

# PESSOAS MOTIVADAS METAS ALCANÇADAS: UM DESAFIO PARA AS EMPRESAS EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

Ediclécio de Souza Nogueira<sup>1</sup>

Layara Suely Santos Araújo<sup>2</sup>

Victor Ezequiel Alves Santos<sup>3</sup>

Maria Balbina de Carvalho Menezes<sup>4</sup>

Administração



ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

## RESUMO

Este artigo de revisão de literatura se propõe a apresentar reflexões sobre a motivação no trabalho, onde se observa que em algumas empresas nem sempre seus colaboradores estão sendo motivados, incentivados ao trabalho na visão de criar um diferencial competitivo e como a Gestão não priorizando a valorização e motivação dos colaboradores não percebe que está gerando problemas para empresa. O artigo teve como objetivos analisar como as organizações agem em relação a motivar seus funcionários, identificar outras recompensas além do dinheiro, que motivam os funcionários; verificar se os mesmos estão satisfeitos com aumento salarial; analisar por que as empresas não desenvolvem políticas motivacionais em relação aos motivadores. A pesquisa foi realizada através de um questionário no Banco Banese na agência de Laranjeiras com os Operadores de Caixa. Concluído que, atualmente as empresas estão optando por políticas motivacionais pois seus colaboradores estão procurando sempre desenvolver novas competências e o mercado de trabalho é um mercado competitivo em que sempre está mudando por isso muitas empresas tentam se adaptar aos novos modos de trabalho e desenvolvem novas políticas para que possa ter seu funcionário motivado dentro do seu local de trabalho, fazendo com que desenvolva melhor sua função.

## PALAVRAS-CHAVE

Motivação. Satisfação. Organização. Colaborador.

## ABSTRACT

This literature review article aims to present reflections on work motivation, which shows that in some companies not always employees are motivated, encouraged to work on the vision of creating a competitive advantage and as the management not prioritizing the recovery and motivation of employees do not realize that is creating problems for the company. The article aimed to analyze how organizations act in relation to motivate their employees, identify other rewards besides money, that motivate employees; check whether they are satisfied with salary increases; analyze why companies do not develop motivational policies towards motivators. The survey was conducted through a questionnaire at the Bank Banese in Laranjeiras agency with Cash Operators. It concluded that currently companies are opting for motivational policies because their employees are always looking to develop new skills and the labor market is a competitive market that is always changing so many companies try to adapt to new ways of working and develop new policies so you can have your motivated employee within your workplace, making better develop its function.

## KEYWORDS

Motivation. Satisfaction. Organization. Collaborator.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo procede da pesquisa "Pessoas Motivadas Metas alcançadas: um desafio para as empresas em tempos de globalização". A motivação é um símbolo indispensável na vida das pessoas. Muitos dos colaboradores são motivados com aumento no salário, porém nem todos estão satisfeitos apenas com dinheiro. Nas variáveis que motivam pessoas estão inclusas: oportunidades, incentivos, benefícios, relacionamento, comunicação e capacitação. Entretanto a percepção dessas variáveis por parte das empresas não ocorre como se espera, é muito comum ainda o entendimento de que investir em pessoas é custo para organização.

Embora as empresas não tenham mais mercado delimitado e a concorrência é um fato, ainda não se tem uma visão clara do quanto é importante o trabalhador motivado, para o próprio trabalhador e para a organização. Há na verdade uma percepção diferenciada sobre a Gestão de Pessoas que muitas vezes tem a ver com a instrução, cultura, visão de mundo entre outras questões, que findam por condicionar o gestor a não olhar para os colaboradores como alguém que pode criar o diferencial no negócio. Assim, o que se observa em algumas empresas é que nem sempre seus colaboradores estão sendo motivados, incentivados ao trabalho na visão de criar um diferencial competitivo, embora a empresa cobre um desempenho estratégico.

Outras questões que são preocupantes é a forma como a Gestão não priorizando a valorização e motivação dos colaboradores, não percebe que está gerando problemas para empresa como perda de padrão de qualidade e desempenho que certamente poderá afetar os clientes em relação à fidelização, bem como para os colaboradores quando se percebe o desânimo, estresse, absenteísmo, a falta de comprometimento com a organização, sem contar o risco à saúde física e mental.

