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES – UMA ANÁLISE TEÓRICA

ORIGINAL ARTICLE

THE IMPORTANCE OF MOTIVATIONAL TECHNICAL INCLUSION FOR SOCIAL INTERACTIVE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS – A THEORETICAL ANALYSIS

Saulo Cardoso Malbar da Silva¹

Julienne Rocha Borges Fonseca²

Natália Dettman Carvalho Pereira³

Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha - FESVV, Brasil

Resumo

Atualmente, inúmeros estudos têm apontado que o grande diferencial para que as empresas construam e consigam manter um ambiente com alto padrão de competitividade é encontrarem e manterem em seus quadros funcionários que consigam fazer a diferença no trabalho. Porém, paradoxalmente, o que se vê na prática, de modo geral, é uma corrida desenfreada pela produtividade máxima; tecnicismo perfeccionista; frieza e hostilidade nas relações interpessoais, onde a equipe de funcionários não passa de um agrupamento de profissionais com pouco comprometimento organizacional. Essa falta de comprometimento, por sua vez, está diretamente relacionada ao fator motivacional, onde os integrantes da equipe não se sentem impelidos a agirem com entusiasmo para a realização de suas tarefas. Diante disso, o objetivo desse estudo é discutir os principais aspectos relacionados às equipes de trabalho dentro das organizações para, a partir daí, estabelecer com base na produção teórica relacionada ao tema, como a motivação pode interferir nos processos de trabalho dessas equipes, fazendo com que se tornem comprometidas tanto com as tarefas que desenvolvem, quanto com os objetivos e metas das organizações.

Palavras-chave: Equipes de Trabalho; Motivação; Comprometimento Organizacional.

Abstract

Currently, several studies have shown that the big difference for companies to build and manage to maintain a high standard of competition is to find and keep employees on its staff who can make a difference at work. However, paradoxically, what we see in practice, in general, is a rush for maximum productivity; technicality perfectionist; coldness and hostility in interpersonal relationships, where the staff is just a group of professionals with little organizational commitment. This lack of commitment, in turn, is directly related to the motivational factor, where team members do not feel impelled to act with

¹ Mestre em Sociologia Política, coordenador dos cursos de Direito e Publicidade e Propaganda da Faculdade Estácio de Sá Espírito Santo. E-mail: saulo.csilva@estacio.br.

² Mestre em Economia Empresarial coordenadora dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Estácio de Sá Espírito Santo. E-mail: julienne.fonseca@estacio.br.

³ Pós-graduada em Direito Público: constitucional, administrativo e tributário; pós-graduada em Gestão Empresarial e MBA em Finanças Corporativas e em Docência e Gestão do Ensino Superior. E-mail: natalia.dettman@estacio.br.

Submetido em 21/06/2024

Aceito em 25/06/2024

enthusiasm for the accomplishment of their tasks. Therefore, the purpose is to discuss the main aspects of work teams within organizations, from there, establish the basis of theoretical work related to the theme, as motivation can influence the processes of work of these teams, making them become so committed to the tasks they carry out, as with the goals and objectives of organizations.

Keywords: Work Teams; Motivation; Organizational Commitment.

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, muito tem se debatido sobre fatores motivacionais para a melhoria da qualidade dos processos organizacionais. A busca das empresas por um ambiente de trabalho motivador, que possa propiciar satisfação às necessidades de seus colaboradores tem se tornado urgente. Na conjuntura atual, não basta apenas defender-se das ações dos concorrentes, é preciso também criar condições de realização pessoal de seus funcionários.

Dessa forma, a busca crescente por maiores resultados não permite mais que as organizações apresentem um desempenho qualquer. Essa busca pelo diferencial nos resultados também chegou aos empregados, pois, um número sem fim de pesquisas comprova que todas as organizações dependem do esforço e desempenho de seus funcionários. Por mais automatizada que uma empresa possa ser, no mínimo, precisou de pessoas para seu projeto e construção, assim como continuará dependendo do envolvimento humano para se atualizar, ou acabará fechada por obsolescência.

Para que isso não ocorra, a motivação torna-se um elemento fundamental, pois é através dela, como afirma Chiavenato (2023), que o indivíduo estabelece uma relação dinâmica com as organizações, pois a natureza das tarefas a serem realizadas, o talento e a experiência no cargo, além da relação com as outras pessoas no ambiente de trabalho, misturam-se de forma a produzir um quadro complexo no tocante ao trabalho e aos resultados colhidos, tanto na esfera organizacional como através de cada experiência individual e coletiva.

No entanto, infelizmente, em muitas organizações, é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses funcionários não experimentam, segundo Cavalcanti (2020, p. 17):

[...] nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por seu trabalho. O emprego, nesse caso, passa a ser uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse contexto que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Diante dessa realidade, este estudo terá como foco central de análise a importância dos aspectos motivacionais na efetividade do trabalho em equipe nas organizações. No entanto, esse aspecto, por si só, apresenta uma variada gama de possibilidades. O debate sobre o que pode gerar motivação é muito amplo, com questões que envolvem desde saber se a motivação é um processo intrínseco, que vem de dentro do indivíduo ou se as pessoas são motivadas através de fatores externos, como remuneração, por exemplo.

Em vista disso, o presente trabalho se propõe a pesquisar o seguinte problema: de que forma as empresas podem motivar suas equipes e de que maneira isso pode influenciar nas dimensões do comprometimento organizacional?

O objetivo, portanto, é discutir como a motivação pode ser um elemento determinante para o sucesso de uma organização e de que maneira pode favorecer o comprometimento e a qualidade do trabalho em equipe.

A hipótese inicial é de que os fatores motivacionais podem ser determinantes para o sucesso de uma organização, tendo em vista que impacta diretamente sobre o nível de satisfação, maximizando a energia e o potencial criativo e produtivo das pessoas na organização.

