

A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO¹

MOTIVATION IN ORGANIZATIONS AND ITS RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE

Rosivânia Virginio da Silva²

Acy Holanda Mota³

RESUMO

A motivação ganha destaque no ambiente corporativo pelo fato de ser um aspecto que influencia na atuação dos colaboradores dentro das organizações, ou seja, no seu desempenho. O assunto ganha um relevante destaque quando se percebe que a motivação do ser humano contribui para o seu aproveitamento no ambiente corporativo, fator de suma importância em um mundo tão competitivo e de grandes mudanças. Tem como objetivo expor conceitos, classificações, estudos ou teorias e a relação existente entre motivação e desempenho nas organizações. Este artigo refere-se a um estudo de cunho bibliográfico sobre a motivação nas organizações e sua relação com o desempenho. A pesquisa caracteriza-se como de natureza básica, com objetivo exploratório, utilizando-se de pesquisas em artigos, teses, dissertações e livros que abordassem o tema. A motivação tem um papel importante para melhorar o desempenho das organizações uma vez que afeta o comportamento das pessoas no trabalho, a forma como executam suas funções e principalmente o compromisso com os objetivos da organização. Organizações que buscam maiores resultados e destaque no mercado necessitam utilizar o fator motivacional de seus colaboradores. Sua importância se dá pelo fato de proporcionar o equilíbrio entre os fatores produtivos da empresa e a motivação dos funcionários para o trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Relação. Desempenho.

ABSTRAT

Motivation stands out in the corporate environment, since it is an aspect that influences the performance of employees within organizations, that is, their own performance. The subject acquires a relevant prominence when it is realized that the motivation of human beings contributes to their utilization within the corporate environment, which is a very important aspect in a world that is quite competitive and full of big changes. It aims to expose concepts, classifications, studies or theories and the relationship between motivation and performance in organizations. This article refers to a bibliographic study

¹ Artigo apresentado ao Curso de Administração da Faculdade do Vale do Jaguaribe, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, Aracati-CE, 2020.

² Aluna do Curso de Administração da FVJ – Faculdade do Vale do Jaguaribe. E-mail: rosivaniavirginio12@gmail.com.

³ Orientadora – Ma. em Psicologia, Professora do Curso de Administração da FVJ – Faculdade do Vale do Jaguaribe. E-mail: acymota@gmail.com.

on motivation in organizations and its relationship with performance. The research is characterized as basic in nature, with an exploratory objective, using research in articles, theses, dissertations and books that address the subject. Motivation plays an important role in improving the performance of organizations as it affects the behavior of people at work, the way they perform their functions and especially their commitment to the objectives of the organization. Organizations that seek greater results and prominence in the market need to use the motivational factor of their employees. Its importance is due to the fact that it provides a balance between the company's productive factors and the motivation of employees to work.

Keyword: Motivation. Relationship. Performance.

Data de submissão:

Data de aprovação:

1 INTRODUÇÃO

Durante décadas o fator motivacional dos trabalhadores permaneceu esquecido, apenas havia trocas monetárias entre a tarefa a ser realizada e o trabalho exercido pelo empregado (Kwasnicka, 2005). O mesmo autor observa esse aspecto durante e após a Revolução Industrial no século XIX, onde as pessoas passaram de camponeses a operários de fábricas de modo racional e mecanizado em busca de geração de capital e produção de bens.

A estrutura das organizações não se resume apenas em materiais duráveis, capital ou serviços prestados, mas em um corpo social que se interage com os demais recursos (Soares, 2015). No decorrer do tempo as organizações têm observado o fator humano como indispensável para o alcance dos objetivos propostos pelas empresas se colocado muitas vezes a frente dos fatores anteriormente enfatizados como o capital financeiro, maquinário ou tecnologia (Bergamini, 2008).

O assunto ganha um relevante destaque quando se percebe que a motivação do ser humano contribui para o seu aproveitamento no ambiente corporativo, trazendo maior desempenho e envolvimento por parte do colaborador, aliado a sua formação técnica e conhecimentos adquiridos durante sua vida profissional, ou seja, não adianta o funcionário ter excelentes características ou experiências se o mesmo não tem motivação para realizar determinado trabalho (Lopes, 2003).

Em face da globalização das grandes e constantes mudanças do mercado e do aumento da competitividade entre as organizações, verificou-se a necessidade de instigar o potencial do ser humano, o atual diferencial para o alcance das metas propostas pelas empresas, a motivação surge como uma ferramenta (SOARES, 2015). De acordo com Bergamini (1997, p. 24), motivação é conceituada como: “uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)”.

Motivação é também algo que conduz as atitudes de uma pessoa, é aquilo que estimula sua ação e contribui para que o seu comportamento permaneça contínuo com propósito de executá-lo, de maneira a suprir a sua necessidade através de motivos gerados internamente ou pelo ambiente externo, mas que sejam capazes de gerar uma força para a ação (GOMES; MICHEL, 2007).

Segundo uma pesquisa da VOCÊ S/A sobre motivação nas empresas publicada na revista Exame, Sedin (2013, p. 10) é relatado que:

[...] Para mais da metade dos 136.381 funcionários que responderam à pesquisa da VOCÊ S/A, um excelente lugar para trabalhar é aquele onde eles sentem satisfação e motivação pelo trabalho que realizam. Sentir-se motivado com o que se faz é tão importante para os profissionais que eles colocam isso à frente do crescimento na carreira, da remuneração e até do bom relacionamento com os colegas.

