

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Maria Eduarda Souza da Silva¹, Adila Maia Santos².

Graduando do Curso de Pedagogia da Faculdade Multivix - Campus Serra

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Esse projeto aborda o comportamento humano nas organizações como método de estudo, com o intuito de enfatizar a importância da gestão de pessoas na organização, e como o seu gerenciamento é primordial para o desempenho dos colaboradores e para propiciar um ambiente favorável ao crescimento pessoal e organizacional.

O comportamento organizacional é o estudo dos indivíduos e grupos atuantes de uma dada organização ou empresa. Trata da influência das pessoas sobre a organização, bem como a influência dela sobre indivíduos e grupos. Discutindo a contínua interação entre indivíduos e grupos, as pessoas e as organizações se influenciando reciprocamente.

Neste sentido, busca-se a contribuição de psicólogos para entender o comportamento dos indivíduos, isto é, estudar e compreender dentro das organizações, os tipos de personalidades, atitudes, percepções, aprendizado, motivação, etc. Ao mesmo tempo em que se busca entender o comportamento e maneira de agir dos grupos dentro das organizações.

O estudo do comportamento humano nas organizações é de suma importância no mundo moderno porque todas as atividades de gestão e administração envolvem pessoas. Não é possível existir uma organização sem pessoas e quando essas se encontram, como nas organizações produtivas e econômicas, as reações ou comportamentos devem ser estudados para que se obtenha o melhor da relação entre elas.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Enfatizar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como os impactos desse gerenciamento no ambiente organizacional. O tema será abordado de forma clara e sucinta, apontando também práticas para que o papel de um bom gerenciamento de pessoas no âmbito organizacional seja desempenhado com o êxito desejado.

1.3 FORMUÇÃ DO PROBLEMA

- Qual a importância do comportamento organizacional nas empresas?
- Quais os benefícios de se gerenciar o comportamento organizacional?
- De que forma o comportamento organizacional pode impactar nos resultados da organização?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Esse projeto tem como objetivo geral enfatizar a importância do gerenciamento do comportamento organizacional e como esse processo de gestão de pessoas é primordial e impactante na motivação dos colaboradores e para o desenvolvimento organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conceituar comportamento humano nas organizações.
- Comentar sobre a relação do homem com o ambiente de trabalho.
- Falar sobre a motivação e quais os seus impactos dentro das organizações.
- Apontar práticas de gestão e manutenção da motivação no âmbito organizacional.
- Comentar sobre o papel da liderança nas organizações.

1.5 HIPÓTESES

Através desse estudo vamos apontar os impactos do gerenciamento de pessoas nas organizações e como esse processo pode comprometer o desenvolvimento organizacional. Será enfatizada a importância de que se propicie ao colaborador condições de se atingir as suas metas pessoais e profissionais, dentro de um ambiente organizacional que promova o desempenho, o seu desenvolvimento e a motivação de pessoas, para que a empresa atinja seus objetivos, alcance sua visão e sua missão de futuro.

1.6 META

Esse estudo visa compreender alterações ou tendências de comportamento das pessoas dentro das organizações e, de tal forma, como estes fatores podem influenciar os resultados e desempenho das empresas.

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Classificação da pesquisa

A metodologia utilizada na construção do projeto apresentado foi o método exploratório, a partir de pesquisa bibliográfica na internet, através de artigos, impressos e sites que tratam sobre o tema.

1.7.2 Técnicas para coleta de dados

Através da palavra-chave comportamento humano nas organizações, foi possível ter acesso a vários sites onde foi possível realizar pesquisas relacionadas ao tema do projeto, voltado para o âmbito organizacional. Dessa forma, foi possível listar alguns sites para fonte de pesquisa e enriquecimento das informações prestadas.

1.7.3 Técnicas para coleta de dados

Para coleta de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tendo documentos, artigos e sites relacionados ao tema comportamento humanos nas

organizações como fontes de pesquisa. Os documentos utilizados para objetos de pesquisa são de fontes primárias (documentos que ainda serão analisados para criar informações) e fontes secundárias (informações que já foram elaboradas). A coleta de dados foi realizada de forma contínua, conforme a pesquisa foi realizada, os eventos aqui foram registrados para enriquecimento e conclusão do projeto.

1.7.4 Caracterização da amostra pesquisada

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse projeto foi o método dedutivo, através de pesquisa bibliográfica exploratória em sites que tratam do tema comportamento humano nas organizações e que possuem assuntos relacionados ao objeto de pesquisa.

