

RECONHECIMENTO E RECOMPENSA NA EMPRESA: POSSÍVEIS FORMAS

RECOGNITION AND REWARD IN THE COMPANY: POSSIBLE WAYS

¹FERREIRA, K.; ²VIDRIK. R. V.

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

RESUMO

A competitividade vem exigindo das empresas atuais cada vez mais produtividade e otimização de produtos e processos, com isso, precisam inovar constantemente. Isso pode ser alcançado de diversas formas, uma das mais importantes, é consequência da participação direta dos colaboradores da empresa, que precisam por outro lado, serem reconhecidos e recompensados por tal. O objetivo deste artigo é explorar os métodos de avaliação, reconhecimento e recompensa que possam ser aplicados em empresas de pequeno, médio e grande porte, para motivar os colaboradores que contribuem com ideias ou inovações. O método utilizado neste estudo foi o qualitativo e exploratório, utilizando técnica de levantamento bibliográfico. O que motivou a realização dessa pesquisa foi a oportunidade de conhecer mais a fundo os sistemas de recompensa, saber como recompensar, como entender melhor sua aplicabilidade nas empresas e os resultados obtidos quando os mesmos forem oferecidos. Mostrou-se neste trabalho como a recompensa pode assumir diferentes formas, tangíveis e intangíveis, tais como: passeios, elogios, dinheiro, participações, incentivos, gratificações, descanso e outras, e que a pessoa recompensada poderá passar a se sentir melhor, mais motivado, e assim tenderá a ter mais resultados em suas atividades.

Palavras-chave: Reconhecimento, Avaliação, Inovação, Recompensa, Motivação.

ABSTRACT

The competitiveness of businesses today are demanding ever more productivity and optimization of products and processes, thus, need to constantly innovate. This can be achieved in several ways, one of the most important, is the result of direct participation of company employees who need the other hand, be recognized and rewarded for such. The purpose of this article is to explore the methods of evaluation, recognition and reward that can be applied in small, medium and large, to motivate employees to contribute ideas or innovations. The method used in this study was qualitative and exploratory, using technical literature. What motivated this survey was the opportunity to know better the reward systems, how rewarding, how to understand better their applicability in business and the results obtained when these are offered. It was shown in this work as the reward can take different forms, tangible and intangible, such as: outings, praise, money, investments, incentives, bonuses, and other rest, and that the person rewarded may begin to feel better, more motivated, and so will tend to have more results in their activities.

Keywords: Recognition, Evaluation, Innovation, Reward, Motivation.

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia ter uma empresa pequena, média ou grande porte com vários funcionários, com grandes lucros é o desejo de muitos. Muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando

sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento do mesmo em busca de um só objetivo, apenas um foco, uma meta a ser chegada.

Na organização as pessoas são avaliadas conforme seu desempenho funcional individual, para isso estudos são criados para avaliar e proporcionar medidas para inovações e propostas de critérios de valorização e promoção do trabalho dos indivíduos.

O objetivo desta pesquisa foi explorar os métodos de avaliação, reconhecimento e recompensa que possam ser aplicados em empresas de pequeno, médio e grande porte para motivar colaboradores que contribuem com ideias ou inovações.

Esta pesquisa é direcionada a todos que desejam e procuram proporcionar um melhor ambiente de trabalho, uma melhor satisfação do empregado e melhores resultados alcançados.

O método utilizado neste estudo foi o qualitativo e exploratório utilizando a técnica de levantamento bibliográfico. O que motivou a realização desta pesquisa foi a oportunidade de conhecer mais a fundo os sistemas de recompensa e entender melhor sua aplicabilidade nas empresas e os resultados obtidos quando oferecidos.