É importante salientar que as organizações são sistemas formados por pessoas diferentes, o que demanda dos gestores uma observação de suas equipes por se tratar de um ambiente dinâmico que está em constantes mudanças, assim identificando o que influenciam seus comportamentos, reconhecer o que provoca a ação e o grau de motivação dos funcionários diante das suas atividades a serem executadas no ambiente organizacional (AGUIAR, 2009).

A motivação no trabalho pode ser manifestada de forma pessoal, por sentimentos e desejos de dentro para fora como a autorrealização, interesse pelo que realiza, bem estar no ambiente, atividades inspiradoras e desafiantes ou, de forma exteriorizada, relacionada a fatores externos como, por exemplo, aumento salarial, prêmios por bom desempenho ou bônus (CLEGG; KOMBERGE; PITSIS, 2011).

As organizações que não conseguem conciliar os objetivos organizacionais com os desejos ou anseios dos colaboradores através de programas motivacionais, por exemplo, tendem a conseguir menor desempenho e produtividade dos funcionários

(VOLPATO; CIMBALISTA, 2002). Realizando uma harmonização diante dos fatores que motivam o funcionário, o que o ambiente organizacional proporciona para essa ação e a interação entre homem e organização, assim conseguindo sua maior eficácia de ambos os fatores envolvidos, organização alcançando suas metas definidas e o funcionário motivado e satisfeito (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Segundo Freitas (2015), a gestão de pessoas pode ser uma forma de auxiliar na construção de mecanismos que inspirem o profissional a sentir-se parte importante da organização, construindo um propósito e algo que os motive a melhorar seu desempenho na empresa com responsabilidade e zelo, uma vez, que conseguem se perceber como parte integrante, importante e não apenas mais um funcionário com regras e tarefas definidas diante de um clima organizacional.

A presente pesquisa torna-se pertinente em um momento tão competitivo para os administradores, empresários e funcionários. Para os administradores por auxiliar na compreensão de como fatores motivacionais afetam o desempenho das organizações e conceber aos mesmos um estudo da motivação de forma clara e aplicada. Em relação aos empresários é indicado o conhecimento sobre esse assunto para fornecer uma maior percepção entre motivação, desempenho relatado pelos gestores e para os funcionários uma maneira de encorajá-lo ao diálogo com seus líderes sobre os fatores que motivam, uma vez que se tornou pauta de reuniões e estratégias de desempenho.

Diante do que foi apresentado, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: “De que maneira a motivação nas organizações influencia o desempenho dos colaboradores?”.

A pesquisa tem por objetivo geral verificar como a motivação nas organizações pode estar relacionada ao desempenho obtido, com o objetivo específico de compreender a evolução e a contribuição da motivação nas organizações, além dos benefícios causados as atividades desempenhadas.

O artigo se encontra dividido, além da introdução, em quatro tópicos. O segundo tópico é composto pelo referencial teórico onde é retratado o tema motivação: fatores históricos, os seus conceitos e suas principais teorias motivacionais. Além da motivação, abordou-se a temática do desempenho, e em seguida a relação entre motivação e desempenho.

Prosseguindo no terceiro tópico, temos a metodologia aplicada na construção do artigo, ou seja, os métodos utilizados. No quarto tópico é exposto a análise crítica do estudo e o quinto é destinado às considerações finais, com as limitações do estudo e algumas sugestões para novas investigações.

2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor compreensão de como a motivação nas organizações está relacionada com o desempenho obtido nas empresas, este capítulo discorre sobre os diferentes significados a respeito da motivação pela visão de alguns autores e como ela vem ganhando importância no ambiente organizacional.

A motivação ganha destaque no ambiente corporativo pelo fato de ser um aspecto que vem influenciando na atuação dos colaboradores dentro das organizações, ou seja, em seu desempenho. Tornou-se importante deste modo, compreender como é possível incentivar e aumentar a motivação do capital humano das empresas, capital esse que vem se destacando como fator ímpar entre as organizações em uma sociedade cada vez mais competitiva (LIMA, 2014).

As organizações vêm constatando que colaboradores motivados podem ser mais eficientes e comprometidos em exercer suas atribuições com maior responsabilidade e desejo, pois estão satisfeitos com a organização e conseguindo suprir suas necessidades com o seu trabalho (BERGANINI, 2008).

2.1 Aspectos Históricos

Durante muitas décadas julgava a recompensa financeira, ou seja, o pagamento em dinheiro único aspecto que movia as pessoas ao trabalho e para a execução das suas atividades, constata-se esse modelo e sua prática na Administração Científica implantada no fim do século XIX (MODESTO, 2018).

De acordo com Bergamini (1997, p. 19):

Antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar sob a forma de

prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir a muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Segundo Chiavenato (2006, p. 9) a administração científica: “baseava-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do homem econômico. [...] toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salarias, econômicas e materiais”.

A motivação ganha espaço no ambiente das organizações, no século XX, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas que expôs o questionamento da necessidade de mudar a forma rígida e mecanizada de lidar com os colaboradores fixada naquele período pela Teoria Clássica da Administração (SAMPAIO, 2000). Ainda segundo o autor a nova teoria aponta a ênfase nas pessoas e como elas são motivadas em seus ambientes sociais no qual estão inseridas pela forma como são reconhecidas e aprovadas diante das atividades que executam.

As organizações do século XXI constatam que o capital humano tornou-se seu principal diferencial competitivo na busca pelo alcance dos objetivos e metas idealizadas pelas empresas. E que funcionários motivados e reconhecidos em seus ambientes de trabalho, proporcionam as empresas melhores e eficientes performances ao desempenharem suas atividades, o que gera maior produtividade, desempenho e lucro o que as empresas buscam diariamente (FRANCO; MARCHIO; FURTADO, 2011).

