

GESTÃO DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

BUHELDT, Alcir Frizzera ¹

SANTOS, Zenilde Vieira dos²

SILVA, Elaine Alves³

SILVA, Eliane Aparecida Rocha⁴

SILVA, Marinete Miranda da⁵

RESUMO

O presente estudo apresenta uma reflexão sobre a motivação profissional dos professores, com a intenção de saber se os mesmos sentem-se motivados a prestar um serviço de qualidade à população. Infelizmente o setor educacional do nosso país tem deixado muito a desejar, de certo modo desmotivando os funcionários dessa área a exercer seu trabalho de modo eficiente. Sendo assim diante das reclamações da sociedade em torno do atendimento do serviço oferecidos pelos órgãos públicos, objetivou-se saber como se encontra o estado motivacional dos professores, este que tem uma grande tarefa em suas mãos, de educar pessoas e formar cidadãos. Para tanto foi realizada uma entrevista com professores de uma escola pública do Município de Juara, buscando identificar se há algum fator que ainda os motivam a realizar seu trabalho de forma eficiente. Embora saibamos que muitas são as pessoas que culpam o poder público pela má qualidade na educação, mas vale lembrarmos que para o professor se sentir motivado o suficiente para dar uma boa aula, não basta que receba um bom salário, tem de haver também seu reconhecimento profissional e até mesmo sua satisfação pessoal, além do respeito por parte da população, são meios que afetam diretamente a qualidade do serviço prestado .

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, liderança, motivação, educação.

¹Acadêmico cursando Pedagogia na Universidade do Estado de Mato Grosso. Email: Alcir_buchelt_327@hotmail.com

²Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira Moraes. Email:nide_poderosa@hotmail.com

³Professora na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira de Moraes. Email: elhanya@hotmail.com

⁴Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira Moraes. Email:elianeapsrocha@gmail.com

⁵Técnico de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielle Oliveira Moraes. Email:Marinetymiranda@hotmail.com.

1.INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade o desafio da gestão de pessoas, é proporcionar para a organização meios para que todo o quadro de funcionário possa cooperar , conciliando os prazos, dando o melhor de si, cooperando tanto internamente quanto externamente, de forma estratégica levando a organização a obter os resultados desejados.

Segundo Siqueira e Mendes (2009, p. 241) “a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”.

Há necessidade de mudanças urgentes no âmbito da área de gestão de pessoas, temos de quebrar os velhos paradigmas da era industrial, trazendo novas concepções a respeito dessa forma de gestão, visando como foco central as “pessoas”, fomentando um espaço que proporcione a esta uma remuneração digna, um ambiente de trabalho em condições adequadas, evidenciar se nesta organização há uma administração participativa, onde possa expor sua criatividade e espaço para manifestar suas idéias.

Uma organização com visão contemporânea de Gestão de Pessoas , possui uma maior clareza em sua visão estratégica, contribuindo para que os valores e objetivos organizacionais sejam compreendidos e praticados por todos que nela estão inseridos. Deste modo, essa cooperação entre os indivíduos proporcionam métodos mais eficientes para que atinjam seu objetivo em comum.

Segundo Santos (2009 apud UNIVERSIA, apud COSTA, 2009, p. 26):

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas”, por isso, é de vital importância “selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados

O autor enfatiza a importância de se ter um bom líder (gestor) a frente da organização. Os profissionais dessa área precisam ter características fundamentais tais como: integridade, empatia, motivação, sensibilidade, auto confiança, auto conhecimento, criatividade, determinação ,humildade, iniciativa, flexibilidade e dentre outras que também são importantes e inerentes, como ter o conhecimento do seu trabalho e principalmente ser ético, sabendo influenciar as pessoas e se relacionar com as demais.

Com base nestas considerações desenvolvemos uma entrevista em uma escola pública, com o objetivo de propor ações que possam contribuir para a melhoria no ambiente de trabalho, bem como o nível de motivação dos servidores.

Este trabalho justifica-se pela importância de conhecer a concepção dos professores em relação à motivação no ambiente escolar, de modo que a partir do momento que estas são identificadas, teremos uma melhor compreensão sobre as ações dos docentes, bem como dos condicionantes que atuam no incentivo a um trabalho eficiente e de qualidade.

