REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS

Giovanna Batista Boaventura[1]; Patricia Tozzo de Matos Mercadante[2,4]; Ângela de Souza Brasil[3,4]*

[1] Graduanda em Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; [2] Graduada em Administração – UFMS, Mestre em Geografia – UFMS; [3] Graduada em Administração - UFMS; Mestre em Geografia – UFMS; 4 Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS
* autor correspondente: angelabrasil@gmail.com

RESUMO
A gestão de pessoas constitui uma dimensão estratégica das organizações, pois articula os objetivos empresariais ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Este artigo analisa a relevância da gestão de pessoas e do comportamento organizacional no contexto empresarial, com atenção às práticas de seleção, capacitação, retenção, liderança, motivação e aprendizagem organizacional. O comportamento organizacional é compreendido como resultado das interações humanas no ambiente de trabalho e sofre influência de fatores internos, como cultura e clima organizacional, e de fatores externos, como mudanças econômicas e dinâmicas de mercado. A pesquisa adota abordagem bibliográfica, com consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e bases acadêmicas relacionadas às áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. A revisão indica que organizações que investem nessas dimensões tendem a fortalecer a cooperação, a comunicação, a adaptação às mudanças, a motivação e a liderança. Conclui-se que a gestão de pessoas e o estudo do comportamento organizacional contribuem para a competitividade, para a produtividade e para a sustentabilidade das empresas, desde que articulados a práticas contínuas de desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Comportamento organizacional; Liderança organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo passa por mudanças sociais, culturais e econômicas que exigem capacidade de adaptação das organizações. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico, pois as inovações e as decisões de mercado dependem diretamente da atuação dos colaboradores. Empresas que selecionam, capacitam e retêm profissionais de modo adequado tendem a construir vantagem competitiva em relação àquelas que tratam pessoas apenas como recursos operacionais.

A atenção ao desenvolvimento dos colaboradores envolve motivação, aperfeiçoamento individual e avaliação construtiva do desempenho. Quando a organização cria um ambiente participativo e harmonioso, os funcionários passam a perceber maior vínculo entre suas atividades e os resultados institucionais.

A gestão de pessoas ocorre em

uma relação de interdependência. Os colaboradores dedicam tempo, conhecimento e esforço em busca de remuneração, reconhecimento e realização profissional, enquanto as empresas dependem dessas contribuições para alcançar lucratividade, continuidade e permanência no mercado.

O comportamento organizacional, também abordado neste estudo, refere-se à forma como indivíduos e grupos se comportam no ambiente de trabalho. A compreensão desse campo contribui para o alcance dos objetivos empresariais, pois permite analisar motivação, cooperação, conflitos, liderança, desempenho, comprometimento e processos de mudança. Nesse debate, a mudança organizacional depende do reconhecimento das condições reais de funcionamento da empresa. Adizes (1991, p. 203) afirma que “para se fazer mudanças, é preciso antes aceitar a realidade. Uma vez aceita a realidade, toda a sua energia estará disponível para efetuar mudanças”. A citação reforça a necessidade de diagnóstico antes da adoção de novas práticas de gestão.

O objetivo deste artigo é analisar a importância da gestão de pessoas e do comportamento organizacional como fatores associados ao desempenho e à competitividade empresarial. De modo específico, busca-se discutir a seleção, a capacitação e a retenção de colaboradores; examinar a influência da motivação, da liderança e da cooperação nos resultados organizacionais; e demonstrar a interdependência entre pessoas e organizações em contextos de transformação.

A metodologia adotada consiste em revisão bibliográfica, com a finalidade de reunir e discutir contribuições teóricas sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional, treinamento, liderança e motivação. Foram considerados trabalhos de autores reconhecidos nessas áreas, além de publicações acadêmicas relacionadas aos temas examinados.

As buscas mencionadas no levantamento envolveram livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações indexadas em plataformas acadêmicas, como Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES. O texto informa a priorização de materiais recentes e de obras clássicas, mas os descritores, o período de busca, os critérios de inclusão e exclusão e o procedimento de análise ainda precisam ser conferidos e detalhados pelos autores.

A revisão bibliográfica permite comparar perspectivas teóricas e compreender as relações entre comportamento humano e resultados organizacionais. Para que a revisão ganhe maior rigor, recomenda-se que a versão final explicite com mais precisão como as fontes foram selecionadas e como foram analisadas. Assim, o artigo apresenta uma discussão teórica sobre a relevância da gestão de pessoas e do comportamento organizacional como elementos que podem fortalecer a competitividade das empresas no mercado globalizado.