Assim, acredita-se que a abordagem desse tema se justifica, visto que o compromisso de tornar as pessoas satisfeitas e motivadas faz parte do cotidiano da área de gestão de pessoas. Dessa forma, aprofundar o conhecimento sobre motivação torna-se relevante, visto ser um dos aspectos que mais interferem na capacidade produtiva, nos resultados e no grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas estratégicas das organizações.

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, este trabalho se apresenta como de cunho bibliográfico. A escolha pela pesquisa bibliográfica se deve ao fato de que, através desse método, é possível explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando “conhecer e analisar as contribuições

culturais e científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema e, a partir daí, elaborar conhecimentos que possam ter aplicação prática em um campo específico” (SANTOS, 2022, p. 68).

Portanto, dentro de uma perspectiva teórica, entende-se que a pesquisa bibliográfica pode propiciar uma melhor aproximação do objeto deste estudo – a motivação em equipe como fundamento básico para o comprometimento organizacional – tornando possível uma ação mais reflexiva e ativa diante das questões a serem investigadas.

EQUIPES DE TRABALHO

SURGIMENTO E CONCEITOS

Com a Revolução Industrial, que tomou o mundo de assalto, o modelo comum para diversos negócios mudou drasticamente. Máquinas de montagem em série e técnicas desenvolvidas no início do século XX, significavam que um único homem, mulher ou mesmo criança em uma fábrica, poderia ser até dez vezes mais produtivo do que seu equivalente artesanal, trabalhando de forma arcaica.

A Era Industrial teve seu ponto mais alto com o desenvolvimento da Administração Científica. Esta teoria, proposta por Frederick Taylor, tentou otimizar a produtividade das organizações ao designar tarefas mínimas aos indivíduos. Os chefes eram chefes. Abaixo deles vinham classes de gerentes, abaixo destes, incontáveis supervisores e, ainda mais abaixo, na base da pirâmide organizacional, multidões de operários, cada um tendo sido designado para uma tarefa única e simples, como apertar um parafuso, fixar uma mangueira ou carimbar um documento. Nascia aqui o primeiro conceito de equipe. Neste caso, equipe orientada para função (Mayo, 2018).

A Administração Científica foi a abordagem que produziu a famosa expressão “uma roda na engrenagem”. Ela foi, de diversas maneiras, uma maravilha para o mundo. A burocracia, hierarquia, tecnologia e autoridade, foram estágios orientados e nascidos do processo da evolução organizacional. As máquinas permitiram às empresas fazer mais, e as pessoas foram trazidas para simplesmente fazer. As

pessoas da base da pirâmide eram aquelas sem instrução: imigrantes ou trabalhadores rurais.

Quando as organizações se reestruturaram para competir mais eficaz e eficientemente, escolheram as equipes como forma de melhor utilizar o talento de seus colaboradores. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhores às mudanças do que as departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamento permanente (Robbins, 2022).

De acordo com Silva (2019, p. 22), há alguns anos atrás, as pessoas não falavam em equipes.

Elas existiam, mas eram convencionais, do tipo “orientadas para a função” – equipes de contabilidade, finanças, de produção e propaganda, todas compostas de especialistas nestas funções. Uma revolução nas equipes, porém, aconteceu desde aquela época. Equipes convencionais ainda existem – dependendo da amplitude de controle e necessidade de resultados da organização – mas foram suplantadas por uma infinidade de equipes de “resultado”. Com o passar dos tempos, uma equipe homogênea, com atividades definidas, ritos e processos, passaram a ser fundamental na formação e sucesso das organizações.

Conceitualmente, uma equipe pode ser entendida como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando a obtenção de determinado objetivo (Robbins, 2022). Por definição, equipes são pessoas trabalhando juntas e que têm em comum um elemento de identidade, de natureza simbólica, que as une, estando estas pessoas próximas ou não. Este elemento de identidade se revela nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação e na causa.

Uma dúzia de pessoas num bar, por obra do acaso, não é um grupo, embora possam esses indivíduos estar interagindo (conversando), ter um objetivo comum (beber e socializar-se) e ter consciência uns dos outros. Mas coloquemos essas mesmas pessoas numa situação de emergência – como um incêndio no bar – então aquela coleção de pessoas, formadas ao acaso, irá tornar-se um grupo, começará a ter alguma identidade coletiva. [...] Objetivos comuns, critérios definidos de associação, hierarquias predeterminadas não são suficientes sem esta percepção – de ver-se como membro de um grupo – por parte dos membros (Vergara, 2022, p.150).

Para Katzenbach e Smith (2018), as equipes podem ser entendidas como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometido com propósito, metas de performance e abordagens comuns, e

pelos quais as pessoas se mantêm mutuamente responsáveis.

Maximiano (2021), por sua vez, diz que a palavra “equipe” é comumente utilizada para designar grupos de pessoas que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra espécie de organização. Porém, no âmbito administrativo, os termos grupo e equipe são por vezes utilizados de maneira indistinta, existindo uma confusão generalizada entre trabalho em equipe e trabalho em grupo. A diferença básica é que no primeiro os componentes trabalham juntos em busca de objetivos comuns de forma compartilhada, enquanto no segundo, os objetivos não precisam ser necessariamente comuns. Ou seja, o trabalho em equipe é inerente ao processo de seu desenvolvimento; o trabalho de grupo é objetivado, basicamente, por afinidades.

Portanto, o objetivo principal do trabalho em equipe são as integrações pessoais, tratadas de forma individual, para o cumprimento de metas estabelecidas, com trabalho coeso e homogêneo.