A presente pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, contribuindo para a reflexão sobre o processo de Gestão de Pessoas nos dias atuais, dando ênfase aos aspectos motivacionais no ambiente de trabalho.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está dividido em três capítulos:

O primeiro capítulo aborda o real significado do conceito de “Gestão de Pessoas”, enfatizando sobre a evolução histórica na área de gestão de pessoas trazendo um breve apanhado dos acontecimentos mais relevantes sobre o processo em torno da Revolução Industrial.

O segundo capítulo contribui com estudos a cerca da liderança, trazendo um novo conceito de gestão, este que tem como foco adotar a figura de um líder democrático, contribuindo de forma essencial para o bom desenvolvimento da organização. Juntamente nos traz uma abordagem a cerca da motivação no ambiente de trabalho, utilizando-se desta como ferramenta de gestão.

Cap. I - EVOLUÇÃO HISTÓRICA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente o conceito de “gestão de pessoas” surgiu na Inglaterra, no final do século XVIII, em função do cumprimento das leis trabalhistas, adotando meios que tem como foco o planejamento e o controle das atividades de uma equipe, visando atingir os objetivos em comum.

Uma organização é reconhecida primeiramente devido as pessoas que a compõem, que visam um bom atendimento ao público, mostrando-se organizadas e capacitadas , gerando resultados satisfatórios.

Millioni (2002), apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “ um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização”. De acordo com o autor, quando nos referimos ao termo “gestão de pessoas” não esta estritamente ligados apenas aos recursos humanos, mas também ao demais setores que envolvem a organização. Portanto não pode ser vista de forma isolada.

Embora os primeiros princípios em torno da “gestão de pessoas” tenha tido seu marco inicial na Inglaterra, a função propriamente conhecida como

“recurso humanos” surgiu nos Estados Unidos, sob o nome de administração de pessoal.

Conforme Gil (2001, apud DUTRA, 2009,p. 29), com o crescimento exacerbado nos setores tecnológicos, com o mundo economicamente globalizado e grande competição entre empresas e nações, contribuem de modo extremamente significativo, em relação a forma de lidar com a gestão no ambiente organizacional.

Certamente que a Revolução Industrial trouxe grandes contribuições em diversos segmentos da sociedade, inclusive na economia, nas relações de trabalho e produção. Na medida em que tivemos melhorias, também nos trouxe alguns pontos negativos, dentre estes podemos destacar uma maior concentração de renda nas mãos dos detentores de capital, ou seja, dos donos das indústrias.

Dentre os movimentos mais conhecidos nesse período, temos o movimento ludista que surgiu na Inglaterra entre 1811 e 1812, tendo como um de seus principais líderes Ned Ludd, eclodiram-se várias revoltas nas fábricas por parte dos trabalhadores, estes protestavam contra a substituição da mão de obra humana por máquinas, acreditando que chegariam um momento que seu trabalho não seria mais útil.

Em meio de tantas adversidades quando o estado passou a adotar novas tecnologias de informação no interior de suas fábricas, os trabalhadores acabaram reagindo a essas mudanças que lhe foram impostas, pois passou a exigir do trabalhador que exercessem suas funções num ritmo mais acelerado acompanhando o sistema fabril mecânico, onde deveriam cumprir uma maior jornada de trabalho, dessa forma proporcionando ao donos do capital maior lucratividade.

O crescimento acelerado de mão de obra contribui para que piorassem a situação dos trabalhadores, desde o salário que estava se tornando cada vez mais baixo, até mesmo o uso do trabalho feminino e infantil, tendo em vista que os salários destes eram mais em conta, portanto as fábricas preferiam contratá-los ao invés de homens adultos, que acabavam por ficar desempregado.

Naquela época não haviam leis trabalhistas que garantissem o direito dos trabalhadores, este não possuíam benefícios algum, nem se quer seguridade social, aposentadoria e demais programas sociais que pudessem auxiliá-los. Lembrando-nos que seus salários mal davam para sua própria sobrevivência, por isso era impossível que poupassem algum dinheiro para eventuais necessidades, sem falar devido suas péssimas condições esses ficavam inválidos em poucos anos, impossibilitando-os de trabalhar.