1.1 Gestão de pessoas

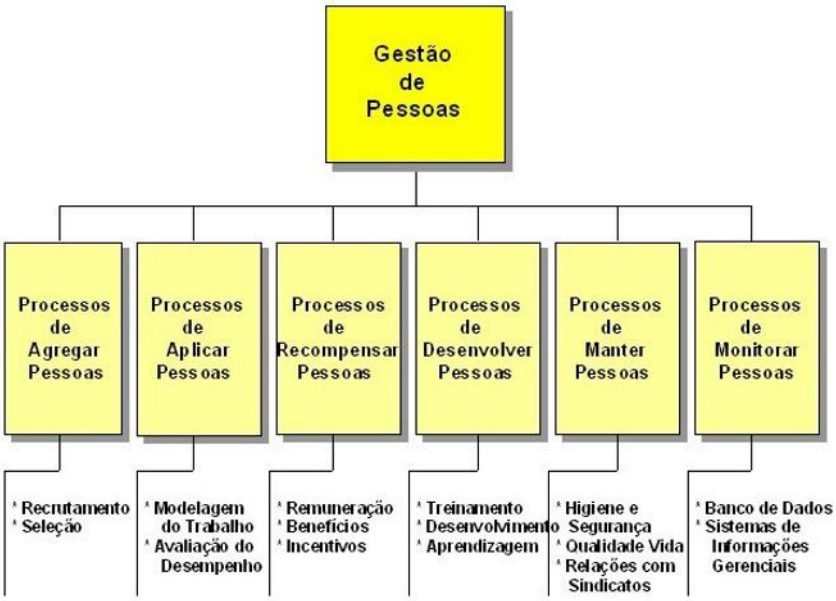
A gestão de pessoas busca alinhar comportamentos, competências e objetivos individuais às necessidades da organização. Esse campo favorece a colaboração entre os trabalhadores e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. As pessoas podem ampliar as forças da empresa ou, quando mal geridas, contribuir para conflitos, rotatividade, absenteísmo e queda na qualidade de produtos e serviços. Por isso, a área envolve ações de atração, aplicação, desenvolvimento, avaliação, manutenção e valorização dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Fischer (2002, p. 12) define modelo de gestão de pessoas como a maneira

pela qual uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Essa definição permite compreender que não há um modelo único aplicável a todas as organizações. Contudo, existem funções básicas que podem ser adaptadas conforme a necessidade, tipo de empresa e segmento de mercado.

Chiavenato (2010) apresenta funções fundamentais da gestão de pessoas (Figura 1).

Figura 1. Principais processos da gestão de pessoas.



Fonte: Extraído de Chiavenato, 2010.

A evolução da gestão de pessoas incorpora processos essenciais ao funcionamento das organizações. Entre eles, destacam-se seis pilares que estruturam a administração de talentos.

Agregar pessoas corresponde à atração e à incorporação de novos talentos. Esse processo exige recrutamento e seleção compatíveis com as necessidades, os valores e a cultura da empresa.

Aplicar pessoas envolve direcionar e integrar os colaboradores após a contratação. A definição de atividades, funções e responsabilidades, bem como a avaliação de desempenho, contribui para alinhar a atuação individual aos objetivos organizacionais.

Recompensar pessoas significa estabelecer formas de reconhecimento e incentivo. Além da remuneração financeira, programas de reconhecimento, bônus por metas, flexibilidade e oportunidades de crescimento podem fortalecer o comprometimento dos colaboradores.

Desenvolver pessoas implica oferecer treinamentos, capacitações e programas de formação profissional. Esse processo aprimora competências técnicas e comportamentais, favorece a comunicação e amplia a aprendizagem no trabalho.

Manter pessoas depende de condições adequadas de trabalho, clima organizacional favorável e relações interpessoais saudáveis. O cuidado com saúde mental e bem-estar também contribui para reduzir estresse e fortalecer a permanência dos colaboradores.

Monitorar pessoas envolve acompanhar o desempenho e as atividades dos colaboradores para identificar falhas, ajustar processos e melhorar a eficiência. Esse acompanhamento deve ser compreendido como instrumento de gestão e desenvolvimento, não apenas como controle.

