

RECONHECIMENTO: UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL PARA O SER HUMANO

RECOGNITION: A MOTIVATIONAL TOOL FOR HUMAN

¹GONÇALVES FILHO, A.; ¹CAMPOS, J. O.; ²FOGGETI, C.

^{1e2}Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos–FIO/FEMM

RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar a importância do fator motivacional no ambiente de trabalho e sua relevância para o contexto organizacional, relatando algumas teorias de motivação e reconhecimento que as empresas e administradores utilizam para fazer com que os colaboradores sintam-se mais interagidos com a organização, não apenas ganhando mais por aquilo que fez e deu resultado, mas independentemente, que a empresa enxergue como o colaborador se desempenhou para que pudesse desenvolver a atividade a ele designado. Como a motivação está diretamente relacionada com as necessidades e desejos das pessoas, sua importância cresce à medida que ocorre uma melhoria na qualidade de vida do indivíduo na sociedade. A motivação ainda é um grande desafio para as empresas, pois é o combustível que faz as pessoas funcionarem e as tornam mais eficientes e ainda possui maior facilidade de trabalhar em equipe. De acordo com as teorias utilizadas para a pesquisa pode-se entender que, as pessoas encontram-se em um processo de desenvolvimento contínuo, no qual elas tendem a progredir ao longo das necessidades, e buscam atender uma após a outra com o objetivo de alcançar a auto realização.

Palavras-chaves: Motivação; Reconhecimento do ser humano; Necessidades do indivíduo.

ABSTRACT

This paper aims to evaluate the importance of motivational factor in workplace and its relevance to the organizational context, grounded on motivation and recognition theories that companies and managers use to make employees feel more interacted with the organization not only getting more for what they did and it worked, but regardless, the company sees as the collaborator developed the activity assigned to it. Motivation is directly related to the people's needs and desires and its importance grows as there is a better quality of life of the individual in society. The motivation is still a major challenge for companies because it is the fuel that makes people work and make them more efficient and easier still have to work as a team. According to the theories used to research one can understand that people are in a process of continuous development, in which they tend to progress over the needs, and seek to meet one after another in order to achieve self-realization.

Keywords: Motivation; Human being recognition; Individual needs.

INTRODUÇÃO

As grandes empresas nos dias de hoje estão adotando métodos como promoção de cargo, promoções de viagens para que os colaboradores sintam-se motivados constantemente, visando resultados positivos e aumento no índice de

produção com qualidade, buscando cada vez mais satisfazer os seus clientes, traçando metas, objetivos, normas e regras usadas como ferramenta de destaque, sendo assim um diferencial para manterem competitivas no mercado.

As organizações precisam aceitar o caráter individual da motivação e do reconhecimento para terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais. Nota-se que, tanto a empresa quanto o funcionário, ambos possuem motivações diferentes, mas, que no final, estas motivações devem estar alinhadas em prol da conquista de um objetivo em comum, o sucesso da organização.

Sendo o diferencial de uma organização os colaboradores, percebe-se que máquinas e equipamentos não são mais diferenciais em um negócio, visto que o “concorrente”, também pode tê-los. Cabe então à organização buscar diferenciais em seu capital humano, como novas ideias, inovações, atendimentos de qualidade, fazendo com que seus clientes sintam-se satisfeitos.

A motivação dos funcionários passou a ser estratégica. Gente motivada trabalha mais feliz, torna o clima organizacional mais positivo, trata melhor os clientes e alcança melhores resultados. A organização que deseja motivar seus funcionários deve fazer um esforço contínuo para alinhar os objetivos dos colaboradores com as estratégias empresariais.

Segundo Dejours (1992) as organizações são lugares propícios ao sofrimento, ao tédio, ao desespero e ao desconforto existencial. Ainda que não se concorda com esses posicionamentos, certamente é porque as pessoas sentem-se motivadas para o trabalho. Ao concordar com isso, provavelmente, é porque esse trabalho não apresenta um significado que o justifique. Encontrar um significado no trabalho motiva-se a crescer junto com a empresa, compatibilizando interesses e competências pessoais com os objetivos e as competências empresariais.