Dentro desse contexto, questiona-se: Quais os fatores que levam as empresas a não desenvolver políticas motivacionais em relação a seus colaboradores? O que leva ao entendimento de que o salário já é o elemento motivador? Para responder ao questionamento da situação problema, a hipótese levantada é a seguinte: as empresas não querem ter custo, com políticas motivacionais, embora o foco seja o lucro, acredita que o desempenho e a motivação são responsabilidades exclusivas do colaborador, a empresa, já paga o salário. Este por si só, já é um elemento motivador. As empresas que ainda têm uma cultura antiga, com o "pensamento" de que as pessoas são motivadas apenas por dinheiro. Porém o mercado está cada vez mais dinâmico, fazendo com que os funcionários busquem novos desafios e desenvolvimento de carreira.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivos: a) apresentar uma reflexão acerca de como as organizações age em relação a motivar seus colaboradores; b) identificar outras recompensas além do dinheiro, que motivam os funcionários; c) verificar se os mesmos estão satisfeitos com aumento salarial; d) analisar por que as empresas não desenvolvem políticas motivacionais em relação aos motivadores.

Justifica-se a pesquisa à prática da investigação científica e à relação teoria-prática. Além de que a importância dessa pesquisa para os administradores é contribuir para lidar com as pessoas, como motivá-las nas organizações. Muitas pessoas estão buscando ingressar em organizações onde as mesmas dão-lhes uma boa estabilidade, sendo também analisados os principais fatos que são: conforto no ambiente de trabalho, higiene, saúde e segurança no trabalho, por isso é fundamental o desenvolvimento de estudo que apontam para a valorização das pessoas.

Enquanto acadêmicos o estudo do tema é importante por despertar nos alunos, um olhar crítico sobre a importância da discussão funcional da organização em suas perspectivas administrativas.

Os procedimentos metodológicos foram a pesquisa exploratória que busca informações sobre determinado assunto ou descobrir um tema para estudo. Neste caso, a pesquisa foi sobre a motivação no trabalho; a descritiva que se procura observar, registrar, analisar e interpretar os fenômenos, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática; a bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, material disponibilizado na Internet; a pesquisa de campo que procede à observação

de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real; à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Neste caso, a empresa escolhida pelo grupo para realizar o questionário.

Foi utilizada também a quantitativa, pois é quando a abordagem está relacionada à quantificação de dados obtidos mediante pesquisa. O método utilizado na pesquisa foi o Dedutivo, pois é utilizado quando o pesquisador propõe uma hipótese e parte, por meio da dedução, para sua comprovação ou não.

Foi aplicado um questionário no Banco Banese na Agência de Laranjeiras, onde cinco Operadores de Caixa responderam o mesmo. A partir do questionário respondido, foi feita a análise dos dados por meio de gráficos, usando a porcentagem de acordo com a quantidade de itens respondido em cada questão.

## 2 MOTIVAÇÃO

Essa etapa representa o desenvolvimento do artigo. São apresentadas ou comparadas as ideias sobre o tema dos autores escolhidos. Nesse capítulo serão explanadas as ideias dos estudiosos sobre a questão da motivação no trabalho em forma de texto polifônico.

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

A motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso é importante a empresa conhecer os seus colaboradores para adequar o jeito certo de motivar a cada pessoa. Segundo Maximiano, (2011, p. 237) “[...] Quando uma pessoa está motivada para o trabalho quer dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.” Diz ainda o autor, (2012, p. 189) que “A motivação gera o desempenho para realizar qualquer tarefa ou objetivo, entretanto, são as forças que produzem a motivação para o trabalho.”

O autor expõe que com isso há um melhor desempenho, podendo fazer com que a organização chegue a seu objetivo de produção com isso gerando um lucro para a própria, e satisfação para os colaboradores motivados fazem de tudo para que sua produção aumente, melhorando o desempenho, elevando a autoestima e cada vez mais sendo motivado pela organização.