A gestão de pessoas moderna

amplia esses processos ao incorporar qualidade de vida no trabalho e saúde mental. Esses aspectos respondem às mudanças sociais e às novas demandas dos colaboradores, que buscam ambientes mais equilibrados, seguros e abertos à inovação (CHIAVENATO, 2010). Desse modo, a gestão de pessoas assume função estratégica ao promover desenvolvimento contínuo, bem-estar e condições para a competitividade organizacional.

1.2 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado à compreensão das interações humanas nas empresas. Seu foco recai sobre o comportamento individual, grupal e estrutural, com o objetivo de relacionar desempenho humano e resultados organizacionais. Uma abordagem positiva do comportamento organizacional valoriza forças, competências e potencialidades dos colaboradores, sem restringir a análise às suas limitações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De modo geral, o comportamento organizacional envolve habilidades interpessoais, motivação, comunicação, liderança, processos grupais, gestão de conflitos e planejamento estratégico. Cada organização apresenta práticas e culturas próprias, que influenciam o modo como as pessoas trabalham e se relacionam.

Sayles e Strauss (1969) compreendem as organizações como sistemas interdependentes, nos quais ações e motivações individuais são influenciadas pelas dinâmicas grupais. Nessa perspectiva, as organizações humanas não são estruturas estáticas, pois a interação entre os membros e a identificação com o grupo moldam comportamentos e afetam a satisfação no trabalho.

O estudo formal do comportamento organizacional se consolida a partir da articulação entre áreas como psicologia, sociologia, ciência política e economia. Wagner III e Hollenbeck (2020) organizam esse campo em três níveis de análise, que permitem aos gestores compreender diferentes dimensões do comportamento humano nas empresas. A Figura 2 apresenta os subcampos do comportamento organizacional.

Figura 2. Subcampos do comportamento organizacional.

Subcampo	Foco	Origens
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social e sociologia interacionista, mais as origens dos dois outros subcampos.
Comportamento macro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Fonte: Extraído de Wagner III e Hollenbeck, 2020.

Conforme a Figura 2, o comportamento micro-organizacional analisa o indivíduo; o comportamento meso-organizacional examina atividades coletivas e atitudes em grupo, inclusive liderança em equipe; e o comportamento macro-organizacional observa a organização como um todo, suas formas de controle e sua estrutura (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020). Subcampos da psicologia também contribuem para essa explicação. A psicologia experi-

mental aborda aprendizagem, motivação, percepção, tomada de decisão, criatividade, satisfação e estresse; a psicologia clínica contribui com modelos de personalidade e desenvolvimento humano; e a psicologia industrial trata de seleção, atitudes no trabalho e avaliação de desempenho. Portanto, a gestão do comportamento organizacional, auxilia na identificação de dificuldades, na promoção de boas práticas e na melhoria do desempenho organizacional.

1.3 Treinamento e aprendizagem organizacional

O treinamento é utilizado pelas organizações para capacitar funcionários, influenciar comportamentos e aumentar a produtividade, de modo a favorecer o alcance dos objetivos propostos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dessler (2003, p. 140), "o treinamento é conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, as habilidades necessárias para desempenho do trabalho". Assim, o trabalhador tende a ajustar sua atuação às funções e às orientações definidas pela organização.

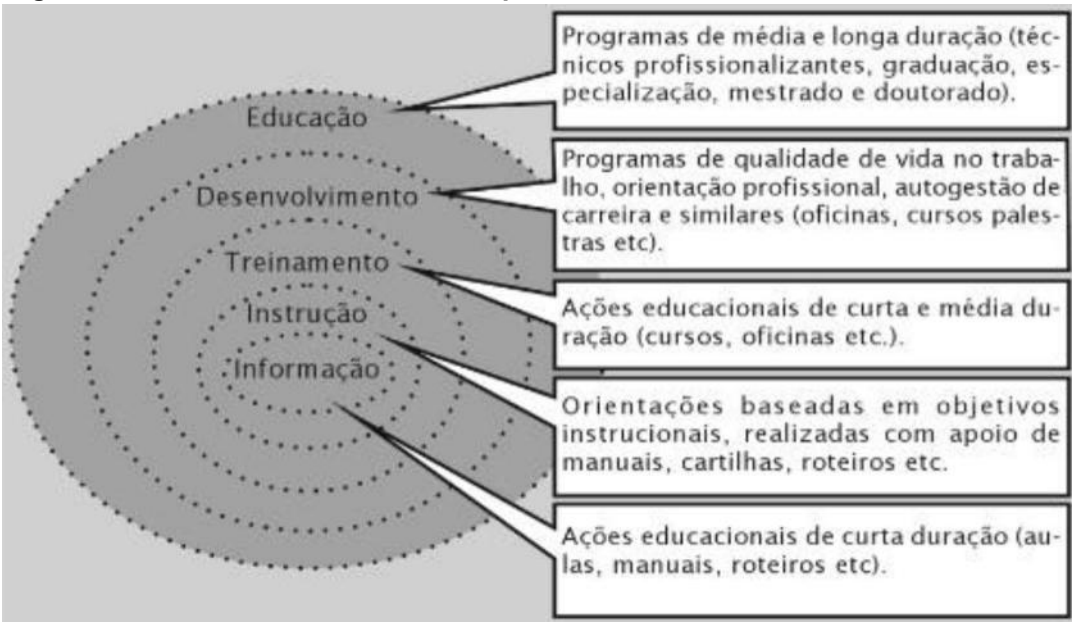
Santos (1995) afirma que a capacitação dos funcionários pode constituir vantagem competitiva para as empresas.