2 INOVAÇÃO

Empresas que fazem sucesso ou buscam fazer sucesso, têm um alto índice de rentabilidade, altos resultados financeiros através da mudança o fazem na maioria dos casos por sua capacidade de inovar constantemente. Mas as inovações não são apenas estratégias, são conhecimentos que convertem aos novos produtos e serviços. (ROGERS; SHOEMAKER 1971 apud TIGRE, 2006, p. 72) definem inovação como “uma ideia, uma prática ou um objetivo percebido como novo pelo indivíduo”. Na prática muitas inovações são frutos da experimentação prática ou da simples combinação de tecnologia existentes.

Assim, a empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências: competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, e envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos. (MANUAL DE OSLO, 2004, p. 32).

A busca por inovações deve fazer parte do dia-a-dia das empresas, sendo um processo que pode ocorrer de forma organizada e sistemática, por meio de

pesquisas, projetos e desenvolvimentos de processo de gestão, de produtos, entre outros. A circulação e a aquisição de novos conhecimentos são fatores que determinam a intensidade das inovações que uma organização é capaz de produzir, gerando, uma “roda viva”, na qual a produção de conhecimentos significa a “capacidade de processar e recriar conhecimentos, por meio de processos de aprendizagem; e mais ainda, a capacidade de converter esse conhecimento em ação, ou, mais especificamente, em inovação”. (ALBAGLI; MACIEL, 2004 apud GONÇALEZ; CAMARGO, 2012).

Inovações não são apenas grandes avanços, mudanças de paradigmas, como a invenção das copiadoras eletrônicas, do transistor, da penicilina, da manipulação genética; uma grande maioria de inovações de sucesso é baseada em melhorias criativas incrementais nas ideias. (VIDRIK, 2012, p. 20).

Estudos baseado, de (Van der Meer 2007 apud BALESTRIN;BUENO,2012 P. 520) mostra-se que, na fase inicial de desenvolvimento do conceito do produto, as empresas buscam principalmente ideias por meio de reuniões, feiras, contatos com fornecedores e clientes. A tendência que a empresa deve seguir para inovar depende das oportunidades tecnológicas que ela tem pela frente: recursos técnicos, humanos e financeiros entre outros.

A capacidade depende também das características da estrutura da empresa, de sua força de trabalho e das facilidades de que dispõe (competências, departamentos). Uma determinada estrutura de competência caminhará de mãos dadas com um tipo particular de estratégia, de estrutura financeira e assim por diante. (MANUAL DE OSLO, 2004, p. 41).

A inovação traz para empresa um novo conceito de trabalho, com novas oportunidades e novidades, tendo assim a vontade de inovar de seus funcionários e gerar um novo conhecimento.

3 MOTIVAÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo e exige altos níveis de motivação, pois empregados motivados, tanto individuais quanto em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados.

Mas para saber motivar, é necessário saber o sentido da palavra. Todos sabem o que realmente significa motivação? Motivação é a força que se encontra dentro de cada pessoa, pode estar ligada a um desejo que estimula a pessoa a agir,

tendo sempre a origem em uma necessidade. Uma pessoa pode estimular a outra e não motivar. (GOOCH; MCDOWELL, 1988 apud BERGAMINI, 1990).

Tonnera (2012) relata que a motivação é fundamentada basicamente em dois fatores: Direção e Intensidade. A direção diz respeito à atração que o indivíduo sente em determinada tarefa ou situação. A intensidade está relacionada ao esforço destinado e investido em determinada atribuição.

Teóricos como Maslow, Vroom, Herzberg e McGregor passaram a embasar com suas teorias da motivação a teoria da compensação. O psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que existem diferentes níveis de força nas necessidades humanas e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. (MOTIVAÇÃO..., 2013).

Victor Vroom (1964) defende que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos, contrariamente às teorias de Maslow e Herzberg. (RODRIGUES, 2006).

Segundo Teoria de Herzberg (1975) para motivar um funcionário, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes. Os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causam satisfação estão relacionados à própria tarefa, encontra-se dentro do interior de seu próprio trabalho. (MARTINS, 2009).

Douglas McGregor (1960) complementa tais afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. A teoria X e Y mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos. (VAROLLO, 2011).