BERGAMINI(2006) explica que: [...] antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo”. A autora enfatiza ainda, que essas punições não eram somente de natureza psicológicas, mas também ocorria sob forma de restrições financeiras, chegando até mesmo a ocasionar prejuízos de ordem física.

Logicamente que as organizações existiam há muito tempo antes da Revolução Industrial, pois desde os primórdios da civilização que o homem vive em grupo .Portanto esses acontecimentos tais como “punições” continuaram a repercutir ainda por muito anos. Mas a partir do momento em que foi ocorrendo altos investimentos no processo Industrial, tiveram a necessidade de aumentar a eficiência nos processos de produção, assim os trabalhadores, passaram a exigir maiores retornos e aos poucos as punições foram deixadas de lado.

Diante há tantas dificuldades em 1824, a Inglaterra acabou aprovando sua primeira lei trabalhista, onde esta permitia a organização sindical dos trabalhadores. Nesse período houve mudanças significativas nas relações de trabalho, embora muitas indústrias ainda se encontravam “presas” as práticas do sistema tradicional.

Durante o período da Revolução Industrial, vieram os investimentos pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos (BERGAMINI, 2006).

Nesse período a concepção das organizações adere uma nova maneira de administrar, perceberam que precisavam repensar suas estratégias administrativas, diante das diversas mudanças e transformações que estavam

ocorrendo no processo industrial. Era necessário adotar uma estrutura organizacional que se preocupasse com a eficiência e os meios de produção, tendo em vista a racionalização dos recursos e que conseqüentemente, trouxesse melhores resultados.

De acordo (COHEN, FINIK, 2003, p.V apud CAMARGO 2012, p13) afirmam que: “estamos no meio a uma revolução gerencial e organizacional, as velhas regras quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmontando”.

De acordo com a autora é evidente que o processo de liderança e os aspectos motivacionais no âmbito organizacional tem sido estudado há anos, e como tal apresenta as mais variadas interpretações possíveis.

Atualmente diante da nova realidade no cenário do mercado local e global, exige-se dos administradores que adotem novas perspectivas no modelo de gestão de pessoas, onde estas devem responder tanto a fatores internos quanto externos a organização. Para tanto há necessidade de termos servidores capacitados e motivados, para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz.

No mundo contemporâneo as mudanças ocorrem numa velocidade surpreendente, e para acompanhar a modernização de todo esse processo, o gestor deve reformular a política de “pessoas” dentro da organização, buscando otimizar seus funcionários, profissionalizá-los, para que estes sintam se importante e veja seu papel estratégico, visando contemplar interesses para com a coletividade.

Mesmo que as organizações estejam passando por grandes transformações, trazendo consigo algumas melhorias, ainda há necessidade de rever uma nova forma de pensar a respeito da Gestão de Pessoas, de buscar novas alternativas, adotando um novo modelo de gestão.

Cap. II - MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Diante da automatização e da crescente oferta de novas tecnologias na era da informação, as organizações estão se tornando cada vez mais

competitivas, perceberam que seu diferencial não estaria em relação aos seus produtos ou serviços oferecidos, mas sim no investimento em gestão de pessoas.

Após as inovações tecnológicas obtidas durante o processo da Revolução Industrial, ocorreu-se um grande avanço nos setores de serviços, exigindo maior mão-de-obra, bem como pessoas com maior capacitação profissional. O trabalhador passa novamente a ser o foco central de maior relevância dentro da organização.

“A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”. (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

A motivação tem se tornado um dos fatores primordiais no ambiente de trabalho, sendo de suma importância para a auto-realização e desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário. Atualmente grande parte das organizações buscam estratégias de incentivo tentando otimizar suas equipes, oferecendo diversos benefícios, bem como: possibilidade de ascensão e desenvolvimento profissional, auxílios que maioria das vezes são estendidos a família, resumindo oferecem qualidade de vida no trabalho trazendo resultados satisfatórios tanto para os funcionários como para a própria empresa.

No entanto dentro das instituições públicas há negligência em relação a gestão de servidores, pois estas apresentam uma baixa qualidade de vida no trabalho, e um grande desperdício de recursos humanos.