CLASSIFICAÇÃO DE EQUIPES

Segundo Robbins (2022), as pessoas se juntam em equipes buscando segurança, status, auto-estima, associação, poder, alcance de metas e podem ser classificadas seguindo as seguintes características:

- Equipes de Interesse – formadas para atingir um objetivo comum, sendo ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa.
- Equipes de Amizades – formadas, principalmente, porque seus membros têm características em comum.
- Equipes de Comando – definidas pela alta direção da organização.
- Equipes de Tarefas – formadas para o cumprimento de determinada tarefa.

Do ponto de vista prático, Katzenbach e Smith (2018), classificam as equipes de trabalho da seguinte forma:

- Equipes que recomendam coisas: criadas para analisar e resolver problemas específicos, com prazo determinado, sendo, após, dissolvidas;
- Equipes que fazem ou produzem coisas, sem prazo de dissolução;
- Equipes que dirigem as coisas.

As equipes eficazes possuem características em comum. O trabalho realizado por seus membros deve proporcionar liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidades e capacidade de completar uma tarefa ou produto identificável.

Poucas tendências influenciaram tanto a situação dos colaboradores de uma empresa como o movimento maciço de introdução das equipes de trabalho. Ao passar a trabalhar em equipe em vez de trabalhar sozinho, o colaborador precisa aprender a cooperar com os outros, compartilhar informações, confrontar diferenças e sublimar seus interesses pessoais pelo bem da equipe.

As equipes de trabalho estão propensas a todo tipo de problemas inerentes a natureza humana. É comum equipes que se confundem quanto à suas metas e que têm dificuldades para tomar decisões. Seus participantes tendem a não aceitar os papéis que lhe são atribuídos, muitas vezes não são adequadamente recompensados e seus líderes nem sempre agem como tal.

Nesse contexto, a equipe se desenvolve quando executa técnicas, estratégias e táticas, porém, não se estereotipa por tais técnicas, estratégias e táticas. Portanto, a equipe de trabalho deve revisar constantemente seus próprios processos criticamente de modo a possibilitar novos conhecimentos. Por esse viés, a equipe se desenvolve quando há mudanças de comportamento, de relacionamentos e diversidade entre seus membros.

A DIVERSIDADE DAS EQUIPES DE TRABALHO

Diferenças entre as pessoas sempre existiram, e se impuseram como uma dificuldade para os propósitos e tentativas de unificação de atividade laboral, mesmo com a tentativa de se apaziguar diferenças em benefício de um bem comum. Esse processo, de diversidade, é também fator gerador de conflitos no ambiente de trabalho.

É curioso constatar, segundo Silva (2019, p. 27):

[...] as linhas que dividem a força de trabalho em gênero, raça, nacionalidades ou regionalidades (no caso de países que acolhem levas de imigrantes) são às vezes reproduzidas no interior de uma mesma unidade de produção, com seções “destinadas” aos latinos, às mulheres, aos negros ou aos nordestinos.

Essa diversidade tem um efeito dúbio. Ela pode por um lado reforçar as identidades sociais de força de trabalho, mas pode, certamente, fornecer um obstáculo poderoso para a formação de equipes multifuncionais. Para Robbins (2022, p. 264):

A diversidade é especialmente crítica quando as equipes estão engajadas em tarefas de solução de problemas e tomadas de decisão. A heterogeneidade traz múltiplas perspectivas para a discussão, aumentando a probabilidade de que a equipe consiga identificar soluções criativas e únicas. Além disso, a ausência de um ponto de vista comum leva a equipe a discutir muito mais as questões, reduzindo as chances de que a alternativa mais fraca seja escolhida. Contudo, tenha em mente que essa contribuição positiva tende a declinar com o passar do tempo. Os grupos heterogêneos têm mais dificuldade para trabalhar em conjunto e resolver problemas, mas isso se dissipa com o tempo. Deve-se esperar que o componente de valor agregado da diversidade das equipes diminua à medida que seus membros se tornem mais familiarizados e o grupo fique mais coeso. Membros de equipes coesas têm maior satisfação, menor taxa de absenteísmo e menos atrito com o grupo. De qualquer forma, a coesão costuma ser menor em equipes heterogêneas.

Para Mayo (2018), a diversidade apresenta algumas particularidades, como, por exemplo, avaliar como as pessoas interagem e tomam decisões e se esta heterogeneidade pode se transformar em uma vantagem competitiva.

Vergara (2022) aponta quatro principais vantagens do trabalho em equipe:

1. Agilidade na captação de informações e em seu uso – Implica na

distribuição da tomada de decisão entre todos os membros da equipe, não cabendo exclusivamente a alta direção da empresa.

2. Ideias mais ricas – Embora equipes multifuncionais de trabalho tenham por característica principal a menor quantidade de produzirem idéias, estas, depois de estimuladas, são de qualidade indiscutível, pois se baseiam de formas distintas sobre um mesmo conteúdo e se expressam sob diferentes soluções.

3. Tendência a assumir maiores riscos – Pela divisão e compartilhamento das tarefas, os membros da equipe se sentem mais liberados para agir liberando de forma criativa, novas formas de trabalho.

4. Alto grau de comprometimento – A tendência à assunção maior de riscos, aliadas ao compartilhamento de informação, tornam os membros do grupo mais responsáveis pelos seus atos e mais envolvidos no processo.

As equipes fazem sentido quando existe interdependência entre as tarefas, quando o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais membros da equipe (Robbins, 2022).

A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES DE TRABALHO

As equipes têm se tornado, cada vez mais, a base organizada de um trabalho coordenado. O que se espera de gestores é que tenham senso crítico apurado, capacidade de decisão e forte sentimento de liderança, fundamentais para a confiança da equipe a qual estão vinculados.