1.7.5 Instrumento para coleta de dados

Foram realizadas pesquisas em sites que abordassem o assunto comportamento humano nas organizações. Através do tema proposto para objeto de pesquisa, foi possível dar início ao projeto e dar embasamento ao que foi proposto, enfatizando a importância e os impactos da gestão do comportamento organizacional no ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando comportamento humano nas organizações

Quando falamos em comportamento organizacional, estamos nos referindo ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Robbins (2004), comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e atitudes das pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2005), o estudo do Comportamento Organizacional (CO), ao mesmo tempo em que investiga a influência das pessoas e dos grupos sobre a organização, estuda também o efeito da organização sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos que nela trabalham.

Para a compreensão das ações e atitudes das pessoas no ambiente organizacional, os estudiosos dessa área buscam conceitos e métodos das ciências comportamentais, tais como: psicologia, sociologia, ciência política e antropologia, dentre outras.

O comportamento organizacional é estudado em três níveis. Todo indivíduo chega à organização com suas expectativas, necessidades, valores etc.

Abaixo são apresentados os três níveis do comportamento organizacional:

- Comportamento micro-organizacional: o foco é o indivíduo e são estudadas as diferenças individuais, os processos de aprendizagem, a percepção e a motivação. Os processos de recursos humanos que incidem diretamente sobre os indivíduos são: seleção, avaliação de desempenho, atitudes no ambiente de trabalho (assuntos de administração de pessoas).
- Comportamento meso-organizacional (nível de grupos): estudo dos grupos, trabalho em equipe, comunicação, liderança, conflitos, estresse.
- Comportamento macro-organizacional (nível do sistema): envolve a cultura organizacional, a estrutura, a mudança e os efeitos das políticas de gestão de pessoas

2.2 O homem e a sua relação com o trabalho

Como seria o mundo sem o trabalho? Toledo (apud Jacques, 1988) nos diz que “o trabalho não se converte em trabalho propriamente humano a não ser quando começa a servir para a satisfação não só das necessidades físicas, e fatalmente circunscritas à vida animal, como também do ser social, que tende a conquistar e realizar plenamente a sua liberdade [...]”.

De acordo com Zavattaro (1999), o trabalho é essencialmente uma ação própria do homem, mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. O primeiro fundamento do valor do trabalho é o próprio homem, o trabalho está em função do homem e não o homem em função do trabalho. O valor do trabalho não reside no fato de que se fazem coisas, mas em que coisas são feitas pelo homem e, portanto, as fontes de dignidade do trabalho devem ser buscadas, principalmente, não em sua dimensão objetiva, mas em sua dimensão subjetiva.

A nova relação entre o homem e o trabalho determina que este homem possua uma identidade e que responda por esta, que essa identidade leve-o a almejar e a responder às suas necessidades, principalmente em relação ao trabalho.

Segundo Bom Sucesso (2002, p. 12), a história de vida, as características pessoais, os valores, os anseios e expectativas configuram no nível individual uma forma de viver e de sentir, definindo fatores básicos para a satisfação. Mais que o trabalho em si, as expectativas individuais e as situações de vida específicas determina a percepção sobre o trabalho.

Freitas (1999, p. 80) destaca ainda que a empregabilidade é a capacidade de tornar-se necessário ou de possuir o conhecimento raro e reciclável que as empresas hoje necessitam. Mais que a profissão, valoriza-se um elenco de repertórios variados que habilitem o indivíduo a lidar com esse mundo complexo e mutável.

Esta é a relação entre a identidade e o homem no trabalho; a identidade dá ao indivíduo as armas para se impor, para se igualar, para se diferenciar e para assumir o seu papel no trabalho, na família, na sociedade, na vida.

A identidade é o conjunto de predicados, de significados que permite ao homem ver-se como homem e que permite que os outros também assim o vejam. A identidade é o diferencial que permite a ascensão ou a queda na vida do homem, seja no trabalho ou em qualquer outro aspecto. É o que permite ao homem mudar os compromissos, mudar suas características, renovar e buscar novas soluções, novas identidades para sobreviver a esta sociedade em constante evolução.

