# A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

# THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION

**Márcia Cristina de Oliveira** [[1]](#footnote-1)

**Fábio Lemes de Souza[[2]](#footnote-2)**

**Resumo**

Cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos são procurados, pois onde existem pessoas, existe a necessidade de gerenciar conflitos e problemas que surgem e que atrapalham seriamente a rentabilidade da empresa. Hoje em dia, com a crise econômica do país, o desemprego aumentou e a busca por emprego está cada vez maior, e com isso o profissional de Recursos Humanos deve estar preparado para selecionar a pessoa que melhor atende às necessidades da empresa. As pequenas e médias empresas estão tendo cada vez mais papel significativo no mercado brasileiro. Para que o crescimento destas empresas ganhe destaque frente aos concorrentes, garantindo a produtividade e qualidade dos seus vários serviços, é preciso que a gestão de pessoas seja o grande norteador no desenvolvimento da organização, assegurando então a sua estabilidade. O pr4esente estudo tem como finalidade mostrar a importância do tema recursos humanos em suas áreas de atuação, como também nas organizações. A pesquisa foi de cunho bibliográfico e exploratório, sua metodologia de pesquisa foi de natureza aplicada e qualitativa, onde pode compreender o tema abordado sendo realizado uma análise de materiais já publicados onde contribuiu para atingir os objetivos do estudo. Concluiu-se que o Departamento de Recursos Humanos tem como papel, o desenvolvimento dos serviços prestados pela organização, envolvendo as políticas de recursos humanos, devendo assim, realizar um apropriado processo de seleção de acordo com as necessidades e exigências institucionais. Ainda o papel de garantir a permanência dos funcionários na preservando sua saúde física, mental e financeira, proporcionar meios de qualificação profissional e assim garantir a qualidade de vida e uma carreira digna para os mesmos.

**Palavra-Chave:** Recursos Humanos; Produtividade; Empresa.

**Abstract**

Human Resources professionals are increasingly sought after, because where there are people, there is a need to manage conflicts and problems that arise and that seriously hamper the company's profitability. Nowadays, with the country's economic crisis, unemployment has increased and the search for a job is increasing, and with that, the Human Resources professional must be prepared to select the person who best meets the company's needs. Small and medium-sized companies are playing an increasingly significant role in the Brazilian market. For the growth of these companies to stand out against competitors, guaranteeing the productivity and quality of their various services, people management must be the great guide in the development of the organization, thus ensuring its stability. This study aims to highlight the importance of human resources in organizations as well as their areas of activity. The methodology used for this research was of an applied and qualitative nature, bibliographic and exploratory research so that the topic addressed is understood through the analysis of materials already published to contribute to the objectives of the study. It was concluded that the Human Resources Department's role is to develop the services provided by the organization, involving human resources policies, and thus, carry out an appropriate selection process according to institutional needs and requirements. Also the role of guaranteeing the permanence of employees in preserving their physical, mental and financial health, providing means of professional qualification and thus guaranteeing the quality of life and a dignified career for them.

**Keywords:** Human Resources; Productivity; Company.

# INTRODUÇÃO

O Recursos Humanos trata-se de uma área na qual são abordados temas externos como, recrutamento e seleção, relações sindicais, pesquisas de mercado de RH, legislação trabalhista e internos como, Planos de carreira, treinamentos, avaliação de desempenho, política salarial, benefícios analises e descrição de cargos, dentre outras atividades do departamento.

Segundo Ulrich (1999), o ramo atuante dos Recursos Humanos seriam a da ciência da Administração onde desenvolve todas as ações que têm como finalidade a relação do colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

O Planejamento pessoal é uma forma de gestão assim como nas organizações. A análise dos objetivos busca identificar o que se pretende aferir, quais os métodos e estratégias a serem utilizadas para a obtenção dos resultados desejados. Porém alguns obstáculos aparecerão ao longo da jornada, por isso é importante saber qual é o objetivo principal a ser alcançado, para então escolhermos o caminho que mais se aproximará do pretendido. Os benefícios do planejamento pessoal se estendem a pequenas coisas, mas que fazem toda diferença. A organização, potencialização do tempo e das ferramentas pessoais são algumas atitudes que facilitam o planejamento e ajudam no aproveitamento das oportunidades que se possui. Conforme Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011 p.125):

“O planejamento estratégico pessoal é um método de gerenciamento de vida, que permite melhor organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, por meio da mudança de hábitos e de atitudes” (ESTRADA, MORETTO NETO E AUGUSTIN, 2011 p.

