



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Ingrid de Siqueira Nieto**

**Milena Francine de Castro**

# **A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E AS CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RH**

**Pindamonhangaba – SP**

**2016**



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Ingrid de Siqueira Nieto**

**Milena Francine de Castro**

## **A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E AS CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RH**

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã – Pindamonhangaba - SP.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>: Fernanda Ap. Zanin de Oliveira Aquino.

**Pindamonhangaba – SP**

**2016**

Castro, Milena Francine de; Nieto, Ingrid de Siqueira  
A influência da Motivação na Produtividade do Trabalho e as  
Contribuições da área de Rh / Ingrid de Siqueira Nieto; Milena  
Francine de Castro / Pindamonhangaba – SP : Fundação  
Universitária Vida Cristã, 2016.  
30f. : il

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos)  
FUNVIC-SP  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Fernanda Ap. Zanin de Oliveira Aquino.

1 Produtividade. 2 Organização. 3 Motivação.  
I A influência da Motivação na Produtividade do trabalho e as  
Contribuições da área de Rh. II Ingrid de Siqueira Nieto; Milena Francine  
de Castro.



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**INGRID DE SIQUEIRA NIETO**

**MILENA FRANCINE DE CASTRO**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E AS  
CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RH.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **RESUMO**

O presente trabalho faz entender o conceito de motivação nas empresas, apontando o surgimento de algumas teorias e sua importância para o estudo da motivação nas organizações. Antigamente as pessoas eram totalmente desvalorizadas dentro do seu ambiente de trabalho e apenas eram motivadas a trabalharem através de punições. Foi depois do surgimento de algumas teorias que a motivação começou a ser vista como um fator importante para o desempenho do colaborador. A pesquisa mostra como a motivação é capaz de influenciar para o aumento da produtividade no trabalho, e como as organizações podem atingir suas metas e obterem melhores resultados por meio da motivação de seus colaboradores. Aponta também, a evolução do setor de Rh, que passa de ser apenas um setor operacional, para se tornar um importante setor estratégico da empresa, responsável por criar programas motivacionais, a fim de contribuir para um bom clima organizacional, onde líderes são treinados a exercerem sua função de uma maneira participativa, oferecendo qualidade de vida aos funcionários.

Palavras-chave: Produtividade. Organização. Motivação.

## **ABSTRACT**

The present work makes understand the concept of motivation in companies, pointing out the emergence of some theories and their importance for the study of motivation in organizations. Formerly people were totally devalued within their working environment and were only motivated to work through punishments. It was after the emergence of these theories that motivation began to be seen as an important factor for the employee's performance. Research shows how motivation is capable of influencing increased productivity at work, and how organizations can achieve their goals and achieve better results through the motivation of their employees. It also points to the evolution of the Rh sector from being just an operational sector to becoming an important strategic sector of the company, responsible for creating motivational programs to contribute to a good organizational climate, where leaders are trained to Exercise their role in a participatory manner, offering quality of life to employees. Keywords: Productivity. Organization. Motivation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	12
Figura 2 – Os fatores Higiênicos e os fatores Motivacionais.....	15
Figura 3 – Os três fatores determinantes da Motivação.....	16

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	10
2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....	10
2.2 MOTIVAÇÃO.....	10
2.2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	11
2.2.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.....	14
2.2.3 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM.....	15
2.3 PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.3.1 CONCEITUAÇÃO.....	17
2.3.2 MEDIDAS QUE CONTRIBUEM NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE .....	18
2.3.3 O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE .....	19
2.4 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	20
2.4.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA .....	21
2.5 O PAPEL DO RH NO PROCESSO MOTIVACIONAL.....	24
2.5.1 O HISTÓRICO DA ÁREA DE RH .....	24
2.5.2 O NOVO PAPEL DO RH .....	25
3 METODOLOGIA.....	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

Antes da Revolução Industrial, as pessoas eram motivadas a trabalhar de maneira produtiva, através do medo de receber punições, que era a única maneira de se motivar alguém naquela época, causando assim um ambiente completamente desagradável. Essas punições não afetavam as pessoas apenas psicologicamente, podia também causar prejuízos financeiros, e até mesmo, tornar reais a forma de prejuízos de ordem física. Sabendo que as organizações surgiram bem antes da revolução Industrial, e que a maneira de motivar daquela época era através de punições, pode-se dizer que a preocupação com o comportamento motivacional nas empresas, acaba sendo um fato novo. Com a chegada da Revolução Industrial, foram realizados vários investimentos importantes, para que aumentasse a eficiência das indústrias, pois estavam sendo exigidos maiores retornos. Com isso surgiu uma preocupação maior com a forma de se trabalhar. A partir daí os gerentes e administradores, não apenas tinham a responsabilidade de contratar pessoas adequadas para a realização de cada tarefa, como passaram a ser responsáveis também em treina-las com diversas ferramentas e métodos, que fizessem aumentar assim a produção. (BERGAMINI, 2008)

A motivação deve ser energizada, direcionada e sustentada para que os gestores entendam as necessidades, as preferências, as metas, as recompensas e as comparações entre e intragrupo. O não entendimento desses pressupostos pode gerar queda de produtividade por falta de motivação. (TADEUCCI, 2011, p. 67).

Para Mullins (2001, p. 171),

A natureza da relação pessoal-organização sofreu a influência dos aspectos que motivam a equipe a trabalhar da satisfação derivada do trabalho. Os gerentes atingem resultados por meio do esforço e do desempenho de outras pessoas, seus funcionários. A capacidade de motivar o grupo a trabalhar com boa-vontade e de maneira produtiva é um ingrediente essencial da gestão efetiva.