2.2 Conceitos e Importância da Motivação

O termo motivação surge do latim da palavra “*movere*”, ou seja, o motivo que incentiva um comportamento, ação e inclinação para se realizar uma ação em busca de concretizar algo (SARDINHA, 2010).

A motivação pode ser conceituada como um motivo que impulsiona o indivíduo a realizar com entusiasmo e dedicação uma ação com o objetivo de alcançar uma meta estipulada (ROBBINS, 2002). De acordo com Bergamini (1997, p. 24), motivação é conceituada como: “uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)”.

De acordo com Maximiano (1995, p. 318):

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

Segundo Minicucci (1995, p. 215), “a motivação pode levar o indivíduo a uma direção, de tal forma que ele esteja interessado em atingi-la. Assim, a motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”.

A motivação é um comportamento que surge de cunho interno, particular, relacionada aos desejos do indivíduo que tem como base as suas experiências vivenciadas durante a vida e algo individual, ou seja, cada pessoa tem seus próprios significados de motivação e o que as impulsionam (GODOI, 2009).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) a motivação ocorre nas organizações quando o colaborador através do seu trabalho consegue suprir as suas necessidades e consequentemente alcançar os resultados estipulados pela empresa, isso gera no indivíduo o sentimento de satisfação e o estimula a executar suas funções com maior empenho.

A capacidade de entender os aspetos que influenciam na motivação humana pode tornar-se uma maneira de facilitar a convivência do indivíduo com outras pessoas, consigo mesmo e com o ambiente em onde estão inseridas (TADEUCCI, 2011). Ainda segundo o autor, é necessário conhecer como ocorre essa motivação, o que é considerado recompensa ou punição, os desejos e necessidades das pessoas para que seja possível motivá-las e assim conseguir o seu melhor desempenho.

Segundo Volpato e Cimbalista (2002) o aspecto motivacional tornou-se uma ferramenta de gestão estratégica e de desempenho utilizada nas organizações, onde sua importância se dá pelo fato de proporcionar o equilíbrio entre os fatores produtivos da empresa e a motivação dos funcionários. Organizações que buscam maiores resultados e destaque no mercado, cada vez mais competitivo e dinâmico, necessitam utilizar do fator motivacional de seus colaboradores.

2.3 Classificação

Na esfera organizacional, a motivação dos colaboradores é um dos fatores que o leva a realização de suas atividades e a efetividade do atingimento das metas, por isso, os gestores precisam compreender o que motiva seus colaboradores (MAXIMIANO, 2005). De acordo com Maximiano (2005, p. 258) a motivação “é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas”. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Os motivos que impulsionam a ação de um indivíduo podem surgir de maneiras distintas e de duas fontes: pela motivação intrínseca e pela motivação extrínseca (KWASNICKA, 1995).

Autores como Bowditch e Buono (2004, p. 53) relatam que:

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. Assim somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Esse tipo de motivação (e comportamento) é um fim por si só.

A motivação intrínseca surge de maneira interna, isto é, de maneira pessoal e íntima, na qual se refere aos desejos e necessidades internas do indivíduo, envolvendo aspectos psicológicos. Nas organizações, os gestores podem estar atentos a sentimentos de realização, de reconhecimento, sentimentos de satisfação e sentir-se encorajado na organização (AGUIAR, 2009).

A motivação extrínseca está relacionada as questões externas, tais como salários, premiações, filosofias organizacionais (MARTINELLI; BARTHOLOMEU, 2007).

Por fim, é importante o conhecimento sobre como a motivação ocorre no trabalho e como ela motiva as pessoas a melhorar suas performances na busca de alcançar suas necessidades e objetivos pessoais com o trabalho. Os gestores têm um papel importante ao construir e contribuir para um ambiente saudável e desafiador para os colaboradores, a fim de que as pessoas possam alcançar suas necessidades e conseqüentemente buscam melhores resultados para a organização, ou seja, engajamento das pessoas com os objetivos da empresa (ROBBINS, 2000).

2.4 Teorias Motivacionais

Conforme estudos de Bergamini (1982, p. 115) a motivação ganha destaque:

O estudo da motivação tem-se feito aplicar a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho.

Durante anos o assunto motivação vem sendo o foco de alguns estudiosos que pesquisaram a relação e os aspectos motivacionais com o ambiente organizacional. Diante dos estudos realizados e das teorias construídas, seguem algumas teorias que relacionam motivação e trabalho.

2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow

O psicólogo Maslow durante seu estudo sobre a motivação utilizou-se dos aspectos geradores de necessidade do indivíduo como base da sua teoria a Hierarquia das Necessidades. O autor explica que o indivíduo está motivado ao passo que consegue alcançar um novo degrau na escala das necessidades que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sócias, de estima e de auto realização. Sentindo-se satisfeito e realizado tendo assim novos anseios já que a necessidade anterior já foi alcançada (BUENO, 2002). Como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de MARRAS, 2000, p. 34.

2.4.2 Teoria dos dois Fatores – Herzberg

A teoria dos dois fatores do psicólogo Frederick Herzberg relaciona à motivação no ambiente do trabalho a dois fatores diferentes: fator higiênico e fator motivacional.

O fator higiênico diz respeito aos aspectos físicos e as condições básicas para o trabalho, desse modo, um ambiente laboral adequado, sistema de salários e benefícios, o tipo de liderança praticada, esses aspectos são responsáveis pela satisfação do indivíduo dentro das organizações (GOMES; MICHEL, 2007).