Segundo Ribeiro (2007, p. 03) a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”. No entanto o autor ressalta que as pessoas deixaram de ser um recurso meramente produtivo, , onde passa a ser valorizada quanto ao seu conhecimento, vontade e criatividade. Embora saibamos que o setor público não dá o devido valor a seus funcionários.

A gestão de pessoas não podem ser tratadas como uma área independente das demais áreas que envolvem a administração pública, ela envolve ações previamente planejadas, buscando desenvolver não apenas a parte burocrática na qual lhe é responsável, mas também articulando meios de desenvolver a capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade do trabalho, assim como no atendimento ao público. De acordo com Claro (apud LACOMBE, 2004):

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que têm por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Logo podemos entender que quando este conjunto de esforços se direciona as pessoas, temos um conceito formado sobre gestão de pessoas, pois o desempenho da organização depende das pessoas que ali se encontram, observando –se a forma como estão organizadas, como são estimuladas ou até mesmo capacitadas.

Atualmente o administrador tem como maior desafio gerir pessoas e não propriamente capital, pois com o gerenciamento adequado nas organizações, os funcionários se sentirão mais motivados e satisfeitos com o trabalho que exercem, melhorando seu desempenho e atingindo os objetivos propostos com maior eficácia.

Para Megginson et al (1998), a liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais.

Neste sentido, o papel dos líderes é de extrema importância, onde estes são responsáveis em influenciar seus funcionários, motivando sua equipe a oferecer o que tem de melhor, em prol dos objetivos a serem alcançados.

Diante desses pressupostos, podemos afirmar que os novos conceitos de gestão, adotam a figura de um líder democrático, que tem a competência de administrar, coordenar, motivar, incentivando a comunicação, bem como o relacionamento interpessoal e o desenvolvimento de suas equipes.

No entanto, a função de motivar os demais fica sob responsabilidade do líder. Caberá a este observar as particularidades de cada indivíduo, buscando identificar suas necessidades, e a melhor forma de motivá-lo, em busca de aperfeiçoá-los, tanto em relação ao seu desempenho individual quanto em equipe. BERGAMINI (2006) ressalta que:

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Somente agora, décadas após a Revolução, que as organizações se deram conta da importância de uma liderança apta a motivar suas equipes e colaboradores. Tendo em vista que estas teorias já haviam sido abordadas na época por Taylor e alguns de seus seguidores, embora o estudioso tenha dado ênfase na eficiência e eficácia no processo de produção, motivando os funcionários a elevar sua produtividade em troca de incentivos salariais.

Sabemos que num primeiro momento esta idéia obteve resultados até que significativos, mas com a evolução no campo das teorias motivacionais, esse conceito de que o dinheiro era o único meio de motivá-los acabou-se tornando ultrapassado.

De acordo com CASADO(2002), Frederick Herzberg, em sua teoria do dois fatores, afirma que os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos sintam-se bem. Sendo estes, crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. Ou seja, o trabalhador quer algo além do estímulo salarial, querem alcançar sua satisfação pessoal.

Deste modo, podemos considerar os aspectos motivacionais, um fator de grande relevância, levando em conta que esta diretamente relacionado com a qualidade do trabalho. É evidente que uma pessoa que se encontra

desmotivada, tem um menor rendimento no trabalho do que outra que é motivada, dessa forma podendo trazer consequentes prejuízos a organização, pois isto faz com que o tempo que ela gaste para realizar sua função seja maior, podendo assim comprometer o rendimento dos demais, ou até mesmo o prazo, o custo, enfim a qualidade de qualquer que seja o trabalho.

Motivar as pessoas a atingir elevados padrões de desempenho é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo. Cada organização tem o desempenho que merece. O seu desempenho é que conduz ao alcance dos objetivos globais e ao sucesso no mundo dos negócios. É nesse sentido, que se torna muito importante o estudo da motivação no seio das Organizações. (CHIAVENATO, 2004:241).

Segundo o autor a motivação tem se tornado um elemento fundamental nas organizações, na verdade um dos maiores desafios tem sido motivar as pessoas, fazendo com que sejam confiantes em si, decididas e comprometidas em buscar constantemente o alcance de seus objetivos. Através desta estimulação estarão trazendo meios para que sintam bem consigo mesmo, juntamente propiciando um bom desenvolvimento no trabalho.