De acordo com Bergamini (2008) os partidários da administração científica de Taylor, em 1911, acreditavam que as organizações atingiriam os níveis maiores de produtividade, se fosse estabelecido o uso de controle maior sobre os empregados. Com isso surgiram os fracionamentos de cargos nas linhas de montagem, fazendo com que os funcionários passassem a realizar sempre as mesmas tarefas. Ao invés de punições, passaram a acreditar que o dinheiro era o meio principal para a motivação. Pois acreditavam que os trabalhadores

escolheriam sempre um emprego que lhe pagasse mais, e que o tipo de trabalho a ser realizado não teria importância. Com a condição de cada vez mais aumentar a produtividade, os trabalhadores começaram a perceber que estavam colocando em risco a sua segurança no trabalho. Pois, ao mesmo tempo em que seus salários aumentavam, diminuía o número de funcionários, fazendo com que eles tivessem que trabalhar em dobro para atingir o mesmo nível de produtividade, para garantir com isso seu emprego. É inaceitável esse tipo de tratamento, pois os direitos dos trabalhadores não são formas de recompensas. Deveria ser uma obrigação de o empregador remunerar melhor seu funcionário quando ele precisasse aumentar seu ritmo de trabalho.

Ainda existem inúmeras dificuldades no processo de se lidar com as pessoas e de perceber o quanto importante elas são para o desenvolvimento das organizações. A motivação tem papel determinante, pois interfere diretamente na satisfação que um funcionário tem, de realizar ou não, suas tarefas dentro da empresa, gerando assim o aumento ou diminuição de sua produtividade.

As empresas não conseguem obter bons resultados, sem suas regras internas respeitadas, sem metas traçadas, mas por outro lado podem valorizar e incentivar seus colaboradores a cada dia supri-las de maneira saudável e motivadora.

As organizações de hoje, buscam a cada dia melhores resultados, e isso faz com que colaboradores de diversos níveis, sejam cobrados e pressionados a todo tempo a atingirem resultados positivos. O bom relacionamento com seus funcionários é o principal meio de fazer com que esse sucesso seja alcançado. Muitas empresas usam desse meio, como uma questão de estratégia, pois já reconhecem como as pessoas são importantes dentro das organizações e como elas podem aumentar sua produtividade por se sentirem reconhecidas.

A motivação vem sendo considerada cada vez mais, um dos principais fatores para uma organização conquistar um bom reconhecimento e melhores resultados no mercado. Um de seus maiores objetivos é fazer com que os funcionários na empresa, mantenham sempre um bom nível de produtividade. Sabe-se que colaboradores quanto mais motivados, mais empenhados em realizar suas tarefas estarão, trazendo assim melhores resultados para empresa, de maneira a melhorar, não apenas, a qualidade de vida do funcionário, como também a produtividade e o desenvolvimento das organizações de forma direta.

É muito importante que as empresas busquem conhecer, de que forma e quais os mecanismos que são necessários para garantir a satisfação dos colaboradores, a fim de contribuir para que essa motivação seja despertada em cada um deles. Elas precisam entender acima de tudo que os indivíduos são diferentes, buscam objetivos e caminhos diferentes, e que

é preciso principalmente que cada um seja tratado de forma individual. Assim pode haver uma relação de parceria entre o colaborador e a empresa, gerando respeito e sucesso para ambos.

“... O sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade.” (CHIAVENATO, 2003, p. 140).

A pesquisa faz entender o conceito de motivação nas empresas, enfatiza o quanto as pessoas são importantes para as organizações, e o quanto as organizações dependem delas para o sucesso. Procura saber como a motivação pode influenciar no aumento da produtividade, e se realmente as organizações podem atingir suas metas e obterem melhores resultados por meio da motivação de seus colaboradores.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO**

Pode-se compreender organização como um grupo de pessoas que atuam em conjunto, de maneira estruturada, visando atingir objetivos planejados e comuns a todos os seus membros. A organização é a soma de esforços individuais, mas com intuito de alcançar resultados no coletivo. É por meio da organização que se atinge objetivos, que não seria possível por apenas um indivíduo. (RAZZOLINE, 2012).

O conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas denomina-se organização informal, em paralelo à organização formal, que é construída pela estrutura organizacional de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc. (CHIAVENATO, 2003, p.130).

Pode-se afirmar que, recursos e objetivos são completamente necessários para que sejam definidas as organizações. E elas são muito importantes para a sociedade em geral, pois proporcionam o atendimento de diversas necessidades das pessoas.

As organizações são diferentes uma das outras, e um interessante motivo disso ocorrer, é que cada uma delas tem um modo muito particular de ser, como por exemplo, as pessoas. Elas têm propósitos, interesses, culturas diferentes e isso faz com que elas sejam exclusivas.

“Cada organização tem uma cultura, resultante de múltiplos fatores, como a personalidade dos fundadores, atividade-fim da organização, política, filosofia e outros valores organizacionais”. (VIEIRA, 2009, p.66).

### **2.2 MOTIVAÇÃO**

“Motivação é a arte ou processo de iniciar e dirigir o comportamento na direção de certas metas e objetivos. Ela tem a ver com inspirar alguém a fazer alguma coisa pelo desejo genuíno de realizá-lo, não porque foi obrigado a fazê-la.” (WALKER, 2002, p.471).