De acordo com Robbins (2022), os primeiros livros a abordar as equipes recomendaram que seria ótimo utilizá-las. Uma equipe é algo surpreendente, que causa perplexidade e agrega valor. São seres humanos que necessitam de grande atenção.

Essa necessidade de filiação do indivíduo e o impacto que infere no desenvolvimento da equipe fazem parte da composição das equipes. A percepção de que a integração e a cooperação entre os membros de uma equipe é fruto da

interação individual em busca do sucesso coletivo, pode ser compreendida no exposto por Silva (2019, p. 65):

O desafio mais sério posto para o mundo de trabalho pode ser resumido em um só termo: a individualidade do trabalhador. Esse aspecto traduz o fenômeno que se tem observado há algum tempo no capitalismo central – e ainda mais dramaticamente nos periféricos – do paulatino deslocamento da classe como referência e como formadora de identidades coletivas.

Como formadora de identidades coletivas, tem-se a clara noção da importância, para as organizações, da formação de equipes de trabalho e sua eficácia fica evidente quando da sugestão de que elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos, quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Nesse sentido Milkovich e Boudreau (2020, p. 126) colocam que:

As receitas para criação de equipes eficazes dizem que elas precisam de qualidade na tomada de decisão, comunicação, coesão, clareza e aceitação de metas, aceitação do ponto de vista das minorias e outros critérios. Tais receitas parecem se esquecer de que as equipes são formadas por pessoas com interesses próprios, preparados para fazer acordos, recompensar favoritos, punir inimigos e se engajar em comportamentos que visem a esses interesses próprios.

O uso extensivo das equipes gera o potencial para uma organização aumentar seus resultados sem precisar aumentar as entradas (Robbins, 2022). Portanto, todas as assertivas traduzem pensamentos sobre a importância de se trabalhar em equipes, no contexto dinâmico e competitivo que impera, atualmente, em âmbito global e que, para Silva (2019), pode ser compreendido pela capacidade que as organizações tiveram de incrementar suas operações, que se multiplicaram pelo desenvolvimento de diversos projetos e em alta escala de complexidade.

Variáveis que Interferem no Desempenho das Equipes

Pode-se afirmar que o desempenho de toda e qualquer equipe está atrelado a certas variáveis que exercem influência sobre a mesma. Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2020, p. 130-131) citam algumas variáveis que denotam este fenômeno:

- **Estrutura:** Define-se pelo padrão de relacionamento interno do grupo e seu arranjo ou desenho representa a maneira pela qual as pessoas e seus papéis

podem estabelecer esse relacionamento no plano formal e informal. Sabe-se que o tamanho dos grupos organizacionais, bem como a rigidez hierárquica tornam-se dificultadores para o relacionamento interno. Da mesma forma, a ausência de uma estrutura interna, ou mesmo a total informalidade num grupo pode levar a dificuldades em lidar com seus próprios limites.

- Características pessoais dos membros: As pessoas levam seu universo pessoal ao grupo composto pela sua característica de personalidade, e serão estas características, quando focadas num processo de interação, que nortearão as ações e reações individuais.

- Composição da Equipe: Uma vez observadas as características pessoais dos membros de uma equipe, outra variável decorrente desta é a de como se comporá esta equipe, cuja composição está diretamente relacionada com a variável homogeneidade e heterogeneidade. Equipes homogêneas apresentam maior dificuldade de troca na inter-relação, enquanto as equipes mais heterogêneas, pela própria diversidade, apresentam um processo de crescimento mais eficaz em função das trocas interpessoais.

- Posicionamento das lideranças: Para a implementação de trabalhos em equipe dentro das organizações, de uma forma sadia e duradoura, consideram-se os gestores como figuras fundamentais e verdadeiros alicerces para este processo.

MOTIVAÇÃO EM EQUIPE

MOTIVAÇÃO

Segundo Ferreira (2023) motivação é “o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

A motivação geralmente está relacionada com o esforço para se atingir “alguma meta”, portanto, motivação:

É o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (Maximiano, 2021, p. 47).

De uma maneira genérica classifica-se a motivação como: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se a um processo subjetivo, ou seja, “a verdadeira motivação representa um desejo natural das pessoas que se engajam em determinadas atividades tendo em vista a satisfação que estas podem oferecer” (Bergamini, 2009, p. 142).

A motivação intrínseca caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza. A motivação intrínseca é a primeira a ser compreendida e trabalhada nos ambientes organizacionais, mas ela é parte de um processo mais complexo, pois deve respeitar as diferenças entre as pessoas, já que cada uma possui um processo único e individual de motivação (Castro, 2017, p. 24).

Esta forma de considerar o comportamento motivacional destaca a autonomia pessoal deste processo, pois são as próprias fontes internas das pessoas que as levam à ação e não os controles impostos pelo meio externo (BERGAMINI, 2009). A motivação extrínseca, por sua vez, é muitas vezes chamada de condicionamento ou envolvimento. No ambiente organizacional, pode-se dizer que o envolvimento está relacionado com os benefícios e recompensas (monetárias ou não) para os funcionários, com o objetivo de criar ou ampliar o seu comprometimento com a empresa.

A motivação extrínseca caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente. A motivação extrínseca é bastante trabalhada nas organizações, sendo função do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas (Castro, 2017, p. 26).

Pode-se, então, afirmar que a motivação é, sem dúvida, a ação de motivos internos e externos do ser humano que pode transformar toda uma situação, para não dizer uma organização. Como bem lembra Vieira (2020, p. 33), quando uma pessoa afirma que se sente motivada não está usando uma expressão sem consequências. Isto refletirá diretamente no resultado final do que está fazendo.

Maslow (2020) propõe que a motivação seja uma cadeia de eventos baseados no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para esse autor:

[...] os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estado de motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para a descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla (Maslow, 2020, p. 71).