O fator motivacional é focado nos aspectos psicológicos e desejos dos indivíduos no ambiente do trabalho relacionado ao cargo ocupado e suas atribuições, satisfação ao executar a sua função, sentimento de responsabilidade pela sua posição ocupada na empresa, desenvolvimento de suas habilidades profissionais, a motivação e dedicação em alcançar metas estipuladas, ou seja, o sentimento de realização em fazer parte da organização (GOMES; QUELHAS, 2003).

2.4.3 Teoria X e Teoria Y - Douglas McGregor

Essa teoria baseia-se no princípio da existência de dois tipos de colaboradores, ou seja, diante do modo que eles se comportavam, estariam classificados e enquadrados em suas respectivas teorias X ou Y (KWASNICKA, 1995).

A teoria X fundamenta-se no comportamento baseado basicamente na recompensa financeira, o que retoma a administração antiga. De acordo com o McGregor, o ser humano, dessa teoria, não gosta do trabalho e de mudanças e, portanto, é classificado como preguiçoso e necessita ser forçado a trabalhar. Os gestores podem usar de coações, controle e direção de todos os atos dos colaboradores, ameaças de punição, e para que corra produtividade e eficácia das atividades o estímulo está relacionado ao pagamento financeiro (LACOMBE, 2011).

Segundo Zanelli e Andrade (2014) aos que se enquadram a teoria Y o ser humano concorda com responsabilidades e caracteriza o trabalho como algo importante e que requer empenho, se adequam as mudanças necessárias no ambiente de trabalho, portanto necessitam de um ambiente motivador e desafiador os encorajando ao crescimento pessoal, o que os conduzem ao alcance das metas da empresa.

2.4.4 Teoria das Necessidades – David McClelland

Elaborada pelo por McClelland, a teoria das necessidades tenta, de maneira singular das demais, explicar como ocorre a motivação humana. Ela propõe que as necessidades não são focadas nas necessidades primárias, mas em suas experiências adquiridas que influenciam no ambiente de trabalho, por tanto a teoria defende três origens de motivação: a necessidade de filiação, a necessidade de poder e a necessidade de realização (SCHUHLY, 1995).

A necessidade de filiação está relacionada à questão afetiva, ou seja, o desejo de possuir relacionamentos e amizades concretas, aceitação das pessoas onde o ser humano está inserido, no ambiente do trabalho vincula-se ao hábito de ajudar, compreender e ter uma relação saudável e amigável entre os parceiros de trabalho (MAÇÃES, 2017).

Ainda segundo o autor a necessidade de poder refere-se ao desejo de prestígio, de controlar e conseguir modificar o ambiente a fim de assumir responsabilidades. Estão presentes nas pessoas competitivas que estão à procura de reconhecimento e destaque no ambiente corporativo, que consigam atuar e alcançar posições maiores.

Segundo Montana e Charvon (2010) a necessidade de realização está vinculada a questão de alcançar desafios através do esforço único e pessoal conseguindo a concretização de suas metas. As pessoas com essa necessidade buscam sempre aperfeiçoamento e novos desafios sentem-se realizadas quando conseguem transformar obstáculos em oportunidades, não estão preocupadas com recompensas, mas em exercer suas funções com a maior eficácia buscando sempre a melhoria de seu desempenho.

3 DESEMPENHO

Os novos modelos de organização vêm constatando que os resultados obtidos estão relacionados ao grau de comprometimento, responsabilidade e satisfação com o qual seus colaboradores executam suas tarefas gerando maior rendimento (BERGANINI, 2008). Segundo Rosa e Molina (2006) “o desempenho profissional é a força motriz do desempenho operacional, que influencia e afeta diretamente o desempenho organizacional. O desempenho individual gera efeito em cadeia que repercute na organização como um todo”.

Para que uma empresa tenha êxito, ou seja, consiga alcançar melhores resultados é necessário que a mesma consiga perceber e interpretar as necessidades, os desejos e o que motiva seus funcionários, proporcionando um ambiente organizacional agradável e conseqüentemente favorável para a conquista de melhores resultados (LACOMBE, 2011).

3.1 Conceitos a respeito de desempenho

A definição de desempenho, no cenário organizacional, relaciona-se ao rendimento do colaborador, grupos de trabalho e da organização como um todo. O desempenho eficaz de uma organização depende da sua personalidade, natureza, valores e da união dos colaboradores que a compõem (OLIVEIRA, 2009). Ainda segundo o autor, qualquer que seja o campo de atuação da organização, elas sempre buscam o melhor desempenho, e para que isso ocorra com eficiência devem-se analisar os comportamentos, habilidades e comprometimento das pessoas que desempenham as funções de seus cargos.

O desempenho pode ser conceituado como resultado obtido por um indivíduo que aplicou uma ação intelectual ou motora para o alcance de uma meta ou objetivo traçado que resulte em benefícios para o agente da ação ou para um grupo de pessoas que estejam integradas ao processo, por exemplo, uma organização (LOPES, 2003).

Desempenho está associado a como o indivíduo se comporta e se compromete na realização de suas funções, atribuições do cargo que ocupa, as competências técnicas e habilidades que são empregadas pelo indivíduo para o alcance de melhores resultados para a organização (GROTE, 2003). Segundo o dicionário Ferreira (2010 p. 678), desempenho significa: “ato ou efeito de desempenhar, execução de trabalho, atividade, atuação, comportamento ou empreendimento que exige competência e/ou eficiência”.

