

Minicurso 2

DO “EU” AO “NÓS”: MOTIVAÇÃO E RELACIONAMENTO NO TRABALHO

Eliete dos Reis Lehnhart

Vívian Flores Costa

Introdução

O que torna cada pessoa mais feliz e produtiva no trabalho? Recompensas, oportunidades de progresso, atividades interessantes ou algo diferente? Obter respostas para essa questão, salienta Williams (2010), é um primeiro e essencial passo na compreensão da motivação no trabalho, tópico frequentemente visto como crítico dentro do campo da Psicologia e do Comportamento Organizacional e como um objetivo primordial para os gestores no ambiente laboral. Mas quais razões para isso?

Segundo Berggren, Gustavsson e Johnsson (2009), durante muitos anos o pressuposto geral foi que as organizações mais bem-sucedidas possuíam os profissionais mais motivados, o que pode ser explicado por uma correlação entre produtividade e motivação. Contudo, nas organizações modernas, complementam os mesmos autores, o aumento da produtividade e do desempenho não são os focos únicos. Fatores como comprometimento e lealdade dos colaboradores, e a relação de profissionais motivados com o êxito de seus relacionamentos no trabalho também estão sendo considerados.

No que tange a esse último fator, autores como Lemay e Clark (2015) e Desiderati, Vasconcellos e Alves (2016) abordam que um indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme as suas necessidades e os seus objetivos. Neste sentido, apreender que as pessoas levam para o trabalho expectativas intrínsecas ao seu “Eu”, bem como suas emoções e sentimentos, as quais interferem no seu “Nós”, no relacionamento interpessoal, pode, entre outros tornar as equipes mais coesas e produtivas. A forma de coordenar tal perspectiva, a fim de gerar resultados, é um desafio a ser conquistado no dia-a-dia de trabalho.

Diante do exposto, este artigo teórico visa revisitar os temas motivação e relacionamento interpessoal no trabalho, apresentando, ainda, reflexões acerca desses

fenômeno sob uma perspectiva conjunta. Para tanto, além das presentes considerações iniciais, o estudo apresenta mais três tópicos. No tópico um contempla-se uma breve fundamentação teórica acerca da motivação no trabalho. Na sequência, tópico dois, realiza-se um compêndio conceitual sobre relacionamento interpessoal no trabalho. Por fim, expõem-se reflexões advindas da articulação entre as temáticas motivação e relacionamento no trabalho.

1 Motivação no trabalho

A motivação é um tema sobre o qual se dedicam diversos investigadores e em relação ao qual foram sendo desenvolvidas várias teorias. Numa concisa perspectiva histórica, constata-se que o interesse pela motivação estabeleceu-se há muito tempo. Primeiramente para a Filosofia, na Grécia Antiga, com uma discussão centrada sobretudo no princípio do hedonismo, segundo o qual o ser humano tende a buscar o prazer e evitar a dor (GOMES; BORBA, 2011).

No entanto, como explicam Campbell e Pritchard (1976), não havia nas abordagens filosóficas indicações de que tipo de acontecimento poderia suscitar prazer ou dor. Assim, vagamente enunciado, este princípio parece que não era suficiente para a compreensão de comportamentos específicos, o que suscitou, desde cedo, o interesse da Psicologia pela motivação.

Com o aprofundamento dos estudos nessa área em específico, a motivação, explica Williams (2010), passou a ser reconhecida como o conjunto de forças que faz as pessoas tomarem iniciativas, direciona esforços e as torna persistentes para cumprir uma meta. Ao corroborar, Gomes e Borba (2011, p. 251) salientam aspectos que notadamente estão presentes em sua definição, relacionando a motivação: “a) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada atividade, b) com o que o leva a escolher entre uma ou outra ação, c) com a intensidade com que o faz e d) durante quanto tempo”.