> A empresa que deseja sucesso precisa criar ambientes para treinamento interno e externo e começa educar seus funcionários. Se pararmos momentaneamente e pensarmos, chegaremos facilmente à conclusão que empresas bem-sucedidas são aquelas que investem maciçamente em treinamento (SANTOS, 1995, p. 81).

Nadler (1984) diferencia desenvolvimento e educação. O desenvolvimento volta-se ao crescimento pessoal do funcionário, sem vínculo necessário com a atividade imediata exercida no trabalho, enquanto a educação prepara o colaborador para operar atividades decorrentes da organização.

A Figura 3 mostra diferentes possibilidades de soluções educacionais. Cada solução atende a demandas específicas da empresa, o que exige da gestão a análise das necessidades existentes antes da escolha do programa de educação ou treinamento.

Figura 3. Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais.



Fonte: Extraído de Vargas e Abbad, 2006.

Programas de educação e desenvolvimento costumam ser tratados como investimentos de longo prazo, pois buscam o crescimento integral dos funcionários nos âmbitos pessoal e profissional. Quando a empresa precisa aprimorar uma habilidade específica, o treinamento e a instrução imediata tendem a responder melhor às necessidades de curto prazo.

Quando há dificuldade para encontrar profissionais com as habilidades necessárias, programas de treinamento podem desenvolver essas competências internamente. Workshops, instruções rápidas e ações informativas também podem ser úteis para ajustes pontuais em processos específicos, contribuindo para a eficiência organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020). Portanto, há distinção entre programas de longo prazo, voltados ao desenvolvimento contínuo, e ações de treinamento de curto prazo, direcionadas a necessidades imediatas.

1.4 Liderança organizacional

De acordo com Chiavenato (1992), as empresas necessitam de líderes em todos os níveis para alcançar melhores resultados. O líder deve promover o envolvimento da equipe, destacar a importância das contribuições individuais, valorizar os funcionários e utilizar suas habilidades para engajar todos no processo organizacional.

A liderança também se apresenta como ferramenta gerencial relevante no convívio com pessoas. Ela envolve a capacidade de influenciar comportamentos, planejar, orientar e acompanhar atividades, além de contribuir para a motivação da equipe, a inovação e a criatividade. Em consonância com essa perspectiva, Kotter (1997, p. 27) afirma que:

> a liderança consiste em fornecer orientações, pois desenvolve estratégias que produzirão as mudanças necessárias, além de alinhar a equipe por meio de palavras e ações, garantindo que todos compreendam a visão e as estratégias da organização; a liderança ainda é motivação e inspiração, pois estimula os membros da equipe a superar expectativas, alcançar melhores resultados e satisfazer suas necessidades individuais.

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. A Figura 4 apresenta princípios da administração científica atribuídos a Frederick W. Taylor. No contexto deste artigo, esses princípios são utilizados para relacionar organização do trabalho, cooperação, divisão de tarefas, padronização, incentivos e treinamento à atuação gerencial.

Figura 4. Princípios da Administração Científica de Frederick W. Taylor.