Segundo Chiavenato (2009) a motivação tem seu ciclo motivacional que começa com o surgimento de uma necessidade. É uma força que provoca comportamento, toda vez que surge, causa uma tensão, insatisfação, e este estado leva a pessoa a ter um comportamento, uma ação que é capaz de descarregar ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Satisfeita a necessidade, o organismo

volta ao estado de equilíbrio anterior. Mas nem sempre a necessidade é satisfeita, não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, pode ser por via psicológica, por raiva, tensão emocional, repercussões cardíacas ou digestivas.

“Um líder motivado por resultados estabelece para si mesmo objetivos desafiantes, assume a responsabilidade por atingi-los e está aberto a retroalimentação, para melhorar de modo continuado”. (BICHUETTI, 2011, p. 102).

Algumas formas de motivar, segundo Gil (2011), são: valorize as pessoas; reconheça os avanços; encoraje iniciativas; ofereça incentivos; enriqueça as funções; delegue autoridade; faça avaliações e promova mudanças.

4 RECONHECIMENTO

O reconhecimento traz aos funcionários motivação, que pode oferecer uma condição duradoura, tendo a vontade de executar as tarefas, pois a maioria das pessoas mostra o seu máximo para um dia ser reconhecido, mas nem sempre isso acontece. Para um funcionário o reconhecimento traz o crescimento, o desenvolvimento, a participação e a motivação para o dia-a-dia.

A descoberta de que o homem também necessita de recompensas internas para que, seja motivado a gerar melhor produtividade trouxe um novo ingrediente ao modelo de recompensas. (MOSCOVICI, 2010).

Um funcionário se sente comprometido com a empresa e veste sua camisa quando possui respeito e admiração por seus líderes, entende para onde a empresa vai (visão, objetivos, estratégia). Visualiza oportunidades de crescimento e, é reconhecido por seu desempenho com incentivos tangíveis e intangíveis. (BICHUETTI, 2011, p. 170).

Existem várias formas de reconhecer seus funcionários, cada autor mostra uma maneira. Outro exemplo é de Charles Taylor (1994) e Axel Honneth (2003) citados por Mendonça (2007), ressaltam que o indivíduo procura ser reconhecido, faz por merecer, trabalha com a intenção de alguém o reconhecer, que somente dessa maneira eles podem se desenvolver de maneiras saudáveis e livres.

4.1 Avaliação

Segundo Chiavenato (2009) avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o

valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa e para avaliar deve-se ter uma grande responsabilidade dentro da empresa.

Para Bichueti (2011) o modelo de avaliação deve ser feito pelo sistema de avaliação impessoal, adequado as necessidades da empresa; avaliação entendida por todos - avaliadores e avaliados - e aplicada sistematicamente; indicadores de desempenho consistentes com os objetivos empresariais e pessoais esperados de cada colaborador; reconhecimento de empenho (esforço individual, colaboração, espírito de equipe) não somente de desempenho e juntamente com seu superior imediato, com o apoio da área de RH.

Alguns aspectos da dinâmica organizacional prestam-se a avaliação quantitativa, outros nem tanto. Querer medir todos os aspectos da mesma maneira, com instrumentos objetivos e precisos, esbarra em empecilhos por vezes intransponíveis. Há uma série de resultados organizacionais que são objetivamente mensuráveis como por exemplo: lucro, prejuízo, produção, vendas, estoque, etc. Outros aspectos, embora tangíveis, são mais difíceis de quantificar, como por exemplo: conflitos abertos, manobras psicológicas *versus* tarefa, jogos psicológicos e satisfação. (MOSCOVICI, 2010).

Cada empresa tem seu perfil de aplicar a avaliação em seus funcionários, Boog e Boog (2002) relatam que o instrumento não esta voltado para julgar às pessoas, mas para desenvolvê-las, o que é muito importante.