125)

O mesmo autor diz que deve seguir uma metodologia, deve realizar frequentes revisões para que possa incorporar os ajustes necessários, por isso deve ser flexível. Esse planejamento nos traz um melhor desenvolvimento das atividades do dia a dia, passando a ter maior proveito das oportunidades que envolvem nossas vidas. Planejamento pessoal é o meio pelo qual definimos e organizamos nossas metas e objetivos e direcionamos nossas ações à sua realização. Para que seja mais focado e efetivo, neste plano também devem ser definidas as estratégias, recursos e os prazos para a concretização de cada alvo especificamente. Todos estes detalhes são importantes para não deixar espaço para distrações, manter o foco e para evitar desvios bruscos no caminho.

O objetivo do planejamento pessoal é fazer com que o indivíduo aprenda a planejar seu crescimento pessoal e profissional utilizando os recursos pessoais que obtém, as possibilidades e oportunidades que o mundo oferece. Dentro desses recursos pessoais estão as aspirações que são o desejo, o interesse e a vontade de conseguir o ideal. Os recursos são parte importante no planejamento, eles são definidos em aptidões e habilidades.

O fracasso de muitas organizações atualmente, não esta na falta de conhecimento tecnológico, mais na maneira de lidar com os colaboradores, isto acontece porque muitas organizações ainda não acreditam na importância do significado da motivação dentro do contexto organizacional.

De acordo com DeCenzo e Robbins (2001), para que os funcionários executem suas tarefas da melhor forma possível e trabalhem motivados, é necessário estabelecer metas que atenderão tanto as necessidades organizacionais quanto as individuais.

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objetivos (ROBBINS, 2005).

É uma especificação do que é necessário para ocupar aquele cargo, nela constará as responsabilidades, as habilidades, os requisitos, as atribuições, e onde se localiza o cargo dentro da empresa. Obviamente, isso deve ser feito de acordo com a realidade da organização, por isso que descrição de cargo deve ser feita pelas pessoas que o desempenham com apoio do RH e em alguns casos, também da diretoria.

A abordagem da Teoria das Expectativas, define motivação como sendo um processo que ocorre em virtude de objetivos e escolhas do indivíduo e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. O alcance ou não dos resultados esperados gera compensação ou frustração. Ter um plano de vida, metas pessoais, incluindo, obviamente, o trabalho nesse planejamento é essencial para nos mantermos motivados e com um forte senso de autorrealização (que, aliás, é um das habilidades da inteligência emocional).

# REVISÃO DA LITERATURA

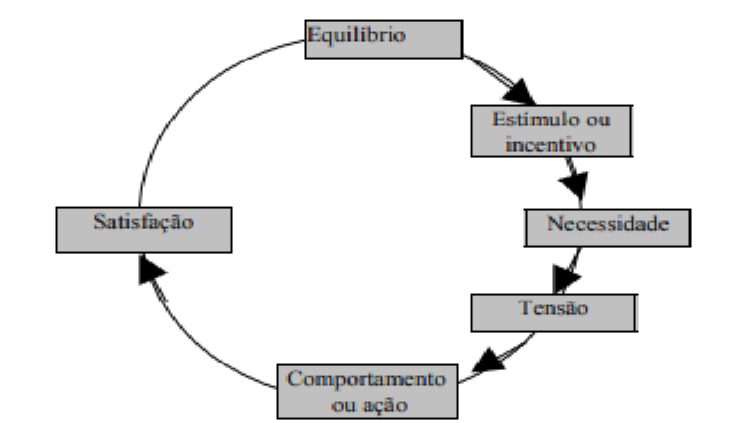
Segundo Chiavenato (2009), o termo Administração de Recursos Humanos, restringe muito as pessoas, por tratá-las como meros recursos dentro da organização, ou seja, assim como existem os recursos financeiros e materiais, existem os recursos humanos e não pessoas. Sob esse ponto de vista, pode-se dizer que o departamento de recursos humanos se limita em cuidar dos funcionários enquanto “recursos” da empresa, assim como qualquer outro recurso (mesas, cadeira, computadores, etc) que também exigem registro de entrada e saída da organização. Já a fundamentação de Gestão de Pessoas propõe considerar os indivíduos não como meros empregados e sim, como parceiros, colaboradores.