Neste sentido há pessoas que sentem-se predominantemente motivadas por fatores econômicos-financeiros e outras podem sentir-se motivada pelo desejo de ser competente, reconhecido e de participar de decisões. As organizações empresariais podem criar e desenvolver ambientes de trabalho que mobilizem nas pessoas as percepções que atendam as demandas da empresa. Neste sentido, o que as empresas podem e devem fazer para motivar os profissionais no mercado de trabalho?

O presente trabalho pretende avaliar a importância do fator motivacional no ambiente de trabalho e sua relevância para o contexto organizacional. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo baseou-se em pesquisa bibliográfica, obtendo para consulta os livros da biblioteca das Faculdades Integradas de Ourinhos e também *sites* e artigos de *internet*.

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral, onde para ser utilizada deve seguir uma medida (BERGAMINI, 1997). São ações diversas, que completam um universo de inúmeros fatores, que devem ser dirigidos especificamente ao perfil dos colaboradores, que podem produzir o desempenho positivo ou negativo (ROSE, 2005).

De acordo com Maximiano (2000) há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, são eles, motivos internos e motivos externos:

Motivos internos: surgem das próprias pessoas, como: aptidões, interesses, valores e habilidades. Vem do interior, é da natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Motivos externos: são criados pela situação ou ambiente em que vive. São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

A palavra motivação é derivada do latim (*motivus, movere*), que significa mover indicando o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos que pode ser utilizado para explicar, induzir, incentivar, estimular ou provocar algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000).

Na administração a pessoa motivada é alguém que demonstra disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Segundo Chiavenato (1999, p. 89), “a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam”. A experiência de Hawthorne demonstrou que o salário não é o único fator na satisfação do colaborador dentro da organização.

Há tres ações básicas que os Recursos Humanos devem programar para trabalhar o campo motivacional:

a) Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;

- b) Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas;
- c) Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir;
- d) Atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado. (MARRAS, 2000, p. 277).

Para compreender o comportamento humano dos indivíduos, os líderes da organização devem estar ligados com o que impulsiona o colaborador a agir, e assim fará com que os valores sejam claros, desenvolvidos e mais estimulados.

EVOLUÇÃO DA TEORIA DA MOTIVAÇÃO

Por volta de 1800, Robert Owen foi um dos primeiros autores a se preocupar com o problema das necessidades dos trabalhadores. Quando estava em experiência na fábrica de New Lanark, aplicou sistemas que avaliasse o desempenho do colaborador, reduzindo a jornada de trabalho dos operários. Grande precursor dos sindicatos e do cooperativismo propôs que as fábricas seguissem a administração de sindicatos (PARK, 1997). Apesar de todos os esforços para dar maior relevância ao fator humano nesta época, não conseguiram alcançar o reconhecimento e a importância que os trabalhadores tinham em relação à sua produção. Somente no século passado é que esses esforços foram notados.

O interesse com relação às pessoas no trabalho foi despertado por Taylor, nos Estados Unidos. Assim Taylor (1990) considerava que o colaborador era fundamental na eficiência da produção, e que ainda o mesmo, observava o trabalho somente como um meio de satisfazer as suas necessidades econômicas. Prendendo assim sua atenção ao fator humano mais pela questão de produtividade, no sentido de racionalizar a eficiência do processo. Contudo, as inovações na administração abriram caminhos para as relações humanas no trabalho (BROXADO, 2011).

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

A teoria de Maslow defende que a motivação do ser humano vem do desejo de satisfazer uma hierarquia de necessidades através de cinco níveis básicos: necessidades fisiológicas, segurança, necessidades sociais, auto-estima e auto-realização (TOLEDO, 1989). Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância assemelhando-se na seguinte pirâmide:



Figura 1 – Pirâmide das necessidades segundo Maslow
 Fonte: Toledo (1989, p. 37).