Para Rodrigues e Silva (2007, p. 8): “Estudar a motivação e comportamento é buscar por respostas para perguntas complexas acerca da natureza humana. Nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo”. Devido ao

desejo de atingir seus objetivos os seres humanos modificam seus comportamentos e com isso verão o melhor para ele e para o local em que está, tendo como principal incentivo o dinheiro, pois muitos escolhiam os trabalhos com maior remuneração.

Para Kwasnicka (1993, p. 55): “A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão”. O bom clima organizacional motiva os colaboradores a executar suas tarefas. Assim, obterá os objetivos da organização e os seus próprios objetivos. Ressalta que o clima da organização é o que possibilita com que os colaboradores exerçam melhor suas funções e tenham melhor desempenho, com isso há uma melhor interação entre os colaboradores e seus administradores.

Kwasnicka (1993, p. 55) diz, ainda que “a motivação consiste em alguns elementos como: todo indivíduo tem suas necessidades, e essas necessidades têm o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida”. Existem elementos essenciais para se motivar um colaborador, e seus administradores têm que saber, pois eles têm suas necessidades, objetivos, desejos. E cada administrador deve cuidar para que esses sejam desenvolvidos para que o colaborador se sinta importante e dê o melhor de si.

Já Batista (2005, p. 9) diz que a motivação pode também ser conceituada, como “o desejo inconsciente de obter algo” ou como “um impulso para a satisfação, em visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional”. Assim, o grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. É muito importante vincular recompensas a desempenho, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados também serão: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

Quanto maior a motivação melhor será o desenvolvimento do colaborador na organização, tendo com isso uma melhor comunicação entre eles e gerando uma harmonia e com isso podendo dar um lucro melhor a organização, só que se o indivíduo não achar que essa motivação está sendo aplicada de modo que será benéfica não irá adiantar em nada, pois irá continuar baixa a sua produção, podendo afetar a produção dos outros funcionários.

Segundo Robbins (2002, p. 10),

[...] na década de 50, foi um período muito desenvolvido nos conceitos sobre motivação. Foram formuladas três teorias específicas [...] Outras explicações no decorrer do tempo foram elaboradas, mas devem-se conhecer as antigas, porque foi através destas que surgiram as teorias mais modernas.

O autor ressalta sobre as três teorias específicas da motivação e são elas, a Teoria de Hierarquia de Necessidades, Teorias X e Y, e a Teoria de Motivação-Higiene, estas ainda são questionadas em termos de validade nos tempos atuais, mas ainda são as melhores explicações para motivar os colaboradores.

Para Gil (2010, p. 202): “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. [...]. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”. As pessoas precisam ser estimuladas ou motivadas para exercer certas funções. Porém cada um tem suas necessidades distintas, sendo assim, toda pessoa não é motivada por completo, pois sempre haverá uma necessidade ou desejo de atingir algum objetivo. Como as pessoas não são iguais, cada uma tem sua própria personalidade e motivação de formas diferentes, isso faz com que dificulte motivá-las no trabalho. Colaboradores motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados.

### **2.1.1 A Motivação no Trabalho**

A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Quanto mais motivado um profissional está, melhor serão o seu desempenho e produtividade.

De acordo com Handy (apud MORENO, 1991, p. 202), “o trabalho deve ser visto como parte inseparável da vida humana, talvez sendo hoje a organização o principal meio para o homem adquirir sua identidade”. O trabalho também é determinante de aspectos de vida como status e identidade pessoal. Os autores comentam que sem o trabalho o colaborador não tem sua identidade formada, ele precisa disso para criar sua identidade pessoal. Já Fernandes (1988, p. 15), afirma que “não há uma definição consensual a respeito de qualidade de vida no trabalho, mas sim várias correntes ou abordagens”. O autor aborda que não existe definição para qualidade de vida no trabalho, e que são várias as abordagens para esse tema.