Os autores ainda citam que em um processo de avaliação deve-se esclarecer a competência comunicação, por tanto cada empresa tem seu estilo próprio para esclarecer esse princípio. Ter exemplos, para o avaliador expressar seus pensamentos e ações.

4.2 Sistema de Recompensa

O trabalhador do futuro exigirá maior autonomia, envolvimento e participação; por sua vez, a empresa do futuro deverá ser mais flexível e zelar pela qualidade dos seus produtos, com custos competitivos (ANDRADE, 1991). Em consequência, o sistema de recompensa terá que sofisticar-se e ampliar seu campo de atuação. Salário baseado nas habilidades e/ou no desempenho da equipe, participação nos resultados e nas decisões do sistema de recompensa, benefícios flexíveis e compensação total. O sistema de recompensa faz parte de um sistema de compensação salarial e benefícios sociais, com o qual a organização brinda seus

participantes no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados, incentivando-os a permanecer na organização, procurando trabalhar, buscando o objetivo da empresa e vestindo a camisa da organização. As recompensas a atribuir aos trabalhadores pode ir além do salário e de um benefício remuneratório, podem relacionar-se com oportunidade de formação, novos desafios, aumento de responsabilidades, ou progressão na empresa, por exemplo.

O dinheiro pode motivar o indivíduo para manter produtividade desde que a pessoa perceba que o aumento do esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária. O problema existente na maioria dos planos de remuneração, reside no fato que de as pessoas não sentem tal relação e acreditam que a remuneração é função de idade, educação, desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes, como pura sorte ou favoritismo. Então são feitas críticas ao sistema de recompensa e são poucos os propósitos e sugestão para recompensar.

Jaques (1961 apud CHIAVENATO, 2009) atribui que os indivíduos que cumprem diferentes tarefas e que possuem o mesmo lapso de tempo de arbítrio devem ter a mesma retribuição salarial. Sua conclusão é que uma das variáveis principais no trabalho é o grau de controle que o indivíduo exerce sobre seu próprio comportamento.

Segundo Chiavenato (2009) as recompensas são aplicadas no sentido de reforçar as atividades humanas que aumentam a consciência e a responsabilidade do indivíduo (e do grupo); ampliam a interdependência para com terceiros e para com o todo; ajudam a consolidar o controle que o todo exerce sobre seu próprio destino.

A recompensa é uma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização, sendo com decisão de participação, esforço, tempo, decisão de produzir, independente de qual seja o propósito a balança de induzir contribuições para os indivíduos deve ser fundamentalmente mantida.

4.2.1 Tipos de recompensas

Para haver uma recompensa, o administrador deverá ter uma avaliação de cargos que consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, é por meio

desse processo que a empresa estabelece um para pagar salários e assim recompensar. (CHIAVENATO, 2009).

As recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas. As recompensas extrínsecas são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado, pois está relacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa, já as recompensas intrínsecas são as recompensas que identificam o trabalho como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento profissional de valorização pessoal. (TIPOS..., 2012).

As recompensas são proporcionadas pela organização, destacando-se a importância de uma responsabilidade e excelência no serviço. Para Chiavenato, (2009) as empresas adotam dois tipos de recompensas. A primeira é a recompensa diretamente vinculada ao critério dos objetivos de realização empresarial. A segunda é a recompensa aplicada em decorrência do tempo de serviço da pessoa. Em geral tais incentivos são pequenos e buscam manter o equilíbrio salarial.

O autor ainda destaca que existem outros dois tipos que podem ser incluídos, as recompensas que exigem diferenciação no desempenho e melhoria salarial e as recompensas relacionadas com objetivos. As recompensas que exigem diferenciação no desempenho e melhoria salarial atinge pequena proporção de pessoas de desempenho excepcional situadas em determinada faixa salarial, já as recompensas relacionadas com objetivos, atinge aqueles relacionados com resultados, objetivos e qualificações.

Há também recompensas espontâneas ou também conhecidas por benefícios espontâneos, que são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria. Alguns exemplos são: restaurante, seguro de vida, assistência médica, entre outros. (MARRAS, 2009).