Quando ponderada no contexto laboral, compreende, em linhas gerais, os mesmos aspectos. Para Pinder (1998, p. 11 apud LATHAN; PINDER, 2005) a motivação no trabalho pode ser precisamente conceituada como um “conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro como fora do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e determinar sua forma, direção, intensidade e duração”.

Tamayo e Paschoal (2003) explicam que se trata de uma orientação do colaborador para concretizar com prontidão e precisão os seus afazeres, persistindo na sua efetivação até a

obtenção do resultado pretendido. Latham e Pinder (2005) delimitam que abarca um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e as diversas esferas do seu trabalho.

Ainda, aponta Aarabi, Subramaniam e Akeel (2013), representa um importante propulsor do desempenho organizacional, constituindo um tópico de interesse no desenvolvimento de teorias voltadas para as práticas eficazes de gestão (STEERS, MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Neste contexto, explica Castro (2015), com o intuito de compreender o plano psicológico (estado mental) dos colaboradores e a maneira como elementos externos (atributos do trabalho, incentivos, cultura organizacional etc) podem repercutir nas ações, emergem as teorias motivacionais.

Tais teorias, no modelo de classificação proposto por Campbell e Pritchard (1976), são estabelecidas em duas categorias principais: conteúdo e processo. Sobral e Peci (2013) explicam que as perspectivas de conteúdo acerca da motivação abordam um conjunto de teorias que busca entender as necessidades internas que motivam as pessoas. Nas perspectivas de processo acerca da motivação reúnem-se as teorias que enfatizam o “como” da motivação, isto é, os processos de seleção das ações comportamentais.

No que tange as teorias de conteúdo destacam-se, entre outras, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Alderfer (1972). Tratam-se de teorias clássicas na área de comportamento organizacional. Nas obras de Maslow e Alderfer há cinco e três classes de necessidades, respectivamente, organizadas em uma hierarquia, sendo as de ordem inferior às relacionadas, por exemplo, a fatores fisiológicos, e as de ordem superior àquelas relacionadas, por exemplo, ao desenvolvimento ou ao crescimento do indivíduo. Já na proposta de Herzberg há apenas duas categorias de motivos, os motivacionais (intrínsecos) e os higiênicos (extrínsecos) (GAGNÉ; DECI, 2005).

Por outro lado, três importantes teorias de processo são a Teoria da Equidade de Adams (1963), a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham (1990). A primeira sustenta que a motivação é baseada na avaliação realizada pelo indivíduo acerca das recompensas que recebe por sua contribuição no trabalho, em comparação com uma outra pessoa utilizada como parâmetro. A segunda sugere que a motivação é uma função da expectativa da pessoa de que um determinado esforço levará a um nível determinado de desempenho, bem como das ligações entre desempenho e resultados e do valor associado a um determinado resultado. Finalmente, a terceira sugere que objetivos difíceis e específicos conseguem fazer crescer o desempenho dos indivíduos, uma vez que afetam a atenção, o esforço e a persistência (HITT, MILLER; COLELLA, 2013).

Atualmente, ponderam Sobral e Peci (2013), diversas dessas teorias são questionadas. Todavia suas considerações defiram, em significativa medida, o que hoje se entende por motivação, assim como as práticas motivacionais prevalentes nas organizações contemporâneas.

2 Relacionamento Interpessoal

Segundo Coyle-Shapiro e Shore (2007), a literatura sobre relações no trabalho ganhou enorme popularidade nos últimos anos, em grande parte devido às mudanças que ocorrem no mundo dos negócios e que se estendem aos relacionamentos entre funcionários e organizações. Para esses autores, os estudos sobre relações no trabalho basearam-se na Teoria de Troca Social (por exemplo, Blau 1964).

A teoria da Troca Social considera as relações como um meio para trocar recursos com o propósito de alcançar utilidade ou poder. Embora existam diferentes visões sobre a Troca Social, há um consenso entre os teóricos de que a troca social envolve uma série de interações que geram obrigações de reciprocidade (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Em essência, três aspectos são fundamentais para a troca social: relacionamento, reciprocidade e troca.