Segundo Chiavenato (2003, p. 330), “as necessidades assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo”. A motivação dos colaboradores tem grandes vantagens para as empresas. Ela serve como incentivadora do processo de produção de ideias, além de criar um bem-estar entre os colaboradores e a empresa. É importante observar que a motivação gerará esses resultados, somente se bem aplicada da forma que consiga mexer com os funcionários positivamente.

Segundo o autor cada indivíduo tem uma necessidade diferente, com a motivação destas as empresas devem criar processos para que possam ter resultados positivos com seus colaboradores e tendo uma melhor produção nos seus setores e em seus meios de produção.

O problema da motivação no trabalho situa-se, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do colaborador. A organização e o colaborador envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta as suas exigências e demandas. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando atender metas de diversos grupos de trabalhadores. Ainda que a organização como um todo não esteja interessada em desenvolver diferentes estratégias motivacionais para seus vários setores, esta perspectiva permite que cada gestor implante seu próprio programa para seus trabalhadores.

A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

Para Bergamine (1997) (apud SILVA, 2007, p. 7) “o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobrimos que uma força interna impele as pessoas a agirem, seja no sentido de buscar, seja para fugir de determinadas situações.” A autora informa que as pessoas agem por instinto próprio, por isso dependem muito de questões psicológicas internas para buscar o que deseja conseguir ou até recusar o que achar inconveniente para si.

## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Para Chiavenato (1982 p. 418) “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades”. A pirâmide de Maslow está dividida em cinco partes, ilustrando a importância de cada necessidade, conforme os níveis vão sendo ultrapassados. Na pirâmide foram colocadas as cinco necessidades humanas, são elas: Fisiologia, Segurança, Relacionamento, Estima e Realização Pessoal, sendo na base as necessidades primárias que são urgentes e indispensáveis e depois passa para outras necessidades secundárias que são elas importantes também e foram essas necessidades que ajudaram as organizações a melhor se desenvolver.

A teoria dos dois fatores, ou seja, dos fatores higiênicos e motivacionais foi desenvolvida por Herzberg (apud CHIAVENATO, 2004, p. 239) afirmava que “a motivação dos indivíduos depende destes dois fatores que tem ligações estritas”.



Os contribuintes, eles são motivados também por ver um local de trabalho limpo e que faz com que possa desenvolver seu trabalho da melhor forma, quando este vir um local inadequado pode ficar desmotivado para exercer sua função.

Maslow (apud FRANÇA, 2002, p. 251) diz que “o homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. [...] Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo”. O autor ressalta que o homem sempre está a desejar algo e nunca está satisfeito, só se satisfaz por um pequeno período de tempo e com isso está sempre a desejar algo a mais e tentar coisas a mais para que isso possa satisfazer suas necessidades. Já Herzberg (apud FRANÇA, 2002, p. 253) informa que “elaborou uma teoria alicerçada numa pesquisa na qual foram entrevistados 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores [...] publicado em 1959, os resultados da pesquisa indicaram que o homem tem dois blocos de necessidades”. Essas necessidades se resumem em fatores de natureza intrínseca e outro de natureza extrínseca, e eles levaram Herzberg a formular a duas teorias de dois fatores o de motivação e o de higiene, que levou a relacionar com a satisfação e a insatisfação.

Gil (2010, p. 209) diz que:

Os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg são conhecidos como cognitivos porque estão baseados na cognição, isso é, no pensamento e no sentimento. Relacionam a pessoa com seu eu íntimo e com a maneira como seu estado mental de necessidades determina o comportamento. [...] Como consequência, nota-se, na prática, certa preferência, por modelos de motivação fundamentados na aplicação sistemática de objetivos, sobretudo o da modificação do comportamento organizacional, fundamentado no trabalho. (SKINNER, 1998 p. 209).

Os autores se baseiam no pensamento e no sentimento das pessoas e as relacionam com seu íntimo, sua necessidade e seu comportamento e com isso veem que as pessoas se motivam por desafios por verem que estão fazendo algo de bom para o local em que está e com isso passam a produzir mais e mais tendo com isso melhor benefício para ele e para o local em que está inserido.