Para Chiavenato (2004), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

* RH como um conjunto de práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de comunicação, recrutamento, treinamento, seleção, remuneração, higiene, benefícios e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 2004);
* RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: treinadores, selecionadores, engenheiros de segurança, administradores de salários e benefícios, médicos do trabalho, etc (CHIAVENATO, 2004);
* RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como elemento prestador de serviços nas áreas de comunicação, recrutamento, treinamento, seleção, remuneração, higiene, benefícios e segurança do trabalho, etc (CHIAVENATO, 2004).

A motivação trabalha de maneira cíclica e recorrente e esse circuito é aperfeiçoado de fases que se alternam e se repetem. De acordo com CHIAVENATO (2003), a estrutura humana continua em condição de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma obrigação. Essa obrigação provoca um estado de tensão que conduz a um procedimento ou ação para alcançar a satisfação da obrigação e o equilíbrio é readquirido assim que esta obrigação é satisfeita, caso contrário ocorre uma frustração. O indivíduo poderá tentar satisfazer uma obrigação impossível, através da satisfação de outra obrigação integrante ou substitutiva o que irá reduzir ou evitar a frustração, é a chamada compensação das obrigações. Portanto, a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio e toda obrigação não satisfeita é motivadora de desempenho (CHIAVENATO, 2003).

**FIGURA 2: CICLO MOTIVACIONAL.**



FONTE: CHIAVENATO (2003).

Segundo ainda o autor, a necessidade poderá ser frustrada ou até mesmo compensada. Quando uma necessidade é frustrada, a tensão criada por ela se deparada com uma barreira que afetará sua liberação, podendo trazer a pessoa descontentamento, agressividade, indiferença, tensão nervosa, insônia, etc. Uma necessidade não satisfeita, poderá ser compensada por algo que irá satisfazer o indivíduo de alguma maneira, ou seja, ao invés de receber uma promoção esperada, poderá receber um bom aumento salarial.

Segundo Robbins (2005), a Teoria da Expectativa ou da Expectância como também é conhecida, atualmente, é uma das explicações mais amplamente aceita sobre a motivação. Elaborada por Victor Vroom em 1964, possui como principal conceito a força que as expectativas exercem sobre uma ação, baseia-se na afirmação de que as pessoas optam por comportamentos que as levaram há algum resultado, julgando-os atrativos e que atendam as suas necessidades mais especificas, bem como, o que o alcance deste resultado reflete nestes indivíduos.

Segundo Chiavenato (2009, p. 68) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”, ou seja, neste processo às empresas buscam fontes de profissionais capacitados e comprometidos que possam agregar valor ao seu negócio.

# MATERIAIS E MÉTODOS

A área de Recursos Humanos é definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. Porém, o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ter sua administração sob a responsabilidade de um departamento, ou de uma função.

O estudo de caso avalia os objetivos, de maneira profunda e exaustiva, tornando-se um amplo e detalhado conhecimento. E ainda, o estudo foi classificado como um método de levantamento survey, que segundo Gil (2002), o pesquisador realiza uma sondagem de opinião pública relativa ao tema estudado, sobre o tema estudado. A coleta dos dados se deu pela pesquisa bibliográfica por meio da revisão literária de autores. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, pela interpretação do conteúdo, e revisão teórica.