- Necessidades Fisiológicas: intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável.
- Segurança: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.
- Sociais: amizade dos colegas, interação com os clientes, gerente amigável.
- Auto-estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções.
- Auto-realização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões (TOLEDO, 1989)

Esta idéia de Maslow foi fundamental para a administração já que o reconhecimento das necessidades está em motivar o comportamento do ser humano (HAMPTON, 1990).

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HEZBERG

De acordo com Marras (2009) a teoria da Motivação-higiene de Herzberg afirma que o homem apresenta duas categorias de necessidades e que influenciam o seu comportamento, são eles:

Os fatores motivacionais ou intrínsecos são sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes causam satisfação e se ausentes, deixa de causar satisfação, mas não chega a causar insatisfação.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos localizam-se no ambiente de trabalho, ligados aos salários, benefícios sociais, condições físicas e relacionamento com os colegas. Se presentes, deixam de causar insatisfação, mas ainda não chega a causar satisfação e se ausentes portanto causa insatisfação.

FATORES MOTIVACIONAIS Satisfacientes	FATORES HIGIÊNICOS Insatisfacientes
Como se sente em relação ao cargo	Como se sente em relação à empresa
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização do trabalho	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento pelo desempenho	3. Salário
4. Crescimento Profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e Serviços Sociais

Quadro 1 - Classificação de Herzberg dos fatores motivacionais e higiênico
Fonte: Chiavenato (1997, p. 178).

COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES: MASLOW E HEZBERG

Enquanto que Maslow fundamenta a sua teoria de motivação nas necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (CHIAVENATO, 1997). Conforme a figura a baixo pode ser visualizado melhor a comparação dos dois autores para a motivação do ser humano nas organizações:

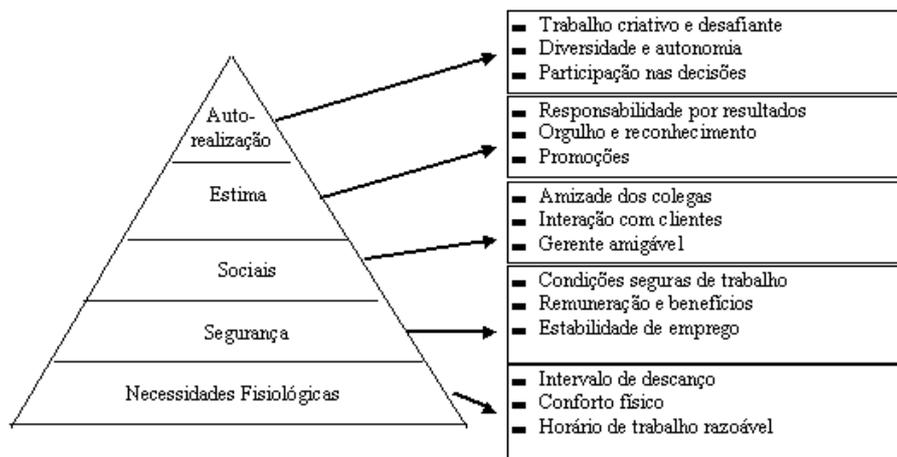


Figura 2 – Comparação entre as teorias de Maslow e hezberg

Fonte: Chiavenato (1997, p. 170).

Dentro da teoria de Hezberg, a motivação se encontra na reestruturação de cargos, fazendo com que os colaboradores sintam-se mais gratificantes e ainda mais desafiadores para o seu desempenho e para o autor a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação. Já no ponto de vista de Maslow, quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente, para isso é que Maslow as coloca como uma hierarquia (TOLEDO, 1989).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para sustentar o clima organizacional positivo é preciso atuar constantemente nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento, a

participação e o desempenho dos funcionários. Resende e Benaiter (1997, p. 50) mencionam que o “clima organizacional é uma variável abrangente que infui direta e fortemente nos resultados de qualidade, produtividade e desenvolvimento das organizações”. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso precisam estruturar a sua organização e como um componente em sua estratégia e estrutura funcional pode acrescentar a gestão do clima organizacional, isto é, as empresas deverão administrar as suas variáveis que darão maior sustentabilidade no clima organizacional positivo.