Portanto, os motivos pelos quais cada um se põe em movimento na busca de algo desejado não pode ser observado de maneira direta. As razões que justificam o comportamento motivacional só podem ser inferidas a partir de comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma relação de causa e efeito.

Assim, a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo seus valores pessoais, diante do seu ambiente físico e social, sua estrutura e seus processos fisiológicos, suas necessidades e suas experiências anteriores. Como necessidades, valores e capacidades variam de indivíduo para indivíduo, as pessoas são diferentes entre si no âmbito da motivação. Além disso, “as mesmas necessidades, valores e capacidades variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo, aumentando ainda mais a complexidade da questão” (Chiavenato, 2023, p. 65-66).

Teorias Motivacionais

É a partir da concepção de que o ser humano é complexo e por isso seus aspectos motivacionais também o são, que as teorias de motivação, atualmente, buscam considerar a individualidade de cada um, trazer soluções para colocar a pessoa certa no lugar certo e também saber o que pode e o que não se deve esperar de determinado indivíduo tendo em vista a sua personalidade.

As primeiras teorias foram fundamentais para o estudo motivacional, tudo o que se conhece hoje sobre o assunto é baseado nestes primeiros estudos, que ofereceram suporte para este entendimento. Assim, para efeitos desse estudo serão abordadas as principais teorias consideradas pela literatura como as mais importantes para a compreensão da motivação, quais sejam, a teoria da

hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

A teoria de Maslow parte do pressuposto de que as necessidades residem dentro do indivíduo, a motivação de todas as suas ações tem origem na própria pessoa. Estas necessidades podem ser conscientes ou não para o sujeito, e se constituem em prioridades.

De acordo com Chiavenato (2023, p. 66), sinteticamente, a teoria da hierarquia de necessidades, criada por Maslow é definida da seguinte forma:

[...] as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias –, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias.

A partir deste modelo, especifica-se que as primárias são compostas pelas necessidades fisiológicas e de segurança, constituindo os níveis mais primitivos das necessidades humanas. Apesar de estarem situadas em um grau distinto (pois, as necessidades fisiológicas, sem dúvida, são as mais importantes, as fundamentais), ambas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

No contexto organizacional, ambas podem influenciar no comportamento, pois, quando as necessidades fisiológicas não são satisfeitas o indivíduo sente-se incomodado, prejudicando o pensamento e a ação, e quando o sujeito sente que a segurança é falha, pode tornar-se muito temeroso com relação ao lugar que pertence.

A outra parte da pirâmide de Maslow é composta pelas necessidades secundárias, que são aquelas relativas ao social, à estima e à autorrealização. As necessidades sociais vêm logo em seguida a satisfação primária de segurança e estão relacionadas com a vida em grupo, a vida social do indivíduo.

Quando há insatisfação neste aspecto o sujeito pode modificar seus comportamentos tornando-se resistente e hostil com os que o cercam, e se isso persistir, isto é, se suas necessidades sociais não forem satisfeitas, surge o sentimento de solidão que pode até se tornar patológico.

Uma vez satisfeitas as necessidades sociais, é possível ascender um passo na pirâmide, surgindo as necessidades de estima, que também estão relacionadas a aceitação do indivíduo pelo grupo a que pertence. Entretanto, este aspecto só pode ser conferido pelo prisma do próprio indivíduo, ou seja, a partir do modo como o sujeito enxerga ser em termos de autoestima, auto apreciação, autoconfiança, consideração etc. A partir de si mesmo é que ele percebe o ambiente.

No topo da pirâmide de Maslow, são figuradas as necessidades mais elevadas, e claro, mais distantes daquelas ditas primitivas. Estas são relacionadas à autorrealização, ou seja, aos aspectos do investimento do sujeito no futuro, em crescer constantemente, ser e obter mais do que é e do que tem. Estas necessidades, ao contrário das anteriores, não são resultantes do ambiente, mas do próprio indivíduo em interação com o mundo externo e, por isso, não são possíveis de serem observadas nem controladas.

Maslow foi o primeiro teórico a sistematizar a motivação a partir de uma lógica intuitiva e fácil de compreender. Por isso, suas concepções, rapidamente, repercutiram no ambiente empresarial. A concepção de Maslow é que na pirâmide das necessidades, forma-se um movimento de constante necessidade de satisfação. Além disso, para o administrador, torna-se fácil aplicar a teoria deste autor, pois, para motivar alguém é necessário somente concentrar-se na satisfação das necessidades daquele nível ou acima dele.

Após esta primeira proposição do assunto, Frederick Herzberg constitui uma nova teoria cujo foco central é o ambiente externo e o entendimento de que este ambiente pode influenciar na motivação do sujeito. Para isso, delimitou dois fatores, os higiênicos (ou insatisfacientes) e os motivacionais (ou satisfacientes).

De acordo com Cavalcanti (2020, p. 136), a crença central da proposta de Herzberg é que, “o indivíduo possui uma relação básica com seu trabalho e que a sua atitude com relação ao trabalho pode determinar o seu sucesso ou fracasso.”

Nesta teoria, o alvo está fora do sujeito, é situado tanto no trabalho quanto no ambiente. Por isso, as condições em que se encontram os dois fatores centrais da motivação irão garantir o destino do comportamento motivacional de todos os trabalhadores.

Os fatores higiênicos, também denominados insatisfacientes, como o próprio termo se refere, são aqueles nos quais o indivíduo sempre vai necessitar, não têm fim, mas também não conseguem elevar considerável e duradouramente a satisfação do sujeito. Tais fatores, segundo Chiavenato (2023, p. 69):

[...] são limitados na influência que exercem sobre o indivíduo e apresentam um caráter preventivo e profilático, servindo apenas para evitar a insatisfação ou ameaças ao equilíbrio do ambiente. Como exemplos de fatores higiênicos têm-se todos aqueles que se referem ao próprio ambiente, ao que rodeia o sujeito em seu trabalho, como as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais, o clima, o relacionamento entre pessoas etc.