O trabalho faz uma revisão bibliográfica do conteúdo dos principais autores e suas conclusões e explanações a respeito do tema de Recursos Humanos. Esta fundamentação teórica é a espinha dorsal do trabalho, utilizase da teoria explorada pelos diversos autores para a realização e concretização dos objetivos propostos.

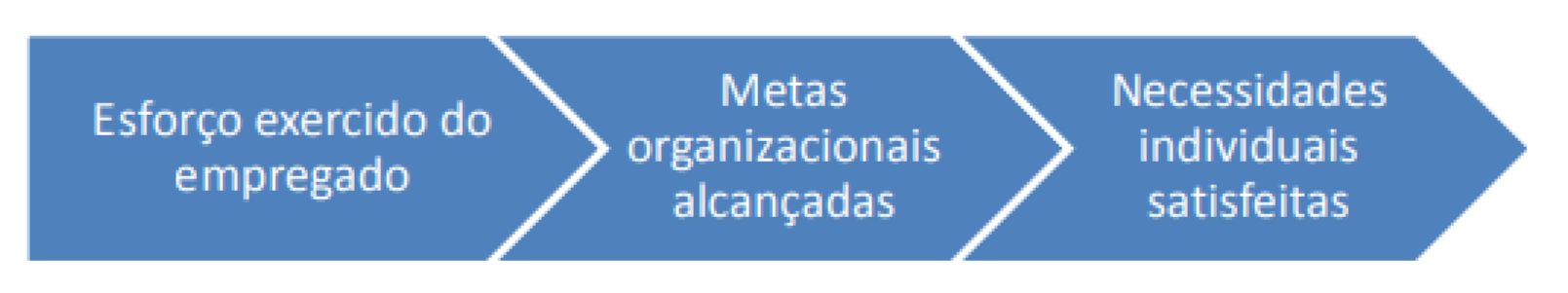
De acordo com Vergara (2008), a fundamentação teórica é a consequência do resultado da seleção de teorias, conceitos, métodos e procedimentos que os pesquisadores necessitam para descrever e explicar objetivamente o objeto da pesquisa.

# DESENVOLVIMENTO

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Componentes como esforços, metas organizacionais e necessidades individuais são fatores relacionados, como representados no gráfico abaixo:

**FIGURA 1: FLUXO DO PROCESSO.**



FONTE: DECENZO E ROBBINS (2001).

[...] precisamos ter algo concreto em que basear nossa recompensa. Esse algo concreto é o trabalho produtivo, o esforço que ajuda a organização a alcançar suas metas e objetivos. [...] a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais (DECENZO E ROBBINS, 2001).

Na opinião de Sayles e Strauss (1975), um dos grandes problemas de qualquer organização reside em motivar seus empregados para consecução dos objetivos totais. Assim considera cinco abordagens para motivar pessoas:

* Motivação interiorizada – É a abordagem que procura a satisfação das necessidades de forma a interiorizar a motivação no sentido de que as pessoas apreciem desempenhar um bom trabalho. Sob muitos pontos de vista é considerada a melhor forma de motivação, pois possibilita as pessoas satisfazerem suas necessidades e desenvolverem suas personalidades. Mas raramente pode vir sozinha é mais apropriada a trabalhos que exigem mais compromisso pessoal (SAYLES E STRAUSS, 1975.
* Seja Bom - Pode ajudar recrutar operários, torná-los mais susceptíveis a aceitar seus trabalhos através da elevação da moral proporcionando melhores condições de trabalho, benefícios adicionais, elevação de salários, supervisão decente e justa. (SAYLES E STRAUSS, 1975.
* Seja Forte – é uma abordagem tradicional que se baseia na autoridade. Com as mudanças sociais e na família, essa abordagem tornou-se menos eficaz e o problema desta como forma de motivação, é que ela ignora o fato de que as pessoas não são máquinas inertes e passivas e que estão sempre reagindo de um modo que a administração não pretende (SAYLES E STRAUSS, 1975).
* Competição – A competição pode proporcionar muitas formas de satisfação (SAYLES E STRAUSS, 1975.
* Barganha implícita - Uma das formas mais comuns de motivação hoje é a barganha; Proporciona a atmosfera do “viver e deixar viver”, mas raramente fornece qualquer motivação para “aumentar” a produção (SAYLES E STRAUSS, 1975.
* Motivação interiorizada – Sob muitos pontos de vista é considerada a melhor forma de motivação, pois possibilita as pessoas satisfazerem suas necessidades e desenvolverem suas personalidades. Mas raramente pode vir sozinha é mais apropriada a trabalhos que exigem mais compromisso pessoal (SAYLES E STRAUSS, 1975.