De acordo com o autor existe a motivação intrínseca e extrínseca, ou seja, de onde surge a motivação de uma pessoa. A motivação intrínseca está relacionada com a necessidade interior do indivíduo, algo que o faz agir de acordo com os interesses individuais e que está associado a objetivos pessoais. Quando uma pessoa se sente realizada e feliz por algo que fez, é um exemplo de motivação intrínseca. Já a motivação extrínseca, é vinda de fatores externos. Podemos citar como exemplos: premiações, benefícios, treinamento etc. Essas são formas eficientes de motivação externa que fazem com que funcionários continuem satisfeitos e em bom nível produtivo. A todo tempo e por diversos motivos essa motivação pode acabar sofrendo influências pelos fatores externos que cercam as pessoas.

Entende-se assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa. É interessante notar que, cada dia mais, os autores têm-se referido à importância das fontes internas ou intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta para tanto: É evidente que todo desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidão) e que se tenha a vontade (motivação). (BERGAMINI, 2008, p.83)

### **2.2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

A motivação é fenômeno de estudo de vários pesquisadores, que com o intuito de buscar compreender o comportamento humano aprofundaram-se nas condições do ser humano e sua relação com os estímulos internos e externos. A seguir serão apresentadas algumas das principais teorias desenvolvidas sobre motivação.

## HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria de Abraham Maslow é a mais conhecida dentre as teorias motivacionais. Ela se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Essas necessidades são representadas em uma pirâmide, onde na base estão às consideradas primárias que são as mais baixas e no topo estão as secundárias, que são as mais sofisticadas. (CHIAVENATO, 2005).

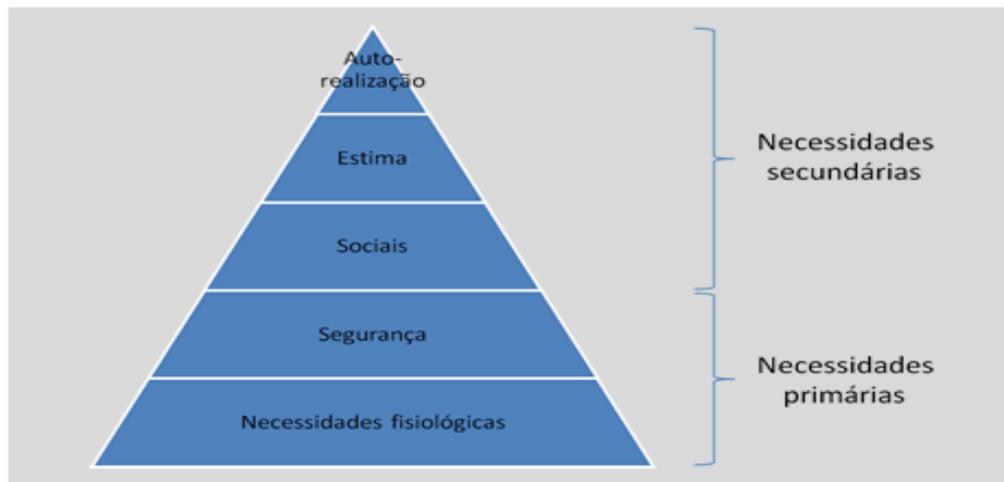


figura 1 – hierarquia das necessidades de Maslow  
 fonte: Chiavenato, 2003 p.331

(MASLOW, 1954 apud CHIAVENATO, 2005), explica que:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades mais básicas de qualquer ser humano, como a respiração, a sede, a fome e o sexo. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.
- Necessidades de segurança: é onde estão os elementos que fazem com que as pessoas possam se sentir seguras em casa, no trabalho, na sociedade. No ambiente organizacional também é muito importante, pois quando há relação de dependência com a empresa, as pessoas precisam se sentir seguras, sem medo de perder seu emprego.
- Necessidades sociais: são as necessidades de conviver no meio social, de ser aceitos pela sociedade, de construir uma família, de ter amigos e de receber carinho das pessoas em sua volta.

- Necessidades de estima: são as necessidades que as pessoas têm de se reconhecerem e de serem reconhecidas por outras pessoas, de ter orgulho e admiração de si.
- Necessidades de autorrealização: está no topo da pirâmide, significa que a pessoa já satisfaz todas outras necessidades abaixo, e que busca continuar se desenvolvendo, buscando novos desafios durante sua vida.

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou estresse) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior. (CHIAVENATO, 2005, p. 217).

Ainda de acordo com o autor, algumas das necessidades exigem um ciclo motivacional rápido e repetitivo, como por exemplo, as necessidades fisiológicas. Outras dependem que ele seja mais demorado, como as necessidades de autorrealização, que podem demorar quase uma vida. Não é sempre que o ciclo motivacional se completa, pois o indivíduo pode não atingir a satisfação parcial ou total de uma necessidade. Existem três maneiras diferentes de resolver o ciclo motivacional:

- Satisfação da necessidade: é quando o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades, descarregando toda tensão do seu organismo. Isso faz com que o ciclo se feche, pois ele foi eficaz no alcance do seu objetivo.
- Frustração da necessidade: é quando algo impede que a pessoa consiga satisfazer determinada necessidade, fazendo com que ela continue insatisfeita e frustrada por não conseguir atingir seu objetivo.
- Compensação da necessidade: é quando alguém não consegue satisfazer sua necessidade, porém busca meios de compensá-la, encontrando algo que substitua aquela necessidade, a fim de diminuir sua frustração.

É fundamental o conhecimento das necessidades humanas e individuais, para a condução das pessoas e das equipes de trabalho. Com isso é possível fazer um ambiente de trabalho com menos frustrações e mais motivação, na busca de alcançar os objetivos individuais.