O desempenho da organização não se relaciona apenas as habilidades ou competências técnicas de seus profissionais no exercício das suas funções, necessita que o indivíduo tenha motivação para o trabalho (LOPES, 2003). De acordo com o autor, o desempenho desejado pelas empresas tem vínculo com o quanto motivado está o indivíduo dentro da organização. Robbins (2002) diz que o desempenho se

manifesta pela combinação de capacidade (talentos e inteligência) e motivação (motivos externos ou internos do indivíduo) que combinados geram melhores resultados para a execução de suas funções.

Dias e Toni (2017) afirmam que “o desempenho organizacional pode ser definido como um conjunto de resultados que a empresa vai efetivando a medida em que suas atividades são executadas, inclusive, é visto como essencial para alcançar os objetivos e metas”. O desempenho individual é o combustível para a o desempenho das atividades da organização o que influencia e interfere diretamente para o alcance das metas e objetivos traçados pela empresa, ou seja, no desempenho de toda a organização (ROSA; MOLINA, 2006).

4 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

As organizações buscam sempre pelo melhor desempenho, para que isso ocorra seus processos operacionais devem ser eficientes, desse modo investem cada vez mais em tecnologias, maquinários e análise de mercado, contudo um fator que influencia diretamente nesse aspecto e a forma com as pessoas atuam nesses processos, como são desempenhadas as suas funções, que se relaciona a sua motivação para o trabalho que envolve a natureza da atividade e as circunstâncias em que são realizadas (LAZZARESCHI, 2009). Bergamini (1997, p. 23), afirma que “as organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais as suposições de que o trabalho seja por natureza desagradável. [...] A motivação para o trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade”.

A motivação é de suma importância na vida do ser humano, ela tem a capacidade de influenciar e conduzir as ações do indivíduo, sendo por aspectos externos ou internos, quer dizer que o ser humano necessita de motivação para executar algo que foi proposto, isso também ocorre no cenário profissional nas organizações onde os mesmos fazem parte (DIALAMÍCUA, 2014).

As organizações possuem o desafio de compreender e identificar os motivos internos ou externos que despertam ou estimulem as pessoas. Esses motivos têm um papel de agregar sentimentos de satisfação, realização e de pertencimento a organização o que gera benefícios as empresas (NETO, 2014). Ainda segundo Netto

(2014, p. 25), existem aspectos mediadores entre motivação e desempenho em destaque:

O significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza, o sistema de recompensas e punições vigente nas organizações, o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho, e a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

O desempenho dos colaboradores tem relação com suas competências, habilidades e atribuições técnicas, contudo para o melhor desempenho é necessário outro quesito de grande relevância a motivação para trabalhar, o bom desempenho tem dependência de como o colaborador está motivado para a execução de suas funções (PONTES, 2008).

Quando bem desenvolvida a motivação dos colaboradores gera grandes benefícios para a organização, uma vez que a motivação torna-se a base geradora do comprometimento dos funcionários junto à empresa, à medida que o grau motivacional do indivíduo está sendo instigado há um maior engajamento das pessoas com as atividades a serem desempenhadas e posteriormente melhores resultados obtidos (SILVA; FERNADES; DANDARO, 2013). Ainda segundo os autores, a motivação tem a capacidade de gerar no indivíduo o desejo de alcançar sempre o melhor desempenho e a necessidade de atingir as metas da empresa assim gerando satisfação ao melhorar os resultados da organização na qual são parte integrante.

Se a motivação dos funcionários permanecer contínua no ambiente organizacional, ocorrerá o envolvimento significativo do colaborador com os objetivos estratégicos desenvolvidos pela empresa, pois algo proporcionado pela organização o motiva constantemente e isso se torna um fato relevante, uma vez que funcionários desmotivados pode ser um fator significativo para metas não alcançadas e a queda da produtividade das empresas (GOMES; FERNANDES, 2016). “Afim, as pessoas são o grande motor da prosperidade da maioria das organizações” (DAVEMPORT, 2001, p. 18). Segundo Andrade (2010, p. 16) “a motivação estimula a colaboração, o empenho e a vontade de ser eficiente, resultando em funcionalidade, organização, equilíbrio e resultados concretos para organização”.

Os colaboradores quando motivados investem em qualificações profissionais em busca de melhores instruções e informação, almejando melhores cargos ou

promoções, conseguem otimizar seu tempo na execução das tarefas, produzem produtos ou prestam serviços com maior eficiência e presteza evitando desperdícios de matéria-prima ou tempo necessário, esses aspectos têm papel decisivo na busca de melhores resultados e foco das atuais organizações que vivem em um mercado competitivo, evitando gastos e buscando melhores desempenhos (MORIM, 2001).

Na perspectiva de Robbins, ele diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2000, p. 342). Essa motivação pode ocorrer de várias maneiras: surgem com o aumento dos proventos, prêmios, porcentagem nos lucros, realização, sentimento de dever cumprido, oportunidades de crescimento hierárquico dentre outras, dentro da organização são fatores que aumentam a eficiência e desempenho das pessoas nas empresas (DIALAMÍCUA, 2014).

Segundo Morim (2001), o trabalho deve possibilitar aos trabalhadores desafios que consigam desenvolver suas capacidades profissionais e humanas, autonomia, senso de responsabilidade e principalmente expor a evolução que o funcionário obteve durante todo o período dentro da empresa. De acordo com a perspectiva do autor, isso gera um sentimento de dever cumprido e o desejo de conseguir maiores superações, aspectos desejados pelas empresas e que estão intimamente ligados aos níveis de desempenho obtidos pelas organizações.