A motivação é um fator fundamental, entretanto, o fato de não estarmos motivados pode ser contornado se soubermos como eliminar barreiras, deixando o comportamento mais simples.

A habilidade nada mais é do que a eliminação de barreiras. Ela pode ocorrer em função de tempo, dinheiro, esforço físico, esforço mental, rotina e padrões sociais. Cada indivíduo tem uma percepção diferente desses elementos dependendo da situação atual, dos conhecimentos e das habilidades que possui. Se conseguirmos eliminar as barreiras, a chance de criarmos hábitos no nosso dia-a-dia aumenta. Portanto, o segredo aqui é fazer as coisas aos poucos, não querer mudar tudo de uma vez e, dessa maneira, a cada dia conquistamos algo novo. Por exemplo, se quiser ler um livro, comece lendo um pouco por dia mesmo que seja apenas um paragrafo. Depois de um tempo, leia dois e assim por diante. Por consequência, a motivação aumenta e as barreiras diminuem porque você já estará mais acostumado com a letra ou com a posição de leitura. Por fim, coloque desencadeadores no seu dia-a-dia para lembrá-lo de fazer o que precisa ser feito (GIORDANNI, 2019).

Atualmente a Teoria da Expectativa, é uma das explicações mais amplamente aceita sobre a motivação. Segundo Chiavenato (2003, p. 101) existe três bases para a Teoria da Expectativa:

1. Valência: é o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais, sendo que uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final enquanto um resultado negativo implica um desejo de fugir de determinado resultado final (CHIAVENTATO, 2003, p. 101).
2. Expectância: é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. Existem objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um resultado final (fins). Sendo a motivação um processo que governa as escolhas de comportamento (CHIAVENTATO, 2003, p. 101).
3. Instrumentabilidade: é a crença de que o desempenho esta relacionado com as recompensas desejadas. É a relação causal entre resultado intermediário e resultado final. A instrumentabilidade apresenta valores que variam entre +1,0 a -1,0, estando ou não ligada diretamente ao alcance dos objetivos finais (CHIAVENTATO, 2003, p. 101).

O processo de recrutamento e seleção se inicia muito antes da divulgação da vaga, primeiramente as empresas precisam fazer um planejamento anual para se programar em relação aos custos do processo e dos treinamentos posteriores, ou seja, “o planejamento de RH representa um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura” com base na oferta e demanda do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 29). Após o planejamento os gestores de área ficam responsáveis por produzir as solicitações de contratação durante o ano, a partir disto é elaborado o perfil da vaga com base na descrição do cargo, onde constam informações como formação, experiência, competências técnicas e comportamentais que a função exige. Com estes dados em mãos o recrutador pode definir qual a melhor fonte para divulgar a vaga e iniciar o processo de recrutamento.

Recrutamento misto ocorre quando a empresa utiliza, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto o recrutamento interno quanto o externo (BANOV, 2012). Carvalho; Passos e Saraiva (2008) confirmam este pensamento dizendo que o recrutamento misto abrange o uso dos dois tipos de recrutamento na procura de candidatos dentro e fora da empresa.