A compensação financeira direta é aquela percebida exclusivamente contraprestação do serviço no cargo ocupado. Consistem no pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A compensação financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, hora extra entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) expõe alguns exemplos de compensação, ou melhor, recompensa para aplicar na empresa, dentre eles estão: compensação financeira

direta; compensação financeira indireta; legal; voluntária; compensação não-financeira; relativo ao cargo; relativo ao ambiente de trabalho. A compensação corresponde a recompensa que a pessoa recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais, é como um intercâmbio entre as pessoas e a organização, cada funcionário faz seu trabalho para obter recompensas financeiras e não-financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta. (CHIAVENATO, 1994, p. 302).

Os gestores precisam de objetivos desafiadores, como qualquer outro executivo e de recompensas pelo cumprimento desses objetivos. Afinal compete a eles darem todo o apoio para que a empresa tenha os quadros de pessoal necessário para cumprir suas metas. Segundo Bichuetti (2011) pode ser baseado por alguns exemplos, num *balanced score card* que contenha metas como: resultados financeiros e operacionais da empresa; elaboração/atualização de um plano estratégico de recursos humanos compartilhado com a equipe de executivos da empresa; comunicação efetiva da visão e dos valores da empresa a todos os colaboradores, de forma direta e em cascata com os gestores; nível de satisfação de empregados (em %) e clima de trabalho; redução da rotatividade de pessoal (em %); índice de higiene e segurança e implementação de programas de segurança no trabalho.

No Brasil, grandes organizações introduziram há algum tempo o sistema de remuneração estratégica (MARRAS, 2009). Esse sistema é um modelo de compensação atrelado a certa forma de avanço de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazo em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. Para Marras (2009) os modelos praticados no mercado são: remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados.

A remuneração por habilidade é um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores. Quando o trabalhador avança seu nível de habilidade, sequentemente avança seu termo de recompensa. A participação acionária consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio de concessão de ações da empresa, tornando esses executivos “sócios” do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros com o “jogo” dessas ações. As pesquisas mostram que

esses planos contribuem para melhorar a satisfação dos funcionários. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Marras (2009) cita Quick (1985) que existem outros caminhos que podem estimular e recompensar as necessidades endógenas no processo motivacional. Entre eles são: portas abertas; relacionamentos informais; *feedback*; aconselhamento da carreira e informações internas.

Com base em estudos de Boog e Boog (2002) serão apresentados alguns modelos de remuneração para aplicar nas empresas:

O primeiro é o modelo de remuneração variável, aplicado no Brasil. A comissão ou prêmio de vendas, um dos modelos mais tradicionais de remuneração variável, abrange, em geral, apenas funcionários das equipes comerciais. O programa de bônus ou gratificações elege os níveis gerenciais como participantes exclusivos. O modelo de incentivo e as campanhas, a exemplo da comissão ou do prêmio de vendas, destinam-se na maior parte a equipes comerciais e de atendimento a clientes. A participação acionária, que é tão forte nas empresas americanas, no Brasil é um programa quase exclusivo da alta direção das grandes corporações internacionais.

Outros modelos segundo Boog e Boog (2002) menos aplicados nas empresas são: *profitsharing* (participação e distribuição de lucros); *gainsharing* (programa de incentivo á produtividade); maturidade; programa de sugestões (estímulo á geração de ideias); programa de reconhecimento e performance e programa de longa duração.

Segundo Boog e Boog (2002) a remuneração estratégica que vem desde 1990, passa ter uma nova configuração, uma vez que estará integrada e direcionada para os negócios. As estratégias da empresa se dividem em: remuneração por responsabilidade; remuneração do *know how* e remuneração por resultado.