Herzberg (apud GIL, 2010, p. 207) ressalta que “ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivacionais”. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajudar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Segundo o autor esses dois fatores são necessários para promover a motivação de colaborador, só que outros autores já pensam diferente como Maslow que fala da pirâmide com cinco condições básicas para que possa se automotivar, e com isso vemos que faltam



fatores necessários para que se motive um colaborador e esses são necessários para que tenha um melhor desempenho e para que o colaborador não se sinta menos desvalorizado pela função que exerce.

Gil (2010, p. 206) também ressalta que Douglas McGregor (1960) definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y. A Teoria X diz respeito às pessoas que não gostam de trabalhar e trabalham apenas para receber recompensas. Já a Teoria Y diz respeito aos colaboradores que trabalham para se satisfazerem e obter os melhores resultados. A principal característica da Teoria X é que o indivíduo evitará o máximo possível ao trabalho. E a principal característica da Teoria Y é que as pessoas aceitam a responsabilidade do trabalho, como também a procura.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização deste trabalho, após verificar que a motivação é um símbolo indispensável para os colaboradores e que nem sempre eles são motivados, incentivados ao trabalho para que possam ter a visão de criar seu diferencial competitivo, este estudo se propôs como objetivo geral, analisar como as organizações agem em relação a motivar seus funcionários. Chegando ao seguinte questionamento: Quais os fatores que levam as empresas a não desenvolver políticas motivacionais em relação a seus colaboradores? O que leva essas empresas a compreender que o salário já é o elemento motivador?

A partir do estudo, foi verificado que nem todas as organizações visam apenas nos seus lucros, mas também no futuro e disposição dos seus colaboradores, oferecendo-os planos de carreira, novos desafios, local limpo e ambiente climatizado. Também foi verificado que as empresas ainda têm uma cultura antiga, com o “pensamento” de que as pessoas são motivadas apenas por dinheiro, assim como para Kwasnicka (1993, p. 55) “A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão”. O bom clima organizacional motiva os colaboradores a executar suas tarefas.

Assim, obterá os objetivos da organização e os seus próprios objetivos. Porém o mercado está cada vez mais dinâmico, fazendo com que os funcionários busquem novos desafios e desenvolvimento de carreira.

### REFERÊNCIAS

A RELAÇÃO da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552003000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552003000400003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 27 mar. 2015.

AS PRINCIPAIS mudanças no mercado de trabalho. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/as-principais-mudancas-no-mercado-de-trabalho-atual/>> Acesso em: 23 fev. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMO as empresas devem motivar os profissionais. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/como-as-empresas-devem-motivar-os-profissionais>> Acesso em: 21 mar. 2015.

COMPORTAMENTO humano: uma análise da importância da liderança, motivação e comunicação. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt0302.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010

GOMES, Ricardo. **Professor de história explica o surgimento da globalização**: Avanços tecnológicos fazem parte do processo que conecta o mundo. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pernambuco/educacao/noticia/2014/10/professor-de-historia-explica-o-surgimento-da-globalizacao.html>> Acesso em: 23 fev. 2015.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTIVAÇÃO nas empresas. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIAC/motivacao-nas-empresas>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MORENO, N.A. **Qualidade de vida no trabalho**: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias. 1991. Tese (Mestrado) – Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

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

SILVA, Júlio César Lázaro da. O processo de globalização. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/processos-globa.htm>> Acesso em: 21 mar. 2015.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

ULRICH, Dave. **Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

---

**Data do recebimento:** 18 de julho de 2016

**Data da avaliação:** 25 de julho de 2016

**Data de aceite:** 2 de agosto de 2016

---

- 
1. Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: ediclecio@live.com
  2. Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: layarasuely@hotmail.com
  3. Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: victor\_ezequiel@outlook.com
  4. Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos, Universidade Federal da Paraíba – UFPB; Graduada em Serviço Social, Universidade Federal de Sergipe – UF; Especialista em Serviço Social pela Universidade e Professora, Universidade Tiradentes – UNIT, na modalidade presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica; Possui experiência em videoaula e tecnologias digitais; Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização. É Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: maria\_balbina@unit.br