Conforme Chiavenato (2009), realmente, as organizações dificilmente fazem apenas o recrutamento interno ou recrutamento externo. O autor ressalta que um complementa o outro. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 2009):

1. Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno,

caso aquele não apresente resultados desejáveis (CHIAVENTATO, 2009);

1. Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes (CHIAVENTATO, 2009);
2. Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente (CHIAVENTATO, 2009).

Segundo Aquino (1980 p. 159) “recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles”. Assim, cada processo apresenta informações a serem levantadas e atividades a serem desenvolvidas, para um processo de recrutamento que se aproxime da realidade e da necessidade da organização em completar o quadro de seus colaboradores.

De acordo com Santos (1985, p. 72), a seleção de pessoal compreende "o [processo](https://jus.com.br/tudo/processo) pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional". Assevera ainda que: "seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados [...] e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada" (Idem, ibidem).

Para Lobos (1979, p. 57), a seleção de pessoal representa:

O processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações (LOBOS, 1979 p. 57).

Santos *et al*. (2003) defendem a viabilidade de se utilizar fundamentos da análise do comportamento na identificação de indivíduos com os repertórios comportamentais mais adequados às características exigidas para um determinado cargo. Os autores afirmam que o analista do comportamento não irá considerar os estados internos como explicação do comportamento ou como justificativa para definir traços de personalidade. Seu objetivo será identificar e descrever as condições necessárias para que os comportamentos esperados possam ocorrer.

# CONCLUSÃO

A psicologia motivacional é uma ferramenta que, pode ser empregada na empresa e quando bem utilizada, traz resultados positivos para cada profissional e para a empresa como um todo.

O departamento de Recursos Humanos é o responsável por gerir o capital humano nas organizações, e isso não implica só no processo de seleção e contratação de colaboradores, e burocracias internas. Atualmente esse departamento orienta a empresa quanto a elaboração de políticas e benefícios aos colaboradores, dissemina a cultura organizacional a todo o quadro de profissionais e aplica normas de segurança do trabalho, garantindo a saúde física e mental de toda a organização.

O desenvolvimento de recursos humanos nas empresas é uma maneira de qualificar a equipe, obtendo um retorno eficiente em produtividade, engajamento e fidelidade dos colaboradores. Para tanto, o setor de RH e a liderança devem compreender as prioridades e avaliar a melhor ferramenta para isso.

Por meio do desenvolvimento de recursos humanos nas empresas, o setor de RH qualifica todo o quadro de funcionários, municia os gestores com talentos em constante evolução e contribuem, ativamente, com um nível de excelência gradualmente maior na organização.

**REFERENCIAS**

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, I. M. V.(Org.) *et. al*. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: Fundamentos basicos. 5° edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.

**\_\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

**\_\_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7° Ed. rev. E atual. São Paulo, Manole, 2009, p. 30, 68, 106.

DECENZO, D. A. e ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**, 6ª edição, 2001.

ESTRADA, R. J. S.; MORETTO NETO, L. e AUGUSTIN, E. S. Planejamento Estratégico Pessoal. **Revista de Ciências da Administração**, 2011 p.105-125.

GIORDANI, J. **Motivação e Habilidades para diminuir barreiras**, 2019. Disponível em: [http://www.ccprleite.com.br/br/p/351/motivacao-e-habilidadepara-diminuir-barreiras-contribuem-para-reduzir-a-ccs-do-rebanho.aspx.](http://www.ccprleite.com.br/br/p/351/motivacao-e-habilidade-para-diminuir-barreiras-contribuem-para-reduzir-a-ccs-do-rebanho.aspx) Acesso: 02 janeiro 2022.

LOBOS, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**, - 11° Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

# SANTOS, O. de B. Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal. São Paulo: Livraria Pioneira, 1985.

# SAYLES, L. R. e STRAUSS, G. Comportamento Humano nas Organizações.

1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

# ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

1. Oliveira, Márcia Cristina de marciacristinaoliveira@gmail.com Alfa Faculdade de Almenara [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Orientador Fábio Lemes de Souza - Email: admfabio2@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)