### 2.2.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

A teoria de Frederick Herzberg baseia-se no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro da organização. Ele buscou entender quais eram os fatores responsáveis, pelos funcionários se sentirem satisfeitos ou insatisfeitos dentro da empresa. Denominou os fatores que agradavam os trabalhadores de fatores motivacionais, e os que desagradavam de fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais, considerados como fatores intrínsecos, estão relacionados com a melhora do cargo e também com desempenho dos funcionários em realizar suas tarefas. Esses fatores incluem sentimento de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. O meio de incentivar os funcionários para estarem motivados seria oferecer novas oportunidades dentro da empresa, traçar objetivos relacionados a eles, fazer uso de suas habilidades pessoais, entre outras. (FRANCO, 2008).

A característica mais importante dos fatores motivacionais é que, quando são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Entretanto, quando precários, evitam a satisfação. Pelo fato de estarem relacionados com a satisfação das pessoas, recebem também o nome de fatores satisfacientes. (CHIAVENATO, 2005, p. 225).

Já os fatores higiênicos, também denominados como fatores extrínsecos, quando apresentam um nível abaixo da expectativa do funcionário, pode causar insatisfação. Esses fatores são considerados limitados, por não serem capazes de influenciar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, eles apenas reduzem o grau de insatisfação do empregado, como por exemplo, salários, segurança no cargo, condições de trabalho, relações com os colegas e supervisores etc. Os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, fazem parte do meio externo. Antigamente, apenas esses fatores eram considerados para a motivação dos empregados, o trabalho era desagradável, portanto para que as pessoas pudessem trabalhar mais, era necessário que a empresa oferecesse prêmios, incentivos salariais, em troca do trabalho e dedicação do funcionário. (FRANCO, 2008).



Figura 2 –Os fatotes higiênicos e os fatores motivacionais.  
 Fonte: Chiavenato, 2004, p.480.

Por mais que os fatores higiênicos sejam bons, não são capazes de garantir sozinhos, que os funcionários se sintam satisfeitos por muito tempo, pois é preciso também, que os fatores motivacionais estejam presentes.

Essa teoria dos dois fatores de Herzberg mostra como as pessoas dentro das organizações precisam de no mínimo uma boa condição de trabalho para se sentirem bem, por outro lado mostra também que isso não é o bastante, pois estímulos e novas oportunidades no ambiente organizacional são fundamentais.

### 2.2.3 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

De acordo com Chiavenato (2005), essa teoria reforça que a motivação para se produzir dentro de uma empresa está ligada em três fatores determinantes, que são:

1. Expectativa: significa os objetivos de cada um, e a força que cada pessoa tem de querer atingi-los. Esses objetivos podem incluir dinheiro, aceitação social, segurança no cargo e uma série de vontades que as pessoas têm de querer satisfazer.

2. **Recompensas:** está relacionada com os objetivos que as pessoas querem atingir e a maneira com que elas se esforçam para assim atingi-los. Quando o objetivo de uma pessoa dentro da empresa é melhorar seu salário, e para que isso aconteça, seja necessário que ela produza mais, ela vai se esforçar para atingir sua meta, por outro lado, se o objetivo dela for à aceitação dos colegas de trabalho, vai optar por atingir o mesmo nível de produção que eles, mesmo que possa atingir um nível maior, pela questão de não ser rejeitado pela equipe.
3. **Relações entre expectativa e recompensas:** é quando a pessoa percebe que produzindo mais, pode atingir sua expectativa junto com as recompensas. Quando a pessoa sabe que não vai ter retorno algum, por produzir mais e atingir determinadas metas impostas pela empresa, ela não irá se esforçar para alcançar essas metas, pois não vê relação entre aumentar sua produtividade e ser recompensado de alguma forma por isso.

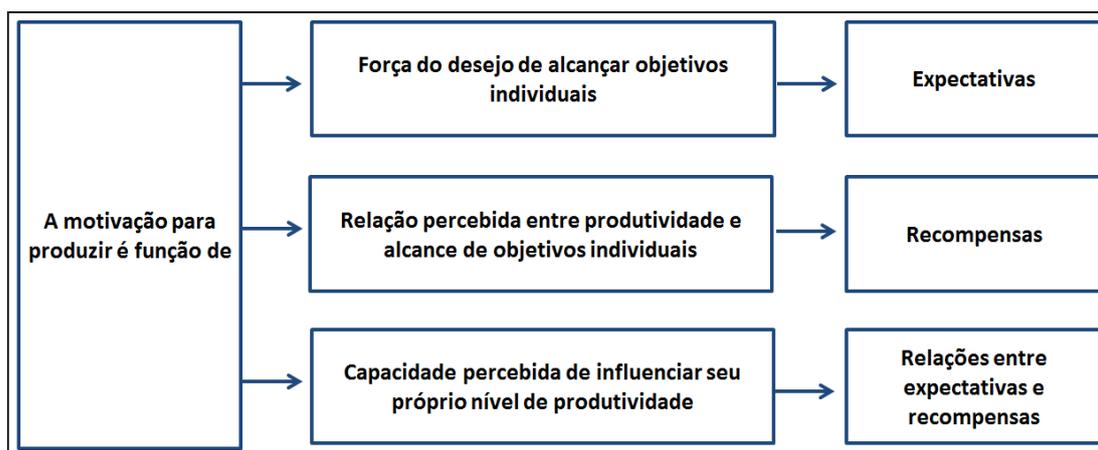


figura 3 – Os três fatores determinantes da motivação.  
 fonte: Chiavenato, 2005 p 221

A teoria da expectativa relaciona a motivação para a ação com a dimensão da expectativa que o indivíduo tem sobre o resultado que esta ação lhe trará, e a importância que dá para esse resultado. Na prática, essa teoria propõe a relação de que, quanto maior for a crença em um resultado positivo significativo para o funcionário na organização, melhor será o seu desempenho. (STEPANSKI; COSTA, 2012, p. 245).