Segundo Chiavenato (2002), para que se estabeleça um processo de interação entre pessoas e organização, devemos ver:

- As pessoas como seres humanos – dotadas de personalidade própria, com uma história particular e diferenciada, possuidoras de conhecimentos, habilidades e capacidades para a adequada gestão dos recursos organizacionais.
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais – as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como meros recursos da organização.
- As pessoas como parceiras da organização – capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

2.3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Motivação é um conceito utilizado na área de Recursos Humanos e em outras áreas do conhecimento, como a Psicologia. Define um conjunto de processos internos de um indivíduo que o capacitam e assim, estimulam a realizar determinadas tarefas ou alcançar as metas que almeja.

Todas as pessoas são movidas por um propósito. E certamente, esse propósito geralmente está vinculado a uma recompensa. Recompensas satisfatórias movem as pessoas e as fazem batalhar para seu alcance utilizando um aparato de comportamentos que demonstram sua motivação.

Esses processos internos geralmente podem ser estimulados pelo próprio indivíduo ou por fatores externos. É o motivo que levará o sujeito à ação em busca do resultado.

Grandes corporações já se deram conta da importância da motivação no âmbito organizacional e investem muito para oferecer as melhores condições de trabalho possíveis, apostando no bem-estar e na qualidade de vida dos colaboradores.

Empresas que investem na motivação dos funcionários alcançam índices de crescimento e lucratividade muito maiores, uma vez que as organizações dependem diretamente de profissionais engajados e dispostos para que o seu produto ou serviço tenha um alto padrão de qualidade.

2.4 IDENTIFICANDO DESEMPENHO, POTENCIAL E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O desempenho de um profissional está relacionado a diversos fatores. Muitas vezes, estes fatores são analisados dentro de avaliações de metas ou de competências. Assim, esses métodos de avaliação focam em características comportamentais e técnicas (competências) dos profissionais e na capacidade dos mesmos de desempenharem tarefas em um período de tempo (metas).

Essa avaliação, mais tradicional, é capaz de identificar onde o profissional está se desempenhando bem, quais são os pontos positivos e quais são os pontos que deve desenvolver tanto nas suas atitudes quanto no seu conhecimento técnico e qualificação para realizar as tarefas exigidas por sua área.

Porém, para, além disso, existem também outros dois importantes fatores que podem ser levados em conta em um processo global de Avaliação de Desempenho: o potencial deste profissional e a sua motivação.

Para analisar a motivação de um profissional, os fatores que englobam a dinâmica que impulsionam a mesma – Estimulação, Ação e Esforço, Movimento, Persistência e Recompensa – precisam ser considerados.

E isso se faz a partir de suas características de motivação intrínseca (o quanto as atividades realizadas estão gerando realização pessoal, quais as expectativas de carreira do profissional) ou extrínseca (reconhecimento do trabalho, recompensas, bônus, etc).

Dessa forma, essa análise pode servir como um complemento que justifique até mesmo resultados abaixo do esperado em uma avaliação de desempenho. Pois, quando um profissional trabalha desmotivado, não atinge o seu potencial e compromete de maneira significativa, o resultado do seu trabalho.

Um fator importante dentro dessa análise é a continuidade da motivação em cada atividade realizada. Afinal, a motivação não é uma constante. Ou seja, pode variar de acordo com o momento no qual o profissional se encontra em sua vida pessoal e profissional.

Desta forma, Avaliações de Desempenho e Feedbacks contínuos tendem a evidenciar de maneira mais precisa. Quais são as lacunas motivacionais que podem estar impedindo o profissional de alcançar o seu potencial. A Matriz de Talentos e o PDI, a médio e longo prazo, também podem contribuir para o estímulo e desenvolvimento deste potencial.

2.5 AÇÕES PARA MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Como já falamos aqui, apesar da motivação ser algo interno do sujeito, é possível criar um ambiente organizacional que seja favorável a manutenção e até ao aumento da motivação dos colaboradores. No entanto, não existe uma receita de bolo para isso.

O setor de recursos humanos precisa conhecer o perfil de seus colaboradores, a cultura organizacional e até o negócio da empresa.

Dessa forma é possível propor ações que propiciem o aumento e manutenção da motivação no espaço de trabalho.

Importante deixar claro que toda ação é um investimento. Mas não necessariamente, um investimento financeiro, já que é possível criar situações simples no dia a dia que promovam em seus colaboradores o sentimento de pertencimento à organização e com isso o aumento da motivação.

Dentre as ações que interferem na motivação dos colaboradores, temos:

1 – Estabelecer um ambiente propício ao diálogo: uma empresa que valoriza a comunicação assertiva promove uma cultura de feedbacks constantes, contribui para o entendimento do papel do colaborador em seus processos, fazendo com que o mesmo se sinta motivado a alcançar seus

resultados.