Os autores citados relatam que o desempenho se relaciona com o grau de motivação do indivíduo, ou seja, profissionais que estejam engajados, satisfeitos e conseguindo alcançar suas metas pessoais com o exercício de seu trabalho contribuem de maneira significativa, conseguem se dedicar e esforçar-se mais para ajudar o desempenho da organização. Os ambientes corporativos estão em mudanças o que gera a possibilidade de melhorar o significado do trabalho para os colaboradores, o que requer dos gestores habilidades e conhecimentos para estimular o nível motivacional dos indivíduos pelo trabalho, a satisfação e responsabilidade para alcançar as metas estipuladas pelas organizações que buscam sempre os melhores desempenhos.

Quando a empresa consegue alinhar suas metas ou finalidades com os objetivos, desejos ou necessidades pessoais do colaborador, o mesmo fica motivado e

propício a realizar suas atividades pelas quais foi contratado com maior eficácia e eficiência, evitando desânimos, faltas ou demissões (LIMA, 2014). Segundo a autora, o profissional motivado será capaz de esforçar-se mais para melhorar o seu desempenho na organização, dedicando maior energia para ultrapassar suas metas. Percebe-se deste modo que as organizações necessitam de profissionais motivados e empenhados com o crescimento da empresa em que fazem parte, pois de nada servirá grandes investimentos tecnológicos, financeiro e estrutural na disposição da organização se não houver colaboradores motivados a trabalhar na empresa. De acordo com Pontes (2008) a motivação exerce uma influência para o desempenho do colaborador trazendo responsabilidade, disciplina e empenho no trabalho.

5 METODOLOGIA

Após a construção teórica acerca do tema deste estudo, detalha-se neste capítulo o método e as técnicas utilizadas para a elaboração do presente trabalho. O artigo foi estruturado a partir de uma revisão bibliográfica. A pesquisa caracteriza-se como de natureza básica, com objetivo exploratório. A metodologia baseou-se numa abordagem qualitativa sobre o tema: A motivação nas organizações e sua relação com o desempenho.

A pesquisa básica, segundo Appolinário (2011), possui como objetivo fundamental o aprimoramento do conhecimento científico, sem, contudo, preocupar-se com a aplicação imediata dos resultados.

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2002), tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, assim tornando-o mais explícito. Tal autor também expõe que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, formado por livros, artigos científicos, teses e dissertações. A vantagem desse tipo de pesquisa está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente.

A pesquisa qualitativa, para Zanelli (2002) se caracteriza pela busca de entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos.

Para a elaboração do artigo foi realizada pesquisas nos sites acadêmicos, Google Acadêmico, indexador SciELO onde se concentram uma numerosa coleção de trabalhos acadêmicos: artigos, dissertações, teses entre outros. Utilizaram-se também de livros impressos do acervo da biblioteca da Faculdade do Vale do Jaguaribe como também da biblioteca online disponível pela instituição de ensino mencionada como também livros online disponíveis no Google livros.

No primeiro momento foi realizada uma busca do material disponível que estivesse relacionado com o tema exposto na pesquisa utilizando as palavras-chave: motivação e desempenho, selecionando artigos, teses, dissertações e livros. Foi utilizado o critério de inclusão do material que estivessem dentro do período quatro décadas, o que compreende publicações realizadas entre os anos de 1982 há 2018, assim possibilitando um estudo e compreensão de como esse assunto foi exposto e analisado nas décadas anteriores até os dias atuais.

Posteriormente foi feita uma seleção e leitura do material que possuía dados e informações pertinentes para estudo, uma vez, que se faz necessário analisar todo o material recolhido assim separado por tópicos que serão abordados na pesquisa. Assim conseguindo utilizar 55 publicações, dentre as inúmeras colhidas, que compõem de teses, dissertações, monografias, livros e artigos publicados em revistas científicas para a construção da presente pesquisa, outro critério utilizado foi a utilização de livros produzidos na área da psicologia organizacional e comportamento organizacional , como os da psicóloga Cecilia Whitaker Bergamini (1982, 1997, 2008) e publicações do Stephen Paul Robbins (2000 e 2002) sempre citadas nas pesquisas utilizadas, assim depositando informações e conhecimento dessa profissionais que possuem maior domínio sobre a análise do comportamento humano dentro das organizações.

Buscou-se a utilização de material que tivesse bem definidas a relação existente entre motivação e desempenho, o objetivo da pesquisa, sendo o apoio necessário para construção e finalização da presente pesquisa.

6 DISCUSSÃO CRÍTICA DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica mostram como o assunto motivação vem sendo estudado por muitos pesquisadores e tem um papel importante

para melhorar o desempenho das organizações uma vez que afeta o comportamento das pessoas no trabalho, a forma como executam suas funções e principalmente o compromisso com os objetivos da organização.

Nos estudos de Bergamini (1982, 1997, 2008), realizados a décadas atrás, mostram que as organizações foram evoluindo a maneira como lidavam com as pessoas no ambiente organizacional. Ela afirma que “as organizações empresárias são forçadas a não aceitar mais as suposições de que o trabalho seja por natureza desagradável” e constatar que são ambientes dinâmicos compostos por pessoas distintas e que as pessoas buscam suprir suas necessidades e alcançar seus objetivos pessoais através do trabalho e que seu fator motivacional afeta em seus desempenhos dentro das organizações.