Para Maximiano (2000, p. 259) “além dos grupos, das normas e da cultura, a organização informal compreende as percepções e sentimentos em relação à realidade da organização formal”. Os componentes da organização formal afetam os sentimentos, desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho e limpeza.

Estudar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influencia o interesse e o desempenho humano. Luz (2003, p. 128) “entende por clima organizacional a qualidade do ambiente empresarial, o relacionamento interpessoal, o estilo gerencial e a imagem da empresa”.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe entre outras variáveis e é fortemente influenciado pela cultura da empresa. (LACOMBE 2005, p. 236).

Conforme as necessidades e os valores das pessoas se enquadrarem com os da empresa melhor será a motivação e o clima organizacional. Pois, cada vez mais o clima for melhor, as pessoas tendem a serem mais ativas, compartilhando conhecimentos, confiando uns nos outros, procurando inovar, mas se o clima for ruim, tendem a fazer o indispensável apenas para manter o emprego, ou até mesmo agindo com descrença e revolta e isso são sintomas de clima organizacional negativo.

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional, apesar de ser definido de diversas formas, aborda direta ou indiretamente três palavras que são: satisfação, percepção e cultura organizacional. Luz (2003, p. 12) conceitua que “Clima Organizacional é o reflexo de estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um perfume, pois se percebe o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. (LUZ, 2003, p. 10).

O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 103):

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se o estado motivacional das pessoas correspondesse ao clima organizacional.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A motivação pode levar as pessoas a fazer o bem ou o mal, fazendo que apareça o melhor ou o pior que elas tem, se não estão motivadas a fazer algo ou a alcançar metas, pode-se convencê-las a fazer algo que não prefeririam não fazer, a menos que estejam prontas a assumir atitudes e os valores motivacionais (FRANÇA, 2004).

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar aos trabalhador na execução de sua tarefa. (RODRIGUES, 1994, p. 76).

O autor ainda ressalta que a qualidade de vida no trabalho está ligada à motivação dos funcionários, para isso é necessário criar um ambiente onde as

peças possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira e estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar, se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los (MELLO, 2008)

A existência de Qualidade de vida no trabalho (QVT) também é representada através dos chamados “benefícios sociais”. A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios é remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização. Assim, benefícios são custos, sem dúvida. (CHIAVENATO, 1985). No entanto os colaboradores almejam mais da organização do que apenas pagar pelo justo trabalho.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. (CHIAVENATO, 1985, p. 77).

Desta forma, são poucas as organizações que não têm, pelo menos, uma forma de benefícios sociais além do trabalho para seus empregados.

Para Chiavenato (1985, p. 9), “o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de suplementação e moral”. As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho, para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar, visando assim, maior produtividade.

RECONHECIMENTO COMO BASE MOTIVACIONAL

O ser humano gosta de se sentir importante e de ser reconhecido e quando isso não acontece, surge a frustração e o vazio, o ser humano busca preenchê-lo através de mecanismos de defesa, que quase sempre, são inconscientes.

Segundo Vergara (2005, p. 48):

Mecanismos de defesa podem ser agrupados em quatro ordens:

- a) Mecanismos de defesa psicológicos: é a racionalização; a fantasia, a projeção, a sublimação, o isolamento, a compensação, a regressão, a apatia, a generalização, a somatização.
- b) Mecanismos de defesa sociológicos: refere-se ao comportamento com a sociedade.
- c) Mecanismos de defesa químicos: são concernentes ao uso de fumo, álcool, drogas.
- d) Mecanismos de defesa tecnológicos: são os que se valem da tecnologia.