Já os fatores motivacionais são aqueles que podem oferecer algum desenvolvimento ao indivíduo. Para Chiavenato (2023, p. 69) estes fatores “produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência”.

Por isso, tais fatores são aqueles que oferecem sentido ao trabalho que o sujeito realiza com possibilidade de crescimento e reconhecimento profissional. Como exemplo destes, há a delegação de responsabilidade, oportunidade de promoção, o uso de habilidades pessoais, ampliação ou enriquecimento do cargo, entre outros.

Quando se atinge níveis excelentes nos fatores satisfacientes, há a percepção do aumento da motivação, mas quando são precariamente oferecidos, tem-se a ausência de satisfação e não a insatisfação como usualmente se é levado a pensar.

A dissociação entre satisfação e motivação é um dos aspectos inovadores na teoria de Herzberg, pois, dão margem ao entendimento da dimensão mais profunda que tem a motivação no ser humano. Ou seja, o contrário de satisfação é a não-satisfação, ao passo que o avesso da insatisfação é a ausência desta

Outra teoria, também de grande valor à concepção de motivação é a teoria X e Y, de McGregor, onde, em linhas gerais, o autor divide duas concepções divergentes a respeito do que a organização oferece ao sujeito e traça um *continuum* para observar onde se situa a empresa observada.

Proposta em 1957, esta teoria traz a concepção de que há um modo tradicional e um modo moderno de administração. O tradicional foi chamado de X, e é

baseado em concepções distorcidas a respeito do ser humano, mas que foram, durante muito tempo, as concepções que reinaram na administração.

O X representa um modo arcaico de ação com um trabalhador, chegando mesmo a ser considerado por McGregor como uma visão negativa, que não oferece espaço e nem liberdade ao trabalhador. Segundo Robbins (2022 p. 335) entende-se nestas concepções:

[...] que o homem é um sujeito passivo, que pode e deve ser dirigido, controlado por incentivos salariais oferecidos, logicamente, pela organização. Além disso, tudo o mais relativo ao trabalho deve vir, segundo a concepção tradicional, de estímulos externos, da própria organização, pois, o homem é um ser intrinsecamente irracional e preguiçoso. Com estas concepções de homem e trabalho, depreende-se que a tarefa da administração é única e exclusivamente, aplicar o controle para se atingir os objetivos da organização.

Para McGregor, as empresas creem nesta concepção do ser humano e tratam os funcionários como seres passivos, irresponsáveis, indolentes e sem desejo de prosperar. Entretanto, segundo Chiavenato (2023, p. 120) “esse comportamento não é causa: é efeito de alguma experiência negativa em alguma organização”.

Já o modelo Y, é o oposto, apresenta uma visão positiva e com o oferecimento de autonomia e liberdade para que o empregado possa assumir a tarefa que realiza, sentindo-se parte integrante da organização.

De acordo com Robbins (2022, p. 335), McGregor apresenta, com sua teoria, a proposta de que “a participação na tomada de decisão, funções desafiadoras e com responsabilidade e boas relações no grupo iriam maximizar a motivação no trabalho”. Desta forma, os aspectos motivacionais podem ser encontrados na empresa que oferece condições e no funcionário que pode aproveitar estas condições para desenvolver a si mesmo e o seu trabalho.

A concepção da teoria Y em uma organização é referente a uma estrutura completamente diversa da proposta X. Traz consigo um estilo participativo e democrático, visando o bem-estar do sujeito, por meio da descentralização do poder, da ampliação do cargo (e conseqüente aumento da significação do trabalho), da participação de todos nas decisões e na autoavaliação do desempenho.

Assim, busca-se uma empresa competitiva, mas extremamente voltada para a participação ativa dos empregados que dela fazem parte. Durante este percurso

na busca pela excelência, cada empresa se situa em graus diferentes entre os polos X e Y. A Figura 2 abaixo ilustra os pressupostos das teorias X e Y de McGregor.

As ideais da Teoria X e Y, de certa forma, tem como ponto de partida o entendimento de que cada indivíduo é único e, portanto, a motivação é intrínseca, não sendo orientada de fora. Conforme escreve Bergamini (2009, p. 23):

[...] passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Estas são, segundo Robbins (2022), algumas das mais conhecidas formas de entender a motivação humana e aplicá-la ao trabalho executado, pois todas estas concepções apresentam alguns detalhes que as complementam e formam o que se costuma entender hoje sobre a motivação e o modo como ela influencia na produção.

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

Embora atualmente muitas teorias considerem os aspectos sociais e afetivos na motivação de pessoas, foi a escola de Relações Humanas que deu o pontapé inicial para isso, e, historicamente, é de suas ideais que surge a necessidade de se avaliar e considerar o “clima” entre os membros da organização. A partir do momento em que os sentimentos do trabalhador se tornam fator relevante na organização, é que se começa a investigar sua opinião sobre seu ambiente de trabalho, no intuito de diagnosticar falhas e propiciar um clima motivacional adequado.

O desenvolvimento dos parâmetros motivacionais fez evoluírem os fatores determinantes do clima organizacional. Outras escolas, como a da Teoria Comportamental e a da Teoria Estruturalista, trouxeram inovações e amadurecimento sobre os fatores motivacionais humanos. Atualmente, o consenso é de que os aspectos econômicos e sociais estão presentes na determinação da qualidade do clima e, além deles, o aspecto da autorrealização. Enfim, o ser humano é “multimotivado”. As questões biológicas e econômicas influenciam como aspectos

preventivos e as questões sociais e de autorrealização representam aspectos motivacionais propriamente ditos.