Robbins (2000) reafirma esse pensamento quando diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. A ação da motivação dentro das organizações é benéfica tanto para os colaboradores que se sentem estimulados a trabalhar e desempenhar melhor suas funções como o intuito de suprir suas necessidades e desejos atuais como para a própria organização que conseguirá alcançar suas metas e objetivos com maior eficácia e melhorando continuamente seus desempenhos com a dedicação do colaborador.

Segundo o estudo de Andrade (2010), “a motivação estimula a colaboração, o empenho e a vontade de ser eficiente, resultando em funcionalidade, organização, equilíbrio e resultados concretos para organização”. A motivação é um aspecto que as organizações estão analisando como fator que afeta diretamente a produtividade dos colaboradores e sendo utilizada como estratégia para melhorar o desempenho das empresas o que está ligado diretamente ao nível de eficiência dos funcionários.

Podemos inferir que colaboradores em ambientes desagradáveis e sem motivação não dedicam esforços, conhecimentos técnicos e habilidades individuais para a função que desempenham, é de suma importância que as organizações prezem pela motivação dos seus colaboradores proporcionando ambientes com o clima organizacional saudável.

E relevante salientar que os motivos que alimentam a motivação surgem de cunho individual, ou seja, cada pessoa tem significados distintos de motivação e o que as impulsionam podem ser baseados em necessidades próprias que podem ser um aumento salarial, prêmios, comissão, realização, sentimento de dever cumprido, oportunidades de crescimento hierárquico dentre outros, por isso a necessidade de avaliar o perfil do colaborador e saber qual estímulo utilizar, os profissionais que estejam engajados, satisfeitos e conseguindo alcançar suas metas pessoais com o exercício de seu trabalho contribuem de maneira significativa, conseguem se dedicar e esforçasse mais para ajudar o desempenho da organização, conforme mostra estudos de DIALAMÍCUA (2014), Neto (2014) e Lima (2014).

Segundo Dias e Toni (2017) “o desempenho organizacional pode ser definido como um conjunto de resultados que a empresa vai efetivando a medida em que suas atividades são executadas, inclusive, é visto como essencial para alcançar os objetivos e metas”.

Diante dessas afirmativas, observa-se que a ambos os autores concordam que a motivação contribui para melhorar o desempenho das organizações, uma vez que estimula e desperta os colaboradores a busca de crescimento e melhores resultados.

A pesquisa proporcionou uma visão de como a motivação exerce um papel importante dentro das organizações para que se obtenham sempre melhores desempenhos e que possa está presente em um mercado altamente competitivo e acirrado e que as pessoas que as compõem são as peças chaves para o sucesso das organizações e que seu fator motivacional está ligado ao seu desempenho e obtenção de melhores resultados dentro das empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da exposição dos conceitos e estudos sobre a motivação expostos na pesquisa percebe-se a relação existente entre motivação e desempenho dentro das empresas. Conclui-se que para que ocorra o melhor desempenho das organizações o papel do ser humano é uma das partes mais importantes nos processos produtivos e o

grau motivacional dos indivíduos está entrelaçado com o seu compromisso, dedicação e vontade de trabalhar na empresa e alcançar as metas estabelecidas por elas.

Portanto, em um mundo tão competitivo em que tudo se transforma e se atualiza em questões de segundos, o grande diferencial para conseguir se destacar e sobreviver dentre as demais empresas são as pessoas. Afinal, são elas que formam as organizações, e promover aspectos que motivem essas pessoas, proporciona grandes benefícios a organização como aumento do nível de desempenho, engajamento com os objetivos estratégicos e dedicação na operação de suas atividades. As pessoas buscam aperfeiçoamento para obter maiores desempenhos.

As organizações são constituídas de pessoas diferentes, ou seja, a motivação varia de acordo com a sua necessidade, podem surgir de várias formas: um aumento salarial, realização profissional, uma ascensão de cargo ou um ambiente de trabalho saudável e desafiador. A falta de aspectos que alimentem o grau motivacional dos indivíduos dentro das empresas pode ocasionar descomprometimento com a empresa, o que gera desperdícios de tempo, matéria prima e retrabalhos, o que afeta diretamente no desempenho das organizações, além de faltas e demissões dos colaboradores, resultando em gastos financeiros.

O objetivo da pesquisa foi atingido e conseguiu-se por meio dos estudos mostrar que a motivação nas organizações têm relação com o desempenho obtido, que o papel das pessoas é fundamental para o sucesso das empresas, que ambas as partes têm desejos, necessidades e expectativas a serem supridas e que ocorrendo a harmonização desses objetivos proporciona grandes benefícios para a organização. Não há empresas de sucesso com colaboradores desmotivados e descompromissados com seu local de trabalho, por tanto existe a relação entre motivação e desempenho no cenário organizacional.

O estudo contém bases teóricas e estudos de pesquisas bibliográficas e um número reduzido de estudos quantitativos, por tanto sugere-se que sejam realizados mais estudos de natureza quantitativa sobre quais os estímulos ou necessidades que influenciam na motivação do colaborador dentro das organizações assim conseguindo mensurar por dados e estatísticas o que mais motiva as pessoas no momento atual.

As organizações são ambientes onde as pessoas permanecem e dedicam a maior parte de suas vidas, atribuindo esforços, habilidades e dedicação para o alcance das metas estabelecidas. Cabe a estas então, criar e proporcionar maneiras distintas de alimentar o que motiva os seus colaboradores, visto que se evidencia como um aspecto que contribui significativamente para melhorar o desempenho organizacional, uma vez que pessoas motivadas se comprometem com os objetivos das empresas e buscam sempre seus melhores desempenhos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: SARAIVA, 2009.