Os mecanismos de defesa funcionam como fugas. Quando o reconhecimento acontece, dá-se a plenitude, causando a percepção de que somos capazes de liberar potencialidades, talentos, características pessoais que nem sempre se da conta que possui. O reconhecimento manifesta-se por meio de promoção, viagem, prêmios, novo cargo, uma palavra, um gesto, um olhar. (PEREIRA, 2010).

De acordo com Mattioli (2008) conceitos como participação nos lucros e previdência privada fazem parte da rotina dos colaboradores da *Siemens* há muito tempo, o que demonstra que um dos pilares de sua estratégia é a inovação, constante na condução das políticas de Recursos Humanos. A *Siemens* possui programas que permitem o desenvolvimento dos colaboradores de forma a atender às exigências do mercado interno e externo e tem planos de intensificar os oferecidos para os níveis operacionais, visando ampliar sua capacitação/formação. Também, projeta melhorar a comunicação sobre a gestão dos reconhecimentos, classificando os critérios de sua utilização.

A empresa oferece aos seus colaboradores uma gama de benefícios altamente competitiva com o mercado e muito maior que a determinada por lei. Além de um plano de saúde completo e de grande abrangência, oferece plano odontológico a todos os seus colaboradores e dependentes, bem como auxílio ótico, de natalidade, festividades de final de ano, alimentação, entre outros (MATTIOLI, 2008)

Um programa de reconhecimento deve ser suficientemente forte, a ponto de impactar positivamente na decisão dos talentos em ficar na empresa, em contribuir de maneira distinta nos objetivos e metas estratégicas, como no Carrefour em que os colaboradores, recebem constantemente incentivos ao exercício da cidadania e ao desenvolvimento pessoal e profissional, despertando o espírito empreendedor e

comerciante, com capacidade de iniciativa e de adaptação a diferentes situações. A gestão de carreira é feita por meio do mapeamento de competências, em que é realizado um levantamento das necessidades de desenvolvimento, ou seja, das competências essenciais para o desempenho da função. Os colaboradores contam com o instituto de formação para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A direção de recursos humanos (RH) acompanha a evolução de carreira de toda a hierarquia do grupo (MATTIOLI, 2008).

O Reconhecimento pode ser dado a uma tarefa, atitude ou competência valorizada, à qualidade do desempenho ou valor criado e até pelos atributos ou posturas destacados de uma pessoa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva do conteúdo no estudo da motivação ressalta a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que fazem com que eles possam agir de determinada maneira. Os indivíduos têm necessidades interiores, que são levados, pressionados ou motivados a reduzir ou satisfazer, ou seja, os indivíduos agirão para a satisfação de suas necessidades.

Se a empresa valorizar cada um de seus funcionários como uma pessoa diferente e saber seus gostos, ela saberá como motivar cada um deles e assim obter uma entrega maior de seus colaboradores pela empresa.

A solução chave do problema motivacional das empresas está nos programas de reconhecimento e incentivo que de um modo geral irá diagnosticar e planejar as medidas que podem ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, e assim fornecer objetivos e metas a atingir propiciando o reconhecimento do ser humano no nível de psicológico ou no nível de necessidade de ordem física.

REFERÊNCIAS

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

BROXADO, S. (2011) A verdadeira motivação na organização. Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

COSTA, P. C. (2010) Motivação no trabalho. Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: Estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992

FRANÇA, A. C. F. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMPTON, D. **Administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Mc-Graw Hill, 1990.

LACOMBE, F. J. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MATTIOLI E. (2008). 10 Melhores empresas para trabalhar; disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/> Acesso em: 01 set. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO M. S. O. (2008) Qualidade de vida e motivação no trabalho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

PARK, K. H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, S. F. (2010). Motivação no trabalho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 01 set. 2011.

RESENDE, E., BENAITEP, P. R. **Gestão de clima organizacional**: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997: uma ferramenta.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROSE, G. (2005). Motivação. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal**: Desenvolvimento de recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.