Toda remuneração/recompensa tem seu desafio, pois não é fácil recompensar corretamente e motivar seus funcionários. Esse desafio de remunerar é plenamente superado com a adoção de programas de remuneração variável pela organização. Em dezembro de 1994, na gestão do então presidente Itamar Franco, a participação nos lucros e resultados, foi instituída através de medidas provisórias, quando finalmente foi transformada na Lei nº 10.101/00. A lei reconhece que as organizações são diferentes, então deixa a critério de cada uma delas a forma de aplicação. Trata-se de uma tentativa de estimular o aumento dos índices de

produtividade empresarial e de melhorar o processo de distribuição de rendas pela divisão dos ganhos adicionais com aqueles que ajudaram a fazer o resultado. (BOOG; BOOG 2002).

5 CONCLUSÃO

Viu-se neste trabalho que há diferentes possibilidades para reconhecer e recompensar os colaboradores, para isso é preciso inovar a organização, criar e trazer novos métodos e serviços. Tudo começa com a motivação, pois no atual modelo competitivo os colaboradores mais motivados, tanto individuais quanto em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, tornam-se mais comprometidos. Para o indivíduo se sentir mais motivado deve ser reconhecido, ter um incentivo para a pessoa se sentir melhor e motivado para trabalhar. Mas para ser reconhecido e recompensado tem que ter seu trabalho bem avaliado.

Com esse estudo, observa-se que há vários métodos para avaliação, reconhecimento e recompensa que podem ser aplicados nas empresas de pequeno, médio e grande porte, só depende da situação específica de cada empresa. Especificamente a recompensa pode assumir formas tangíveis e intangíveis, tais como: passeios, elogios, dinheiro, descanso e outras. Assim a pessoa passará a se sentir melhor, mais motivado, e tenderá a ter mais resultados em suas atividades.

6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas** São Paulo. v. 31, n. 1, p. 49-53. jan./mar. 1991. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000100007.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.
- BALESTRIN, A.; BUENO, B. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 52, n. 5, p.517-530. Set./out. 2012. Disponível em :< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n5/a04v52n5.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2013.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição comp. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALEZ, J. A. B.; CAMARGO, S. As inovações e a comunicação organizacional interna na busca de resultados. In: VIDRIK, V. R. **Fundamentos da inovação**: Uma abordagem á pequena e média empresa. Bauru: Canal 6, 2012. p.135-149.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Financiadora de Estudos e Projetos** - FINEP. 2004. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 22 maio 2013.

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

MARTINS, L. G. (2009). **Oratória e técnicas motivacionais**. Disponível em: <http://www.ateneusantista.com.br/Cursos%20Tecnicos/Administracao/Material%20para%20Download/Apost_Oratoria_Motivacao_2009.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2013.

MENDONÇA, R. F. Reconhecimento em debate: os modelos de honneth e fraser em sua relação com o legado habermasiano. **Revista de sociologia e política**. Curitiba, n. 29, p.169-185, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n29/a12n29.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MOTIVAÇÃO gerenciamento de pessoas: Mecanismos de defesa. (2013). Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Gerenciamento-De-Pessoas-Mecanismos-De/582025.html>>. Acesso em: 20 maio 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, C. (2006). **Teorias da motivação teorias de processo**. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20Processo.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIPOS satisfação e motivação na empresa através de dois tipos de recompensas. (2012). Disponível em: <<http://gestor.pt/satisfacao-e-motivacao-na-empresa-atraves-de-dois-tipos-de-recompensas/>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

TONNERA, A. (2012). **O conceito de motivação nas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-conceito-de-motivacao-nas-empresas/61904/>>. Acesso em: 30 maio 2013.

VAROLLO, R. (2011). **Gestão de pessoas**: a motivação a serviço da liderança. São Paulo. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/gestao-pessoas-motivacao-servico-lideranca/gestao-pessoas-motivacao-servico-lideranca.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

VIDRIK, V. R. Práticas potencializadoras para inovação em equipes de P&D. In: VIDRIK, V. R. **Fundamentos da inovação**: Uma abordagem á pequena e média empresa. Bauru: Canal 6, 2012. p. 31-49.