ANDRADE, Patrícia. **O processo de motivação como incentivo a inovação nas organizações**. Monografia apresentada a Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2010. Disponível:<
https://codecamp.com.br/artigos_cientificos/processo_de_motivacao.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia prático para a produção de conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGANINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: ATLAS S.A, 1997.

BERGANINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thompsom Learning, 2004.

BUENO, Marcos. As Teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC** - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. Disponível em: <
https://www.welvitichia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e Organizações: Uma Introdução à teoria e a prática**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

DAVEMPORT, Thomas O. O **capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. Tradução Rosa S. Karusz. São Paulo: Nobel, 2001.

DIALAMÍCUA, Maquiese Odete. **A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira**, 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <
http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/1109/1/mgrhao_maquiesse_dialam%C3%A9Dcua_dissertacao.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2020.

DIAS, Deise Taiana de Ávila; TONI, Deonir De. Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. **Revista Gestão Organizacional**. v. 11, n. 3. 2017. Disponível em: <
<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/3952/2621>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa: português**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FRANCO, Acesso em Alessandra Aparecida; MARCHIO, Leticia; FURTADO, Wilter. Desempenho: um estado de caso em uma empresa no setor funerário. - **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/52614580.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

FREITAS, Kátia Cristina Caron de. **O desafio de manter colaboradores motivados**, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2015. Disponível em:<
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390084.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, Christiane Kleinubing. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. **ERA – Revista de administração de empresas**. v. 49, n. 2, p. 241, abril/jun., 2009. Disponível em:< https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000200010&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 08 set. 2019.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração** – ISSN: 1676-6822. v. 3, n. 13, 2007. Disponível em: < http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kc7xkuqpezmwbo8_2013-4-30-10-35-34.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Científica Eletrônica de engenharia de produção**. v.3, n.3, 2003. Disponível em: < <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/22667/4/Fatima%2006.01.2017.pdf.txt>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GOMES, Luiz Machado; FERNANDES, Luciano. O clima organizacional e a sua influência no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 3, n. 2, dez. 2016. Disponível em: < <https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/05/Oclimaorganizacionaleasuainfluncianoambientedetrabalho..pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

GROTE, Dick. **O Indicador de performance. Perguntas e Respostas**. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Sociologia do Trabalho**. Curitiba: IESDES Brasil S.A., 2009.

LIMA, Danila Viviane Pedroso de. A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. **Revista Eletrônica E-F@tec**. v. 4, n. 1 2014. Disponível em: < <http://revista.fatecgarca.edu.br/index.php/efatec/article/view/75>>. Acesso em: 10 out. 2019.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no Trabalho**. Monografia de pós-graduação. Faculdade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: < <https://ww2.faculdaescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/A%20INTELIGENCIA%20EMOCIONAL%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2019.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Liderança, Motivação e comunicação**. Lisboa: Editora Actual, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, Selma de C. BARTHOLOMEU, Daniel. Escala de motivação acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. **Avaliação psicológica**, 6(1), p. 21-31, 2007. Disponível em: <
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712007000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 12 abr. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MODESTO, Cícero. **A influência da motivação no desempenho dos servidores públicos na prefeitura de Sorocaba**. Monografia apresentada para obtenção de especialista em Gestão Pública da Universidade Federal de São João del-Rei. Votorantim, 2018. Disponível em: <
<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/174>>. Acesso em: 01 mai. 2020.

MONTANA, J. Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORIM, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 3, jul/set., 2001. Disponível em: <
<https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02>>. Acesso em: 01 mai. 2020.

NETO, João Marcondes. **O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES: Um Estudo de caso em uma gráfica em Teresina**. Monografia apresentada a FAMEP como trabalho final para a conclusão do curso de Bacharel em Ciências Contábeis. Teresina, 2014. Disponível: <
<http://www.famep.com.br/repositorio/2016.2/monografias>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Valter José Rehbein; MOLINA, Vera Lucia Ignácio. **O desempenho profissional no contexto do balanced scorecard**. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2006. Disponível: <<https://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SAMPAIO, Getúlio Pinto. **Relações Humanas a toda hora**. São Paulo: Nobel, 2000.

SARDINHA, Vinícius Henrique. **A origem da Motivação**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-origem-da-motivacao/47915/>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

SCHUHLY, Gunther Franz. **Motivação e desenvolvimento**. São Paulo: Editora LOYOLA, 1995.

SEDIN, Tatiane. Motivação no trabalho vem antes da remuneração. **Revista Exame**, São Paulo, 26 mar. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/motivacao-no-trabalho-vem-antes-da-remuneracao/>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SILVA, Kelly Fernandes da; FERNANDES, Vera Lucia N. de Almeida; DANDARO, Fernandes. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de matérias rodantes. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**. v. 04, nº 1, p. 23-45, Jan/Jun., 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf >. Acesso em: 30 set. 2019.

SOARES, Aylene Arienne dos Santos. **Motivação e satisfação dos colaboradores- estudo de caso**: Sociedade Aboverdeana de Tabaco, AS, 2015. Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias. Lisboa, Portugal, 2015. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/dspace/bitstream/handle/10437/7599/Aylene%20soares%20-%20tese.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 set. 2019.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 7, out./ dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003>. Acesso em: 08 set. 2019.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, v. 5, n. 3, p. 75-86, set/dez. 2002. Disponível em: < <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/485>>. Acesso em: 05 set. 2019.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2020.