Chiavenato (2006, p.282), comenta que o modelo de expectativa:

Baseia-se na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas ou opções de comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis

resultados provenientes do comportamento escolhido. Esses resultados podem ser frequentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando a pessoa procura um resultado intermediário (produtividade, por exemplo), ela está buscando meios para alcançar resultados finais (como dinheiro, promoção, apoio do gerente, benefícios, aceitação do grupo, etc.).

Portanto, a teoria da expectativa nos mostra que a motivação no trabalho pode ser completamente influenciada por esses fatores e também nos faz entender as causas do comportamento das pessoas no trabalho, considerando que os colaboradores trabalham com mais vontade quando observam que isto os conduz a resultados desejáveis.

## **2.3 PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.3.1 CONCEITUAÇÃO**

Para Chiavenato (2004, p. 570) “Produtividade é a relação entre a saída de produtos ou serviços de uma organização dividida pelas suas entradas ou insumos”.

O termo produtividade refere-se às medidas de eficiência do uso dos recursos. Embora seja aplicado para fatores únicos, o conceito de produtividade aplica-se também ao total de recursos consumidos na produção, sendo assim produtividade tem a finalidade de poder fazer mais com menos recursos. (FILHO, 2007).

Ainda de acordo com o autor, existe uma forma de medição técnica que é realizada na produtividade, seria a relação existente entre o input e o output, onde:

- Input: são os recursos utilizados para produção, ou seja, o que a empresa consome;
- Output: são os produtos obtidos no final desse processo, ou seja, o que a empresa produz.

Segundo Newstrom (2008, p. 13,14) “Produtividade, de maneira bem simples, é o indicador que compara o número de unidades de output com as unidades de input necessárias para a realização desse processo, frequentemente em relação a um padrão preestabelecido”.

A produtividade pode ser definida, portanto, como uma criação de melhores condições para fazer uso dos recursos empregados, que seria os inputs, para a maximização dos resultados esperados, ou seja, outputs.

A produtividade exige um equilíbrio dinâmico entre períodos de foco na eficiência da operação (a melhor utilização possível de inputs) e períodos regulares de foco na eficácia (a melhor produção possível de outputs). Será nos períodos de eficácia que a inovação ocorrerá, sem sombra de dúvida. O correto balanceamento entre um e outro dependerá de cada organização, do setor em que ela atua, do momento econômico e, principalmente, de sua ambição estratégica quanto à inovação. (Bjorn, 2012, p89).

### **2.3.2 MEDIDAS QUE CONTRIBUEM NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

De acordo com Bleinroth (2015), a maneira que é utilizada diversos recursos produtivos disponíveis na organização, influenciam diretamente na produtividade da empresa. O aumento dessa produtividade depende da utilização integrada e otimizada de fatores que contribuem na formação, movimentação e comercialização dos produtos. Alguns desses fatores são:

- Recursos Humanos: responsável pela adequação do profissional em determinado cargo, por programas de motivação, horários de trabalho, etc.
- Metodologia de trabalho utilizada: atenção para a capacidade produtiva da equipe e estabelecimento de metas na linha de produção;
- Layout de chão de fábrica e ferramentas: eliminação de cruzamentos de processos e produtos, utilização de ferramentas adequadas nos processos de produção e montagem etc.
- Práticas gerencial de controle: um controle de estoque eficiente, utilização de softwares para armazenar as informações necessárias, para que assim não haja falta nem desperdício de materiais.
- Utilização de insumos: uso de maneira correta das matérias-primas e tempo certo para produção.

- Estrutura organizacional da empresa: estrutura bem definida, evitando burocracia nos processos e tendo agilidade para obter informações.

### 2.3.3 O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE

Também são de extrema importância alguns fatores relacionados ao clima organizacional. Sendo eles: Integração funcional, participação e motivação, direcionamento aos clientes e investimento em tecnologias. São como se fosse implantar um sistema para medir a produtividade e esses processos são essenciais para sua realização, revelando situações, pessoas, departamentos, que precisam de melhoria. Sendo assim é fundamental que os departamentos estejam se entendendo perfeitamente, todos com um único objetivo, que seria a melhoria da empresa como um todo. É importante que o colaborador saiba das mudanças dentro da empresa, tenha liberdade para optar, apresentar ideias, lembrando que quem faz uma determinada atividade sempre pode pensar em algo para melhorá-la, ou desenvolve-la com mais facilidade e eficácia, economizando tempo e produzindo mais. E que as melhorias devem ser sempre focadas no interesse dos clientes, em relação a planos presentes ou futuros. (FILHO, 2007).

Clima é o ambiente interno que convivem os membros da organização estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades. (TACHIZAWA, 2006, p.239).

De acordo com Franco (2008, p. 85), clima organizacional

É qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela “atmosfera psicológica” que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, integrar e realizar.

O clima organizacional quando bem trabalhado, traz diversos benefícios para a organização como, por exemplo, a integração da equipe, comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários, alta produtividade, entre outros.