Princípio	Descrição
Análise sistemática do trabalho	O trabalho deve ser analisado e estudado cientificamente para identificar a forma mais eficiente de realizar cada tarefa, substituindo métodos empíricos por abordagens baseadas em dados e ciência.
Seleção científica de pessoal	Selecionar trabalhadores com base em critérios objetivos e científicos, correspondendo as habilidades e capacidades de cada indivíduo às necessidades da tarefa. O treinamento deve ser contínuo para maximizar o desempenho.
Desenvolvimento de colaboração	A gerência deve criar um ambiente de cooperação, facilitando o envolvimento dos trabalhadores nas decisões operacionais e encorajando a comunicação aberta, o que fortalece o alinhamento com os objetivos da empresa.
Divisão clara de	Gerentes são responsáveis pelo planejamento, controle e organização,

Princípio	Descrição
trabalho	enquanto os trabalhadores se concentram na execução de suas tarefas. Cada um deve se especializar em suas funções para alcançar maior eficiência.
Padronização de métodos de trabalho	Desenvolver e implementar métodos e ferramentas padronizadas para garantir que todos os trabalhadores executem suas tarefas da mesma forma, maximizando a produtividade e eliminando variações desnecessárias.
Incentivos baseados no desempenho	Estruturar recompensas e incentivos financeiros de acordo com o desempenho medido. O objetivo é motivar os trabalhadores a aumentar a eficiência e a qualidade por meio de um sistema justo e transparente de compensação.
Treinamento e desenvolvimento contínuo	O treinamento deve ser contínuo, com foco em melhorar habilidades e conhecimentos, promovendo o desenvolvimento profissional e a atualização constante, essencial para o progresso dos processos produtivos.

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck, 2020.

Chiavenato (1992) reforça que a harmonia e a produtividade no ambiente organizacional dependem da capacidade gerencial de liderar e administrar diferenças individuais. Nesse sentido, a liderança torna-se relevante em diferentes níveis e tipos de organização.

Ao longo da evolução das escolas de Administração, a figura do líder passa por transformações e se ajusta às demandas das organizações e das equipes de trabalho. A Administração Clássica, com ênfase em estrutura e eficiência, ainda oferece contribuições ao cenário empresarial, especialmente em empresas que adotam modelos mais hierárquicos. Contudo, a liderança também evolui para responder às novas dinâmicas do ambiente organizacional. A teoria da liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), propõe uma abordagem flexível, na qual o líder ajusta seu estilo conforme a situação e o nível de maturidade e competência dos liderados. Esse modelo busca orientar a equipe e desenvolver a autonomia dos colaboradores, incentivando responsabilidade e automotivação.

1.5 Motivação

Assim como liderança e treinamento, a motivação integra os elementos estudados pelo comportamento organizacional.

> Motivação é o que impulsiona e dá força para que as pessoas ajam. Ela decorre de necessidades não atendidas e orienta o comportamento humano na busca de objetivos específicos. Por essa razão, muitos gerentes não conseguem motivar plenamente suas equipes quando se limitam a atender necessidades pontuais dos funcionários; nesses casos, os trabalhadores podem cumprir suas obrigações sem se comprometer integralmente com os propósitos da empresa (GIL, 2001, p. 202).

O ambiente empresarial torna-se progressivamente mais competitivo, o que exige maior motivação dos funcionários para assegurar produtividade individual e coletiva. As organizações valorizam o engajamento dos colaboradores porque ele favorece soluções mais eficazes e fortalece o papel das pessoas como recursos estratégicos da empresa (GIL, 2001).

O desempenho eficaz no trabalho não depende apenas de aptidões e habilidades, pois também requer motivação. Em termos comportamentais, a motivação pode ser descrita como esforço contínuo e perseverança para alcançar determinado objetivo. Trata-se de fator que influencia o desempenho

profissional e pode ser mais suscetível a mudanças do que traços de personalidade ou características individuais (CHIAVENATO, 1992).

As teorias de motivação oferecem diferentes perspectivas sobre a satisfação no trabalho. A teoria da realização relaciona satisfação ao alinhamento entre necessidades pessoais e objetivos; a teoria da discrepância associa satisfação à correspondência entre recompensa recebida e recompensa desejada; a Teoria da Equidade de Adams enfatiza justiça nas recompensas e nas condições de trabalho; e a Teoria das Facetas aproxima satisfação das expectativas relativas a remuneração e supervisão (CIDADE, 2013).

A administração discute, há décadas, os fatores que impulsionam a motivação dos colaboradores. Vontade, instinto, incentivo e realização pessoal aparecem como conceitos relevantes para compreender como manter trabalhadores engajados e produtivos. Esses elementos orientam estratégias de alinhamento entre objetivos individuais e objetivos organizacionais (HEREDIA, 1999).