O termo “clima” é facilmente compreendido no uso popular, porém, no âmbito da ciência administrativa apresentam algumas diferenças em suas definições. Morgan (2017), por exemplo, conceitua clima organizacional como “os traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização”. O clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade do trabalho e a satisfação das pessoas envolvidas com a organização, refletem a história dos tipos de sujeitos que a instituição atrai, dos processos de trabalho, das modalidades de comunicação e, também, a história de quem exerce autoridade dentro do sistema.

As características do ambiente de trabalho são consideradas como significativo fator para a motivação do trabalhador, capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e rotatividade, aumentar a produtividade, melhorar o moral, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Na visão de Freitas (2017, p. 68) se o clima organizacional é favorável:

[...] os funcionários se sentirão motivados a permanecer na organização e se empenhar no desenvolvimento de suas tarefas. Sendo o clima organizacional insatisfatório, a motivação se esvai e o trabalho torna-se desagradável aumentando, assim, os índices de rotatividade de pessoal e a queda na produtividade.

Segundo Dubrin (2003), há uma relação positiva entre o clima organizacional e o desempenho de colaboradores. Assim, os estudos do clima organizacional particularmente são úteis para se entender o processo motivacional, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial, pois não basta “sentir” que o clima está mau; é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

A MOTIVAÇÃO COMO BASE PARA O COMPROMETIMENTO E A QUALIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE

As empresas têm a necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com seus objetivos, por isso, buscam obter funcionários que sejam comprometidos, que vejam seu trabalho como um desafio a ser alcançado e que busquem os melhores resultados para a organização. Esta necessidade vem ficando cada vez mais evidente devido ao grande desenvolvimento tecnológico e industrial trazido pela globalização, que faz com que as transformações ocorram em uma velocidade muito rápida.

Nessa perspectiva, toda empresa num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização; é uma mobilização coletiva. No entanto, para que haja esse comprometimento com qualidade, é necessária uma mudança cultural significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos vão surgindo e é a motivação que vai eliminando essas barreiras.

O comprometimento tem relevância tanto para os empregados como para a organização. Se, para os empregados, o compromisso com o trabalho e com a organização representa uma relação positiva que pode acrescentar significado a vida, para a organização, por outro lado, o fato de ter empregados comprometidos deve aumentar o desempenho e diminuir o absenteísmo e a rotatividade na empresa.

Segundo Gomide Júnior e Siqueira (2021), é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva.

A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização (Gomide Júnior; Siqueira, 2021, p. 314).

No âmbito das pesquisas sobre o comprometimento organizacional, há três dimensões básicas para descrever os vários tipos de laços psicológicos entre os indivíduos, quais sejam: as dimensões afetiva, normativa e instrumental. (ROBBINS, 2022).

Essas dimensões, também descritas enquanto categorias de laços psicológicos, caracterizam-se quanto ao grau e ao tipo de sentimento do empregado em relação a sua organização, e se relacionam com as duas bases psicológicas de comprometimento organizacional descritas por Gomide Júnior e Siqueira (2021). A dimensão afetiva corresponderia à base afetiva (sentimentos e afetos) e a dimensão normativa e a instrumental corresponderiam à base cognitiva (crenças sobre o papel social dos envolvidos em uma relação de troca econômica e social). A cada dimensão podem ser vinculados sentimentos de “querer”, “dever” ou “ter que” permanecer na organização, o que, por seu turno, elucida estados psicológicos diferenciados de “desejo”, “obrigação” ou “necessidade”.

Ao buscar orientar suas políticas de gestão, injetando recursos da empresa na tentativa de oferecer condições propícias à motivação dos funcionários, o produto final que a empresa espera ser capaz de obter são funcionários efetivamente comprometidos, e não apenas trabalhadores meramente subjugados por meio de algum sistema de controle.

Portanto, a equipe de trabalho no qual as organizações deveriam se esforçar para obter, seria aquela comprometida ao mesmo tempo com o trabalho e com a organização. O resultado disso seria, na visão de Cohen (2003, p. 55):

Uma equipe perfeitamente alinhada com as metas da organização, o que é a situação ideal para ambos os lados. A equipe comprometida com a sua organização não se contentará com a obtenção de resultados ótimos pontuais, mas visará o atingimento de um resultado ótimo global, com o melhor compromisso para a organização como um todo.

Assim, quaisquer mecanismos que visem aumentar o comprometimento com o trabalho e com a equipe de trabalho se caracterizam como ferramentas gerenciais importantes para criar um terreno propício ao cultivo da motivação dos trabalhadores.

Robbins (2022), por exemplo, apresenta os programas de envolvimento dos funcionários como um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos colaboradores tendo por objetivo estimular o comprometimento, de forma crescente, com o sucesso da organização. Através do envolvimento dos colaboradores nas decisões que lhes dizem respeito, aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornam mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos com o trabalho. O envolvimento dos funcionários engloba ideais como: a gestão participativa, a democracia no ambiente de trabalho, a autonomia e a participação acionária dos funcionários.

Sobre as novas maneiras de planejamento do trabalho, Robbins (2022, p. 143-144) comenta três opções.