É fundamental que o clima organizacional seja avaliado, pois ele é capaz de afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas dentro da empresa. E esse comportamento pode influenciar na produtividade, e conseqüentemente nos resultados da organização. O fato de se trabalhar em um ambiente agradável, gera satisfação e melhora no empenho dos funcionários, resultando assim, em um clima positivo.

De acordo com Franco (2008), da mesma forma que somos influenciados pelo clima organizacional, também o influenciemos. É necessário que a cultura da empresa também seja forte e virtuosa, para influenciar em comportamentos construtivos, a fim de gerar mais produtividade com qualidade de vida.

## **2.4 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA AS ORGANIZAÇÕES.**

### **2.4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

Para Chiavenato (2004, p.473), “Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação para consecução de um ou mais objetivos”.

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2005, p. 183).

Para Andrade (2010, p.150) liderança organizacional:

É uma combinação de fatores. O mais óbvio deles é a posição elevada na organização. Esta fornece ao líder a base de poder e leva aos seguidores a expectativa de que há um legítimo naquela posição e de que o líder, de fato, se empenhará no processo de liderança, modelando-lhes os próprios pensamentos e ações, e executando as funções de liderança para as organizações como um todo.

Segundo o autor, uma pessoa acaba influenciando a outra, de forma intencional, em função das relações que existem entre elas. A influência é uma transação interpessoal, onde as pessoas agem no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outras.

“A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 184).

Ainda de acordo com Chiavenato (2005), existem diversos graus de influência, que são:

- Coação: forçar, coagir ou constranger uma pessoa mediante coerção ou compulsão.
- Persuasão: prevalecer sobre determinada pessoa, sem forçá-la de nenhuma forma a fazer alguma coisa.
- Sugestão: apresentar uma ideia ou proposta, a uma pessoa ou grupo, para que ele considere ou execute.
- Emulação: procurar imitar, de forma, a igualar ou ultrapassar alguma pessoa, ou pelo menos chegar ficar quase igual a ela.

Os líderes dentro de uma organização tem o poder de influenciar totalmente os colaboradores, e isso é muito importante, pois um bom líder é aquele, que de forma geral, sabe como lidar com as pessoas e quais maneiras são as mais adequadas de se referir a elas, a fim de obter excelência no trabalho.

“No fundo a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo encaminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas”. (CHIAVENATO, 2005, p. 185).

#### **2.4.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA**

Um dos papéis fundamentais da liderança no ambiente organizacional é ter uma boa comunicação, pois os líderes tem o objetivo de facilitar a troca de informações entre clientes e

fornecedores, assim como dos membros da própria equipe. O estilo de liderança possibilita com que o líder guie e estimule os esforços de seus subordinados. (POSSI, 2006).

Em ambientes de projetos, liderança tem outros papéis como: a busca de soluções inovadoras para os problemas dos clientes; envolvimento dos membros da equipe no planejamento do projeto; tomada de decisões e resolução de problemas; o estabelecimento de novos padrões e normas de excelência em desempenho e produtividade; a reestruturação da hierarquia organizacional, proporcionando a realização do trabalho de forma colaborativa através de equipes estabelecidas, temporárias e transfuncionais.(POSSI, 2006, p.04).

Ainda de acordo com o autor a principal teoria que explica a liderança através dos estilos de comportamentos é a referente aos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

- Autocrática: é aquela que apenas o líder decide sem que haja nenhuma participação do grupo. O líder que determina providências e técnicas para a realização da tarefa, ele determina também qual tarefa cada um deve executar e qual será seu companheiro de trabalho. O líder é dominador nos elogios e críticas no trabalho de cada funcionário.
- Democrática: as decisões são discutidas pelo grupo todo, com o estímulo do líder; os próprios integrantes do grupo, que buscam soluções para determinados problemas, recorrendo ao líder, apenas, quando necessário; o próprio grupo tem liberdade de dividir as tarefas e escolher seus companheiros. O líder tenta, ao máximo, fazer parte de sua equipe, como um membro normal e de forma objetiva.
- Liberal: existe total liberdade para o grupo tomar as decisões; o líder não avalia de nenhuma maneira sua equipe e deixa tudo a cargo do grupo. O líder faz comentários sobre as atividades só quando perguntado.

“Na vida prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”. (CHIAVENATO, 2007, p.308).

De acordo com Chamon (2008), o papel do líder tem grande importância nas organizações de hoje, muitas empresas já reconhecem o quanto eles podem ser determinantes para o alcance de seu sucesso. Um gestor participativo deve ser aquele, que proporciona qualidade de vida aos funcionários, aquele que interage com sua equipe e sabe dar importância para um bom relacionamento, a fim de obter um ótimo nível de empenho e dedicação de todos.

A empresa campeã conta com vencedores: seus líderes desempenham papel-chave porque cabe a eles a criação da competência em suas equipes. Os líderes de hoje nada têm a ver com os chefes do passado. Líderes criam novos líderes; chefes criam subordinados. Líderes trabalham por um objetivo comum; chefes agem de acordo com seus próprios interesses. Líderes criam o prazer do desempenho; chefes geram o medo da punição. (CHIAVENATO, 2004, p.452).

Com a competitividade que existe hoje no mercado, é fundamental que colaboradores estejam mais preparados e mais empenhados com as responsabilidades e com os desafios que surgem a todo tempo. E o grande desafio do líder, é fazer realmente que os funcionários queiram “vestir a camisa” da empresa, dando seu melhor para atingir os resultados esperados. Para isso, é necessário que o líder saiba como lidar com as pessoas de forma individual, de modo a entender as necessidades e descobrir os objetivos de cada um, dando espaço para diversas opiniões, de modo a alcançar resultados positivos na organização.