De forma geral, motivação refere-se a forças internas ou externas que influenciam as pessoas e moldam suas condutas. Ela contribui para o sucesso organizacional quando os funcionários se sentem impelidos a colaborar com os objetivos da empresa. Para isso, o líder precisa conhecer as necessidades dos colaboradores, estabelecer metas e conciliá-las com os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

A motivação decorrente de fatores externos pode ser interpretada a partir do behaviorismo, que compreende o comportamento humano como resposta a estímulos. Pavlov, Thorndike e Skinner desenvolveram contribuições relacionadas ao reflexo condicionado, à Lei do Efeito e ao condicionamento operante, indicando que recompensas e correções podem modificar comportamentos (GOMES; GUELHAS, 2003).

De acordo com Bergamini (1982), o behaviorismo concentra-se na observação de comportamentos como respostas a estímulos. Reforços positivos ou negativos podem moldar esses comportamentos, e o ambiente desempenha papel relevante no aprendizado e no desenvolvimento de ações.

A Teoria da Expectância complementa essa abordagem ao explicar a motivação com base em intenções e expectativas. Nessa teoria, as ações humanas são orientadas pelos resultados esperados, pois o indivíduo tende a se motivar quando acredita que sua ação produzirá o resultado desejado (BUENO, 2002; HEREDIA, 1999). Desse modo, o behaviorismo e a Teoria da Expectância oferecem modelos úteis para compreender como a motivação influencia o comportamento nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relevância da gestão de pessoas e do comportamento organizacional para o desempenho das empresas. A revisão indica que motivação, liderança, treinamento, aprendizagem organizacional e qualidade de vida no trabalho podem contribuir para práticas de gestão mais eficazes quando articuladas a objetivos organizacionais claros.

O treinamento aparece como meio de capacitação dos funcionários e de melhoria da produtividade. Empresas que investem em formação tendem a reduzir erros, desenvolver habilidades e favorecer maior motivação entre os colaboradores, desde que as ações estejam vinculadas às necessidades da organização e ao desenvolvimento das pessoas.

O comportamento organizacional contribui para compreender as relações entre indivíduos, grupos e estrutura organizacional. Esse campo permite analisar trabalho em equipe, liderança,

comunicação, motivação e conflitos, elementos que influenciam o alcance de metas empresariais.

A gestão de pessoas também se confirma como relação de interdependência. Os funcionários oferecem tempo, conhecimento e esforço em troca de benefícios pessoais e profissionais, enquanto as organizações dependem dessas contribuições para alcançar resultados e permanecer competitivas.

Conclui-se que estratégias modernas de gestão de pessoas podem fortalecer ambientes participativos, comunicação interna, motivação e inovação. Como se trata de revisão bibliográfica, os resultados devem ser interpretados como síntese teórica, e não como comprovação empírica direta. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem critérios de revisão ou realizem pesquisas de campo para avaliar a aplicação dessas práticas em empresas específicas.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. Gerenciando as mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991. p. 203.

BENNIS, W. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996. p. 78.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. Ed. São Paulo: Atlas,1997.

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

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um atributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, Catalão, ano IV, n 06, 1. Sem. 2002. Disponível em:http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf. Acesso em: 23 maio 2024.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Markron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Markron Books, p. 162, 1991.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIDADE, M. M. A. C. C. A motivação em época de crise: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal a crise pós 2008. (Tese de mestrado não publicada). 2013. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/13412. Acesso em: 10 maio 2024.

DESSLER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 140, 2003.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, p.12, 2002.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, p. 201, 2001.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas p.202, 2001.

GOMES, A. A. P.; GUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: Um estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. Revista eletrônica de Administração, ed. 35, v. 9, n. 5. 2003.

HEREDIA, E. B. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. R.E.M.E- Revista Electrónica de Motivación y Emoción, Castellón de la Plana, Espanha, v. 2, n. 1, s.p., 1999. Publicação em meio eletrônico da Universidad Jaume I. Disponível em:<http:/reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>. Acesso em: 15 maio 2024.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: EPU,1986.

KOTTER, J. P. Liderando Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, p.27, 1997.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual de Treinamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2011.

NADLER, L. The handbook of human resources development. New York: Wiley, 1ª ed., 1984.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. Psicologia Social. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

SANTOS, J. J. Encantar o cliente dá lucro: Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, p.81, 1995.

SAYLES, L. R.; STRAUS, G. Comportamento humano nas organizações. Atlas, 1969.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) In: BORGES- ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L.. (Orgs). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentais para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 19, 2006.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.