2 – Investir no desenvolvimento de pessoas: uma empresa que conta com plano de carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, cria em seus colaboradores um vínculo de confiança em relação ao seu futuro profissional, tornando-os mais engajados e motivados.

3 – Cultura organizacional que valoriza os 3 R's: respeito, recompensas e reconhecimento. Não basta investir em programas de capacitação, planos de carreira ou até mesmo no feedback, sem, no entanto, entender e reconhecer os esforços de seus colaboradores.

4 – Promover avaliações de desempenho: as avaliações de desempenho são excelentes ferramentas que permitem ao setor de recursos humanos acompanhar os resultados dos colaboradores e entender onde é preciso intervir para garantir que eles performem com excelência.

- Destacamos aqui algumas Empresas de grande porte que se preocupam com a motivação de seus colaboradores e como elas promovem esse engajamento na organização:

Coca-Cola

A cultura organizacional da Coca-Cola se baseia fortemente no bem-estar dos profissionais. Dentre seus pilares está a crença de que o sucesso da empresa depende diretamente de funcionários comprometidos e motivados.

Há na organização uma gratidão permanente pelo papel significativo dos empregados no alcance das metas corporativas.

O trabalho da empresa pelo engajamento de seus funcionários é feito por meio de excelentes benefícios.

O pacote de vantagens da empresa já é bem interessante por si só, e ainda somado com alguns recursos difíceis de encontrar em outras organizações. Dentre essas vantagens estão:

- Reembolso de matrícula. Um fundo financeiro para graduação renovável;

- Descontos para a compra de carros e serviço de limpeza à seco nas dependências da empresa.

Facebook

Dentre os diferenciais do pacote de benefícios oferecido por Mark Zuckerberg aos seus funcionários está a assistência médica e odontológica e seguro de vida. Além disso, a empresa reembolsa 50% da mensalidade da academia.

Para futuras mães, o Facebook oferece quatro meses de licença-maternidade e uma verba adicional de 4 mil dólares para despesas de adoção.

Os colaboradores com filhos até 5 anos de idade têm direito a 3 mil dólares anuais para cobrir gastos com babás.

DreamWorks

A DreamWork oferece diversos benefícios não monetários, mas que impactam na qualidade de vida dos funcionários.

- Podemos citar alguns, como:
- Aulas de exercícios físicos;
- Estações de trabalho personalizadas
- Smoothies;
- E iniciativas voltadas para o engajamento.

Essas atividades não são vistas como distração. A empresa entende que durante a realização de grandes projetos, é natural que em alguns momentos as pessoas percam um pouco da energia e da motivação.

Tais intervenções ajudam a retomar a concentração e fazem o trabalho fluir melhor, mesmo com pequenas mudanças na rotina.

Google

Em todos os escritórios do Google espalhados pelo mundo, os funcionários seguem horários flexíveis de trabalho. Isso se dá graças à crença da empresa na liberdade e na responsabilidade das pessoas.

Um dos pontos mais marcantes do Google é a administração por metas e não por processos. Assim, os próprios colaboradores definem como vão alcançar seus objetivos e gerir a carreira, mantendo a sua identidade e maneira de trabalhar.

L'Oréal

A maior oportunidade de engajamento dos funcionários está logo nos primeiros meses de contratação. A L'Oréal usa esse recurso como nenhuma outra empresa e conhece o impacto desse fator no atendimento aos clientes.

Após mudanças em prol do envolvimento maior dos seus colaboradores, a empresa notou que a fidelidade dos consumidores aos produtos da marca aumentou em cerca de 50%.

Por isso, a organização sabe da importância de trabalhar a retenção de seus funcionários. Mesmo que para isso sejam necessários investimentos mais altos.

Dentre as estratégias usadas, está a implementação de um aplicativo chamado "Fit", que pretende auxiliar o processo de integração dos profissionais recém-contratados.

O recurso alcança até 10.000 novas contratações por ano e está disponível em 11 idiomas. A ferramenta ajuda os funcionários a conhecerem a cultura e normas da empresa, completando as "missões" na vida real.

2.6 O LÍDER E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. O comportamento dos sujeitos implica que o líder adote um estilo de liderança específico adequado às características desse grupo.

Trata-se de um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (CHIAVENATO, 2005 p.183).

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, contudo, o fundamental baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

A tarefa mais fundamental para um líder é desenvolver uma ideia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Para Parreira (2000), liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir e organizar.