Programas gerenciais são válidos, importantes e dão solidez a cultura organizacional, mas é no dia a dia que as pessoas, líderes ou não, demonstram as suas habilidades, o seu conhecimento e, principalmente, as atitudes vencedoras e motivadas. O desafio da liderança é reforçar continuamente os comportamentos e as atitudes positivas dos funcionários. Manter a motivação em alta não é fácil e exige a mesma atenção que damos ao caixa da empresa. (FRANCO, 2008, p.77).

“Com toda certeza, a liderança renovadora incentiva, impulsiona e alavanca o trabalho da equipe atingindo padrões de desempenho nunca antes alcançados”. (CHIAVENATO, 2005, p. 207).

É possível entender o quanto o papel do líder dentro da organização, pode influenciar o comportamento e até o desenvolvimento dos colaboradores na empresa, contribuindo para o aumento da produtividade. É através de uma liderança assertiva, que as organizações de hoje, podem alcançar com maior facilidade seus objetivos e metas, buscando o maior interesse de seus colaboradores e ao mesmo tempo, incentivando para que eles possam se desenvolver, gerando assim outro retorno positivo para a empresa.

## **2.5 O PAPEL DO RH NO PROCESSO MOTIVACIONAL**

### **2.5.1 O HISTÓRICO DA ÁREA DE RH**

Assim que surgiram as escolas de Administração, sendo a Administração Científica, a Administração Clássica e depois, a escola das relações Humanas, que o Rh passou a ser visto de uma maneira diferente. Antigamente, tanto na Administração Científica como na Clássica, o homem era totalmente desvalorizado dentro da empresa, pois ele era visto apenas como um instrumento, com a finalidade de produzir cada vez mais, sem que fossem levados em conta seus objetivos, pois a única coisa que realmente importava era o alcance das metas organizacionais, visando sempre melhores resultados para a empresa. Os funcionários eram controlados rigidamente na linha de produção, para que assim não pudessem, por nenhum tipo de imprevisto, deixar de realizar seu trabalho, pois os objetivos planejados pela empresa não poderiam ser alterados de forma alguma. A área de Rh dessa época era bem próxima da alta gerência, e por esse motivo exercia um papel de autoridade e poder, que de modo geral, também passava insegurança e medo aos trabalhadores. (FRANCO, 2008).

De acordo com Ribeiro (2006), alguns dos papéis do Rh eram:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, até mesmo dos gerentes;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado, é tarefa exclusiva do Rh;
- Fazer mistérios sobre tudo que diz respeito à área de Rh;
- Conservar a imagem de Rh como um departamento fechado na organização;
- Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;

A velha gestão de Rh era rígida com os funcionários, controladora e principalmente isolada, pois não se comunicava e nem se preocupava com as necessidades dos colaboradores da empresa, visando apenas, os objetivos da organização.

De acordo com Franco (2008), com o surgimento da teoria das Relações Humanas, a visão autocrática e radical da área de Rh que teve origem com a Teoria Científica e Clássica passa a mudar, pois suas características começaram a sofrer forte pressão, por conta da nova teoria que chegava, onde trazia uma nova perspectiva, para a relação entre patrão e empregado.

A teoria das Relações Humanas abre um novo jeito de entender como uma empresa poderia ter melhores resultados. Isso se faz retirando a ênfase excessiva nas tarefas, que é o princípio básico da teoria da administração Científica, e transferindo essa ênfase para as pessoas. Sem dúvida, a Teoria das Relações Humanas contribuiu para uma evolução e trouxe consigo uma série de outras possibilidades de estudos, como o estudo da motivação humana, dos princípios e fundamentos do trabalho em equipe, da importância da liderança no processo produtivo; os estudos sobre a organização informal; os processos de comunicação, entre outros. É importante ressaltar a satisfação no trabalho e como conquistar um melhor resultado direcionando o olhar para essa questão. (FRANCO, 2008, p. 21).

### **2.5.2 O NOVO PAPEL DO RH**

O novo profissional de Rh além de passar apenas, do trabalho operacional para o estratégico, precisa também, conhecer e saber lidar completamente com as pessoas. As imagens que caracterizam o gestor de Rh inovador são: as de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Assim, os profissionais de Rh adicionam valor e dedicação tanto para os funcionários da organização como para os resultados de sua empresa. (GIL, 2012).

Atualmente o Rh busca entender e valorizar as pessoas da organização e suas necessidades, pois elas têm grandes influências para obtenção do aumento da produtividade, e consequentemente melhores resultados da empresa. Começam então a desenvolver atividades que agreguem maior conhecimento e motivação para os funcionários, a fim de que eles possam ter oportunidades de subir de cargo, de desenvolver melhor uma determinada tarefa, de dar ideias inovadoras, mostrando o quanto são importantes para a organização e o quanto seu trabalho pode ser valorizado.

A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e o comportamento socialmente responsável. (RIBEIRO, 2012 p. 14).

Segundo Marras (2011), existem três maneiras básicas do Rh trabalhar o campo motivacional:

- 1- Estimular os funcionários a alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais;
- 2- Não desmotivá-los com ambientes desagradáveis, políticas ou condições inadequadas;
- 3- Propiciar boas condições financeiras, físicas e psicológicas, a fim de permitir que se atinja um bom nível de qualidade de vida;

O Rh é responsável pela execução de vários programas motivacionais, buscando atingir a satisfação de todos os colaboradores da empresa, oferecendo a eles, um ambiente adequado para desenvolver suas funções, um estímulo para atingir seus objetivos e principalmente um olhar mais humanizado da empresa. Esse papel do gestor de Rh é fundamental para que a empresa obtenha um maior nível de produtividade, pois quando há uma interação entre os funcionários e um maior envolvimento deles com a organização, fazem com que resultados positivos sempre sejam alcançados.