Nesta conjuntura, as relações no trabalho envolvem um dos componentes vitais da vida humana que é o relacionamento interpessoal. Uma relação interpessoal é uma associação entre duas ou mais pessoas que pode variar de efêmera a duradoura (VELMURUGAN, 2016). Para esse mesmo autor, esta associação pode basear-se na inferência de amor, solidariedade, negociações regulares ou em algum outro tipo de compromisso social. As relações interpessoais são formadas dentro do contexto de algumas influências, como por exemplo, sociais e culturais. O contexto pode variar de relações familiares ou de parentesco, amizade, relações com associações, clubes, bairros a contexto de trabalho (VELMURUGAN, 2016).

No que se refere ao contexto do trabalho, construir relacionamentos eficazes é extremamente importante para os indivíduos e a habilidade de construção desses relacionamentos podem afetar a capacidade de negociações efetivas e a entrega de resultados nas organizações. Para Obakpolo (2015), o desempenho dos membros de qualquer organização depende da capacidade de interagir efetivamente com seus superiores, subordinados, colaboradores da organização, consumidores, fornecedores e público em geral. Neste sentido, o relacionamento interpessoal no trabalho é uma questão muito importante e, envolve a totalidade das organizações.

A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas (LEITÃO; FORTUNADO; FREITAS, 2006).

Para, Obakpolo (2015), a relação interpessoal no trabalho constitui a interação cotidiana entre colegas de trabalho ou gerentes e funcionários. Estas relações são uma parte natural do ambiente de trabalho e são geralmente agradáveis e criativas, mas às vezes podem ser fontes de tensão e frustração.

Ainda, na visão de Moscovici (1985), as relações no ambiente de trabalho são decorrentes de interações estabelecidas entre duas ou mais pessoas que compartilham atividades predeterminadas. Para a autora, essas interações são como sentimentos, comunicação, cooperação, respeito e amizade que os indivíduos compartilham no ambiente de trabalho a partir dos seus relacionamentos interpessoais. Assim, sentimentos positivos, como por exemplo, simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos, como por exemplo, antipatia e rejeição tenderão a redução das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável diminuição da produtividade (MOSCOVICI, 1985).

Sendo assim, a integração das pessoas numa situação de trabalho as motiva a trabalhar em conjunto de forma eficaz, proporcionando-lhes satisfação social, psicológica e econômica (VELMURUGAN, 2016). Definido dessa maneira, observa Davis (1972), que as relações humanas estão motivando as pessoas em ambientes organizacionais para desenvolverem o trabalho em equipe, de maneira que realizem os objetivos individuais e organizacionais de forma mais eficiente. No entanto, esse trabalho só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros da equipe desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia em seus esforços colaborativos (MOSCOVICI, 1985).

Neste sentido, para Moscovici (1985), a comunicação é uma das formas mais importantes para esclarecer a complexidade da personalidade humana, especialmente em suas relações com os outros. Para explicar os aspectos da personalidade humana, Moscovici utiliza a Janela de Johari, a fim conceituar o processo da percepção que um indivíduo possui em relação a si mesmo e aos outros.

A Janela de Johari, idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham (1961) representa as áreas da personalidade humana e tem por objetivo ilustrar as áreas interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo. A área I (*eu aberto*): é o comportamento constante em muitas atividades, conhecido por nós e por qualquer pessoa que nos observe; A área II (*eu cego*): representa nossas características de comportamento facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estamos cientes; A área III (*eu secreto*): são as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas escondemos dos outros e; A área IV (*o eu desconhecido*): inclui coisas das quais não estamos conscientes e nem outros estão (MOSCOVICI, 1985).

O modelo da Janela de Johari permite apreciar o fluxo de informações decorrentes de duas fontes – *eu* e *outros*–e os processos principais que regulam esse fluxo interpessoal são a busca do *feedback* e a auto exposição. Segundo Moscovici (1985), o *feedback* é o processo por meio do qual o receptor de uma mensagem se comunica de volta com o transmissor (SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 2007). A auto exposição diz respeito em dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando (MOSCOVICI, 1985).