É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2004, p. 112).

É tarefa fundamental para um líder desenvolver uma ideia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um fator interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre apenas em

grupos sociais. É também vista como uma qualidade social, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra.

Nesta óptica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objetivos, em um ambiente interno e externo hostil e em constante mutação; mostrando a importância de atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser autocrítico e questionar-se.

2.7 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se considerar a liderança uma habilidade fica clara a possibilidade de seu desenvolvimento e/ou seu aperfeiçoamento. Para que isso aconteça, no entanto, é preciso que o indivíduo tenha consciência das habilidades que possui e de seus déficits. Respeito pelas diferenças (seja de cultura, costumes etc.).

Sabe-se que a habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas. A possibilidade de se conhecer o estilo de liderança das pessoas fornece aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas, minimizando de certo modo os conflitos interpessoais.

O líder deve identificar a maturidade de trabalho e psicológica do colaborador. A maturidade com relação ao trabalho está relacionada com a capacidade técnica, conhecimento, experiência, e a maturidade psicológica estão relacionados à disposição, motivação e comprometimento para a realização do seu trabalho. O líder de sucesso percebe de forma dinâmica as diferentes necessidades de seus colaboradores atuando de forma diferenciada em situações específicas, aliado ao fato dele perceber as suas limitações com relação ao seu gerenciamento buscando de forma contínua o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal.

Assim, pode-se afirmar que líderes e liderados são responsáveis pelo tipo de relações estabelecidas nas organizações pela maneira que agem e pelos comportamentos, valores e ideologias que adotam. Desta maneira, cabe ressaltar, que não existe um estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. O indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado. Não existe um tipo de poder somente, é preciso sempre adequar personalidades, estilos e situações, para isso há a necessidade de líderes flexíveis, criativos, inovadores e, principalmente, dispostos a realizarem constantemente o aprendizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi proposto no objeto de estudo, utilizando como embasamento fontes de pesquisa para conclusão do projeto, tem-se a gestão de pessoas como instrumento crucial no favorecimento do desenvolvimento organizacional. Podemos dizer que uma organização que faz uso de uma boa gestão de pessoas atinge mais rapidamente seus objetivos, pois com a estruturação de uma área focada neste fim, seus colaboradores tornam-se mais satisfeitos e cômnicos de suas responsabilidades. O colaborador mais integrado ao ambiente de trabalho é por consequência um colaborador mais feliz e engajado nos objetivos da empresa.

Falamos também sobre a motivação dos colaboradores na organização, e como isso pode ter por consequência o comprometimento nos resultados e no desenvolvimento organizacional. Podemos assim dizer que, manter uma equipe motivada tem um resultado exponencial para a organização. Colaboradores motivados tendem a se comprometer com o resultado individual e coletivo. Assim, trabalham melhor em equipe, abraçam os valores da organização e se empenham para o crescimento pessoal e da organização.

Por fim, enfatizamos a importância da liderança nas organizações, no sentido de acompanhar, dar direcionamento, suporte e perceber as necessidades dos

seus colaboradores. O líder tem papel atuante imprescindível no gerenciamento do comportamento organizacional junto aos indivíduos ou grupo de pessoas para se favorecer um ambiente de trabalho que propicie ao seu colaborador: autonomia, segurança, motivação e comprometimento na realização das suas atividades. O líder de sucesso presente nesse projeto atua de forma diferenciada em situações específicas, buscando continuamente o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal, de forma que, esse também será o seu norte no gerenciamento e na busca dos resultados almejados para a equipe e organização.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. Editora Sol, p. 13.

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. Editora Sol, p. 20.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Editora Atlas, p. 207. 1989

SAMPAIO, Armindo. **Comportamento e Cultura Organizacional**. Lisboa, Edital, 2004.

Acesso na Web:

<https://sertms.com/blog/motivacao/>

<https://aspectum.com.br/blog/perguntas-e-respostas-sobre-comportamento-organizacional>

<https://blog.smartleader.com.br/motivacao-no-ambiente-de-trabalho-5-dicas-para-novas-geracoes/>

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/desenvolvimento-de-lideranca/o-trabalho-dignifica-o-homem/>

http://revista.oswaldocruz.br/content/pdf/pollyana_mara_silva_e_silva.pdf

<https://xerpay.com.br/blog/empresas-que-investem-na-motivacao-dos-funcionarios/>