É sabido que aspecto motivacional vem sendo um grande desafio no interior das organizações. Segundo SILVA (2005.p.141), há dois tipos de motivações, a intrínseca que esta diretamente vinculada recompensas psicológicas, como interação social, valorização, responsabilidade, dentre outras. Já a motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Na realidade, as pessoas ao entrar em uma determinada organização, entram por algum motivo, tais como um bom salário e ascensão de desenvolvimento profissional, enfim são os mais variados motivos possíveis. Logicamente que as organizações esperam que este de o melhor de si, tanto quanto ao desempenho em suas funções, criatividade e um bom relacionamento com os demais integrantes para assim poder lhe pagar bem.

Hoje, o ser humano é visto de maneira completamente diferente. Ao longo do tempo construímos uma nova visão desrespeito o entendimento da

importância da motivação no ambiente de trabalho e como esta tem sido uma ferramenta crucial a serviço da liderança. Por falta de liderança adequada é que temos constantes problemas nos mais diversos setores da sociedade, apresentando um grande déficit na qualidade de produtos e serviços, principalmente no setor público.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constantes transformações na sociedade contemporânea, o gestor público deve reformular a política de pessoas dentro do setor público, buscando novas alternativas, instrumentos inovadores de como administrar pessoas, tendo em vista que estas tem um papel estratégico na prestação do serviço público, que visa atender a toda sociedade.

Portanto há necessidade de trazer meios que possibilite a profissionalização desses servidores e juntamente melhorias no ambiente de trabalho. É sabido que o tema motivação tornou-se objeto de pesquisa de vários estudiosos da área, onde estas tem tido maior enfoque para o mercado de trabalho, enquanto na área educacional é algo novo.

Do mesmo modo que as empresas buscam motivar seus funcionários de alguma forma, para melhorar seu desempenho no trabalho, as escolas também precisam encontrar métodos que visem motivar seus professores e até mesmo os alunos, visando melhorias no seu desempenho, para alcançar o objetivo principal desse processo que é o ensino e a aprendizagem.

Pude perceber que através dos dados reunidos a partir da pesquisa, o mesmo correlacionou-se com a fundamentação teórica, no entanto as questões provenientes dessa pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com o objetivo proposto, no contexto geral é evidente que o servidor se sinta motivado em seu ambiente de trabalho, a partir do momento em que é valorizado. Concomitante a isso, proporcionando seu crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal ocasionando resultados expressivos para a instituição e para si próprio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. ***Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional***. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. ***Motivação nas organizações***. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMARGO, Denise de. ***Psicologia organizacional***. 2ªed. Reimp.- Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC,2012.

CARVALHO, Maria Cecília M. ***Construindo o saber-Metodologia científica: fundamentos e técnicas***. 2ª ed. Campinas: Papyrus,1989.

CASADO, T. O ***Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento***. In: FLEURY, M.T. L. [at al]. ***As Pessoas na Organização***. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração***. 3ª.ed. SÃO PAULO: Makron-Books, 2004.

_____. ***Administração de recursos humanos***. 5ª.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2003

_____. ***Administração nos novos tempos***. 6ª.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000.

_____. ***Comportamento organizacional***. 2ª.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2005.

_____. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. ***Recursos Humanos***. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. ***Gestão de Pessoas***. Rio de Janeiro: elsevier, 2004.PAULO: Atlas, 2006.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. ***Comportamento organizacional: conceito e estudos de caso***. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: 1999. FARIA A. N. **Liderança e chefia**. Rio de Janeiro: LCT-livros Técnicos e Científicos: 1982.

DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo: Atlas, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2003. LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração, Princípios e Tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, A. H. Maslow no **Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000. MATTOS, Ruy de Alendar. **Gerência e democracia nas organizações**. Brasília: Livre, 1988. MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D.C. & PIETRI, P.H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Ed. ASSELVI, 2007.

SILVA, Golias. **Sociologia organizacional**. 2ª ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2002. STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R., **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982. STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995 VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