Os processos de solicitar *feedback* e de auto exposição podem revelar preferências consistentes em sua utilização no comportamento interpessoal e essas preferências mostram aspectos importantes do relacionamento *eu-outros* sob a forma de estilos interpessoais de comunicação (MOSCOVICI, 1985).

O estilo interpessoal I é característico de pessoas que exibem comportamentos rígidos e aversão a assumir riscos, são retraídas e observam mais do que participam. Este estilo parece estar relacionado a sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança, onde o indivíduo canaliza esforços para manter-se quase como sistema fechado, ao invés de utilizá-los para autodescoberta e crescimento pessoal. Este estilo tende a gerar hostilidade nos outros, pois falta de relacionamento é, geralmente, interpretada em função das necessidades das outras pessoas e esta lacuna afeta sua satisfação (MOSCOVICI, 1985).

O estilo interpessoal II caracteriza-se por uma tendência a perguntar muito sobre si mesmo, como os outros o percebem, o que acham das suas ideias e atitudes, utilizando preferencialmente o processo de solicitar *feedback*. Ao mesmo tempo, indica pouco desejo de expor-se, ou pouca abertura, o que pode ser interpretado como sinal de desconfiança nos outros. A diferença desse estilo para o estilo I é a vontade expressa de manter relações com nível razoável de participação no grupo, através de pedidos de *feedback*. Procura, geralmente, saber a opinião dos outros antes de comprometer-se (MOSCOVICI, 1985).

O estilo interpessoal III é característico de indivíduos que utilizam intensamente o processo de auto exposição e muito pouco o de solicitar *feedback*. A participação no grupo é atuante, dando informações, mas solicitando pouco. Diz às pessoas o que pensa delas, como se sente em relação a elas, sua posição no grupo. Os outros podem percebê-lo como egocêntrico, com exagerada confiança. Este estilo tende a conservar o eu cego, pois os outros passam a sonegar informações importantes ou dar *feedback* seletivo (MOSCOVICI, 1985).

O estilo interpessoal IV caracteriza-se pela utilização ampla e equilibrada de busca de *feedback* e de auto exposição, permitindo franqueza e empatia pelas necessidades dos outros. O comportamento da pessoa, em sua maior parte, é claro e aberto para o grupo, provocando menos erros de interpretação por parte dos outros. A área maior é o eu aberto, ou de livre atividade, gerando expectativas de maior produtividade, através da redução de conjecturas sobre o que a pessoa está tentando fazer ou comunicar (MOSCOVICI, 1985).

3 Análise conjunta dos construtos motivação e relacionamento no trabalho

As abordagens sobre motivação e relacionamento interpessoal contribuem para ampliar as reflexões acerca do papel do indivíduo no contexto do trabalho. Ao revistar a teoria acerca desses construtos, pode-se perceber que, no que se refere à motivação, de acordo com Roos e Van Eeden (2008) é uma força inata do indivíduo, moldada e mantida por um conjunto de fatores altamente individualistas que podem mudar de tempos em tempos, dependendo das necessidades e motivações específicas de cada pessoa.

Já o relacionamento interpessoal geralmente envolve algum nível de interdependência. Em situações de relacionamento interpessoal, as pessoas tendem a influenciar uns aos outros, compartilhar seus pensamentos e sentimentos, e participar de atividades em conjunto. Devido a essa interdependência, a maioria das coisas que mudam ou impactam um membro da relação terá algum nível de impacto sobre o outro membro (VELMURUGAN, 2016).

Neste contexto, os processos motivacionais são responsáveis por iniciar e dirigir a atividade humana dinamizam o comportamento, geram e aumentam o engajamento das tarefas e direcionam as ações para certos fins ou metas. Também estão fortemente ligados a experiências relacionais. Dessa forma, as pessoas trazem seus objetivos, valores, esperanças e experiências regulatórias anteriores para suportar vários tipos de relacionamentos e interações. A natureza dessas forças motivacionais que levam as pessoas a entrar em contato com outras pessoas, e mantê-las interagindo, desempenha um papel crítico nas relações (WEINSTEIN, 2014).