...os gestores podem influenciar a produtividade mediante aplicação justa de programas de gestão de Rh. Atividades e práticas específicas melhoram o desempenho individual e conseqüentemente a produtividade organizacional. Os gestores podem, por meio de diagnóstico, recomendação, implementação e avaliação, ajudar o funcionário a atingir o nível máximo de produtividade. (IVANCEVICH, 2011, p. 37).

O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações das pessoas dentro da organização, consideradas hoje como parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Essa tarefa passa a ser então a mais importante, se tornando um desafio para o ambiente interno das empresas. O profissional de Rh deve ter uma função estratégica na organização com meios capazes de entender e avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde o profissional, até o caráter de cada um, coletando informações que possam ajudar nessa avaliação. Isso passa a ser uma vantagem competitiva, a maneira de como o conhecimento das pessoas é utilizado, colocando-o eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

“O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa.” (RIBEIRO, 2012 p. 14).

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos relacionados com a área de administração e gestão de pessoas, onde os artigos serviram de grande complemento para o maior conhecimento do tema. Na pesquisa embasada em livros foram coletadas opiniões de diferentes autores sobre o assunto, a fim de agregar um melhor conteúdo de informações.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam cada dia mais atingirem seus objetivos e para isso, sabem que é essencial uma alta produtividade e uma boa imagem no mercado. Hoje as grandes empresas já reconhecem a importância de seus colaboradores e como eles contribuem para seu desenvolvimento. É fundamental que as organizações permitam que seus colaboradores sejam ouvidos e entendidos individualmente como pessoas, que como todas, possuem necessidades e objetivos próprios, e que elas percebam o quanto a satisfação dessas necessidades e realização desses objetivos são importantes não apenas para o colaborador, como também para a empresa. Sabe-se que a motivação vem do interior de cada indivíduo e, portanto é algo que está no particular de cada um, não sendo possível motivá-lo quando não há interesse dele próprio. Porém, existem diversos meios de fazer com que esses interesses sejam despertados nas pessoas, a fim de contribuir para que elas se tornem motivadas a realizarem determinadas tarefas e buscarem novos objetivos. É preciso que as organizações estejam atentas também com seus líderes, pois eles são capazes de influenciar o comportamento dos funcionários, de modo a ajudar ou prejudicar o andamento da empresa e sua produtividade. O verdadeiro líder deve saber respeitar e valorizar as pessoas dentro da organização, e impulsioná-las a realizarem com empenho e dedicação suas tarefas do dia-a-dia, visando um clima mais agradável, onde todos possam expor suas opiniões sem medo, a fim de contribuir com ideias inovadoras, e solucionar possíveis problemas no ambiente de trabalho. O aumento da produtividade está totalmente relacionado com esses fatores, pois é preciso que haja interesse e principalmente motivação de cada funcionário, a ponto de fazer com que eles queiram atingir tanto seus objetivos como os objetivos da empresa, se dedicando e se esforçando ao máximo para que sua participação nos resultados seja sempre reconhecida. E um dos mais importantes aspectos para a contribuição do processo motivacional, é a nova percepção da área de Rh, que com a chegada da teoria das relações humanas, passou a ter um olhar mais sistêmico para os colaboradores, valorizando e respeitando o interesse de cada um. Deixou de ser considerado apenas um setor operacional, onde controlavam rigidamente os colaboradores e sequer se comunicavam com eles, causando um ambiente de pressão e desconforto, se importando apenas com as metas da empresa. Para se tornar um importante setor estratégico da organização, pois com esse novo olhar passou a estudar a importância de programas motivacionais, que abrange o clima onde os colaboradores estão inseridos, os fundamentos necessários para o trabalho em equipe, a importância da liderança no processo produtivo,

entre outros fatores. A área de Rh hoje, além de contribuir para o desenvolvimento da empresa, ajudando-a alcançarem seus objetivos e metas, também deve contribuir para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, pois um gestor de Rh inovador sempre deve satisfazer os dois lados, garantindo a satisfação e despertando motivação por parte dos funcionários, como ao mesmo tempo atingindo os resultados esperados pela empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BJORN, F. et al. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BLEIROTH, C. E. **Produtividade X Produção.** Julho. 2015. Disponível em: <http://www.cimm.com.br/portal/artigos/12975-produtividade-x-producao>. Acesso em: 12 abril. 2016. 13h45min.

CHAMON. E. M. Q. O. de. **Gestão Integrada de Organizações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILHO, M. P. **Gestão da produção Industrial.** Curitiba: IBPEX, 2007.

FRANCO, J. O. de. **Recursos humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos. Tradução Suely Sonoe Cuccio.** 10 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho.** 12 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2008.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional: v. 2: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RAZZOLINE, F. E. **Administração da Pequena e Média Empresa**. Curitiba: IESDE, 2012.

RIBEIRO, A. L. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, A. L. de. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STEPANSKI, I.; COSTA, M. E. **Aspectos Comportamentais da Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TADEUCCI, M. D. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE, 2011.

VIEIRA, Z.M.R.A. **Metamorfose no Trabalho Industrial: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

WALKER, J. R. **Introdução a Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Ingrid de Siqueira Nieto/Milena Francine de Castro

Pindamonhangaba, dezembro de 2016.