A primeira delas é o rodízio de tarefas, pois quando existe um excesso de rotina e a atividade deixa de ser desafiadora, o colaborador é transferido para outra que tem requisitos similares de habilidade. Como desvantagens se encontram o aumento dos custos com o treinamento, a produtividade é reduzida e se leva um certo tempo para a equipe se ajustar ao novo funcionário. A segunda é a ampliação de tarefas, que se caracteriza pelo aumento do número e da variedade das atividades realizadas pelo colaborador, tornando o trabalho mais diversificado. O terceiro é o enriquecimento de tarefas, que é caracterizado pelo grau em que o colaborador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. O funcionário executa uma atividade por completo, aumentando sua independência, ampliando sua responsabilidade e tendo o *feedback* para que o indivíduo possa avaliar e corrigir seu próprio desempenho. Essa prática reduz os custos de absenteísmo e da rotatividade, aumentando assim a motivação e a satisfação no trabalho.

Nessa perspectiva, caberia às empresas a responsabilidade de criar um ambiente propício para a motivação. Isto se daria através de ações sobre o trabalho em si e sobre os ambientes onde as equipes atuam, a fim de proporcionar o sentimento de cidadania corporativa, de realização e de bem-estar pessoal e coletivo.

CONCLUSÃO

As metas corporativas vêm se transformando ao longo do tempo, à medida que novas tendências mundiais se fazem crescentes no ambiente das organizações, na busca incessante pela excelência de serviços, pelo aumento da rentabilidade e,

principalmente, pela sobrevivência em um universo altamente competitivo. Por isso, a necessidade de suscitar motivação para o trabalho e mantê-la sempre elevada tem sido uma preocupação entre as diversas organizações, tanto públicas quanto privadas, em todas as áreas e nos mais diversos mercados.

Se esta questão for analisada com mais profundidade, percebe-se que todos os processos que envolvem uma organização que busca eficiência e crescimento requerem um comportamento participativo e motivado por parte de suas equipes. Então, seria ingenuidade aceitar que esta mesma organização consiga atingir suas metas sem a participação efetiva de seus funcionários.

O ser humano só se realiza quando encontra sentido naquilo que faz, e estará motivado quando enxergar no trabalho um caminho para atingir seu ideal. Para sentir-se motivado, precisa expandir suas dimensões nos âmbitos operacional, social e político. Para tanto, é preciso que as organizações proporcionem a ele espaço para que desenvolva sua criatividade, além de autonomia e participação.

Diante disso, uma empresa necessita, além de atrair, manter seus profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar. Ou seja, caso a organização não disponha de um capital humano comprometido efetivamente com suas atividades e que nele encontre um ambiente em condições favoráveis para a autorrealização e crescimento, com certeza toda a organização sentirá.

Desse modo, é preciso que as organizações percebam que o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais empresas terão êxito ou fracassarão é a motivação de suas equipes de trabalho. Isto ocorre porque a motivação é apontada na psicologia social como um dos determinantes principais de rendimento, tanto individual como coletivo.

Os estudos sobre a motivação têm proporcionado informações essenciais com respeito à forma mais adequada de conciliar satisfação com o trabalho, e as características externas relativas ao tipo de trabalho a ser executado, criando condições propícias de alinhamento dos objetivos organizacionais com a satisfação dos colaboradores, fortalecendo o processo de gestão de pessoas.

Por isso, é importante que as empresas tenham a preocupação em criar um clima organizacional em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era instrumento somente da área de recursos humanos, deve passar a integrar cada vez mais a estratégia superior das organizações, de forma a entender como extrair o que tem de melhor em cada uma das pessoas que compõem sua equipe de trabalho, com o intuito de buscar os mais altos níveis de inovação, dedicação, fidelidade, criatividade e motivação.

Nesse processo, a forma de atuação das lideranças é de fundamental importância, pois a motivação e o empenho da equipe, a forma como ela trabalha, está diretamente relacionada ao estilo de seus líderes. Se o gerente tem um estilo democrático a equipe trabalha com mais empenho, com mais dedicação, é mais motivada, os resultados e as metas são alcançados com maior facilidade. Inversamente, se o líder não tem a capacidade enxergar as experiências e as vivências de cada um de seus liderados e ter a coparticipação na troca de responsabilidades com a sua equipe, ou seja, se ele toma decisões autocráticas, a revelia dos seus gerenciados, o clima se torna enfermo, doentio, um clima de hostilidade e de conflito constante.

Se uma empresa quer ser considerada a melhor para se trabalhar, é importante conhecer os aspectos que fazem com que sua equipe a considerem assim. Para isso, acredita-se que é preciso buscar a equação mais perfeita possível entre motivação, liderança e a cultura organizacional. Sem esses três elementos, nenhuma empresa alcançará um nível de satisfação excelente para a sua equipe de funcionários, pois é na relação existente entre esses fatores que se sinaliza os melhores caminhos e as questões mais importantes a serem tratadas pela organização, no sentido de tornar o ambiente de trabalho mais propício à motivação e ao alto desempenho.

Portanto, cabe às organizações encontrarem os valores que sejam essenciais ao seu corpo funcional, pois, motivar suas equipes de trabalho e agregar valores, reforça as ligações existentes no clima organizacional, alinhando os funcionários à cultura central da organização e proporcionando um ambiente de comprometimento em busca dos objetivos e metas traçados.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa** - Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CASTRO, A. **Automotivação**. Rio de Janeiro: Campos, 2017.
- CAVALCANTI, V. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2023.
- COHEN, A. **Comprometimento organizacional: conceitos e estudos de casos**. São Paulo: Campos, 2003.
- DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: UFRRJ, 2023.
- FREITAS, M. **Cultura organizacional**. São Paulo: McGraw Hill, 2017.
- GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BASTOS, A; BORGES-ANDRADE, J.; ZANELLI, J. C. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2021.
- KATZENBACH, J; SMITH, D. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 2018.
- MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2020.
- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2021.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2018.
- MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2020.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2022.
- SANTOS, A. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2022.

SILVA, L. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: Editora 34, 2019.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**: São Paulo: Atlas, 2022.

VIEIRA, M. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2020.