Para Weinstein (2014), a ligação entre motivação humana e relacionamento interpessoal não é algo simples. Para a autora, essa ligação, portanto, pode ser modelada por uma série cíclica de efeitos em que os estilos motivacionais são influenciados pelas relações e interações precoces e tardias e, por sua vez, impactam os comportamentos individuais em seus relacionamentos.

No contexto do trabalho, por exemplo, os tipos de apoio, *feedback* ou colaboração que os indivíduos têm com os colegas moldam a sua motivação no trabalho. A motivação, por sua vez, afeta as maneiras pelas quais os indivíduos trabalham ao lado de seus colegas. Dessa forma, os ambientes onde há motivação podem inspirar relacionamentos profissionais abertos e colaborativos que promovam a satisfação e a produtividade no local de trabalho. Por outro lado, os impactos motivacionais e contrários podem aumentar os sentimentos de competitividade e desconfiança, ou podem desencorajar o compartilhamento de ideias e reduzir a criatividade, pois podem prejudicar o bem-estar no local de trabalho (WEINSTEIN, 2014).

Pode-se perceber que a motivação está fortemente entrelaçada aos aspectos do relacionamento interpessoal, principalmente no contexto de trabalho, onde os indivíduos conseguem produzir mais quando estão motivados e, para isso, a comunicação é essencial. Assim, no entender de Silva, et al., (2008) o relacionamento interpessoal está diretamente ligado à motivação que se caracteriza como uma ferramenta indispensável para as organizações, pois serve para diagnosticar o nível motivacional das pessoas, apresentando os fatores e os aspectos que consideram para estarem ou não motivadas, isto quer dizer que nem todas as pessoas estão dispostas a desempenhar as mesmas funções da mesma forma, isso porque existem razões diversas que as motivam.

Ainda, tendo em vista a importância das temáticas apresentadas neste estudo, convém ressaltar que o mesmo não pretendeu esgotar a discussão acerca das referidas abordagens teóricas, mas sim, apresentar apontamentos acerca de como essas podem, conjuntamente, oferecer valiosos *insights* para ampliar as considerações sobre o papel do indivíduo no contexto do trabalho.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo revisitar os temas motivação e relacionamento interpessoal no trabalho, apresentando, ainda, reflexões acerca desses fenômenos sob uma perspectiva conjunta. Nesse contexto, foram apresentados alguns conceitos sobre os dois

construtos. Pode-se perceber que a motivação é um tema sobre o qual se dedicam diversos investigadores e em relação ao qual foram sendo desenvolvidas várias teorias. Campbell e Pritchard (1976) classificaram essas teorias em duas categorias: conteúdo e processo. As perspectivas relacionadas à categoria de conteúdo abordam um conjunto de teorias que busca entender as necessidades internas que motivam as pessoas. Nas perspectivas de processo reúnem-se as teorias que enfatizam o “como” da motivação, isto é, os processos de seleção das ações comportamentais (SOBRAL; PECI, 2013).

No que se refere ao relacionamento interpessoal, pode-se observar que o tema ganhou popularidade nos últimos anos, em grande parte devido às mudanças que ocorrem no mundo dos negócios e que se estendem aos relacionamentos entre funcionários e organizações (COYLE-SHAPIRO; SHORE, 2007). O relacionamento interpessoal é uma associação entre duas ou mais pessoas que pode variar de efêmera a duradoura (VELMURUGAN, 2016). É formado dentro do contexto de algumas influências, como por exemplo, sociais e culturais e envolve a personalidade humana. Segundo Moscovici (1985), a comunicação é uma das formas mais importantes para esclarecer a complexidade da personalidade humana, especialmente em suas relações com os outros. Para explicar os aspectos da personalidade humana, Moscovici utiliza a Janela de Johari.

Diante desses aspectos e, refletindo numa perspectiva conjunta, de acordo com Weinstein (2014), os processos motivacionais são fortemente ligados a experiências relacionais e, a natureza de forças motivacionais levam as pessoas a entrar em contato com outras pessoas, e mantê-las interagindo, desempenhando um papel crítico nas relações (WEINSTEIN, 2014).

Salienta-se que a opção em abordar as duas temáticas de forma conjunta neste artigo implicou em algumas limitações para o estudo aqui realizado, sendo que a discussão sobre cada perspectiva se demonstrou sucinta, considerando o conjunto amplo de contribuições de cada abordagem. Assim, a partir deste trabalho abrem-se novas vias de investigação, tanto de caráter teórico, quanto empírico. No campo teórico, a possibilidade de abordar, em profundidade, como essas teorias podem articular-se. No campo empírico podem emergir estudos que vislumbrem a possibilidade de testar o grau de aplicabilidade prática dos fundamentos presentes nas diferentes abordagens teóricas apresentadas nesse estudo, como forma de contribuir para a evolução das pesquisas sobre o tema.

Referências

- AARABI, Mohammad Saeid; SUBRAMANIAM, Indra Devi; AKEEL, Abu Baker Almintisir Abu Baker. Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. **Asian Social Science**, v. 9, n. 9, p. 301-310, 2013.
- BERGGREN, Maria; GUSTAVSSON, Julia; JOHNSON, Emma. **Motivation at work?** 2009. Disponível em: <<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1340311>> Acesso em: 31 mar. 2017.
- CAMPBELL, Donald E.; PRITCHARD, Robert D. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, Marvin D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976, p 63-130.
- CASTRO, Marcela Lage Monteiro de. **Valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas: análise internacional de um modelo**. 2015. 131 f. Dissertação (Programa de Doutorado e Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M.; SHORE, Lynn M. The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go From Here? **Human resource management review**, v. 17, n. 2. pp. 166-179, 2007.
- CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, **Journal of Management**, v. 31, pp. 874-900, 2005.
- DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work**. Human Relations and Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill, 1972.
- DESIDERATI, Michele; VASCONCELLOS, Bruna; ALVES, Luiz Eduardo. Impacto da motivação na organização: análise exploratória com o método dos mínimos quadrados parciais. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 1, p. 43-52, 2016.
- GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362, 2005.
- GOMES, Duarte; BORBA, Diogo. Motivação no trabalho. In: GOMES, Duarte (Org.). **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Coimbra: Coimbra Companions, 2011.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. Dados eletrônicos – 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- LATHAN, Gary P.; PINDER, Craig C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. **Annu. Rev. Psychol**, v. 56, p. 485-516, 2005.
- LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, AS de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LEMAY, Edward P.; CLARK, Margaret S. Motivated cognition in relationships. **Current Opinion in Psychology**, v. 1, p. 72-75, 2015.

MOSCOVICI, Fella. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.

OBAKPOLO, Patricia. Improving Interpersonal Relationship in Workplaces. **Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)**, v. 5, n. 6, nov./dec., pp. 115-125, 2015.

ROOS, Wanda; Van EEDEN, Réne. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 34, n.1, pp. 54-63, 2008.

SILVA, Danielly Magalhães da; NUNES, Leandro de Azevedo; ARAGÃO, Nelma Araujo; JUCHEM, Dionise Magna. A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional. **V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Disponível em: <http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2017.

STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; SHAPIRO, Debra L. The future of work motivation theory. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SCHERMERHORN Jr, John; HUNT, R. James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional** [recurso eletrônico]. tradução Sara Rivka Gedanke. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2007.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VELMURUGAN, C. Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness. **International Journal of Business Management and Leadership**. v. 7, n. 1. pp. 1-5, 2016.

WEINSTEIN, Netta, **Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications**. Springer Netherlands, 2014.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.