

# ALICERCES DA GESTÃO DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO, REMUNERAÇÃO E TREINAMENTO

LEONICE BARBOSA<sup>1</sup>  
CINTHIA RONCONI FORRECHI<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo a seguir trata dos alicerces da gestão de pessoas: motivação, remuneração e treinamento. Revisa bibliografias sobre a administração de recursos humanos descrevendo a influência positiva dos alicerces supracitados para a produtividade de uma empresa. Aponta as possibilidades de remuneração tecendo comentários sobre como elas relacionam-se com os fatores de produtividade do pessoal, motivando-os ou não. Ainda preocupa-se em situar o treinamento como índice de superação e melhoramento das metas. Propõe uma gestão pautada na preocupação com os valores humanos como possibilidade de minorização dos problemas administrativos. Finaliza abordando a importância de incentivar os colaboradores para obtenção de sucesso e produtividade.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Motivação. Remuneração. Treinamento.

## INTRODUÇÃO

Vivemos em meio a transformações sociais, culturais e tecnológicas que influenciam diretamente na organização e produtividade de uma empresa. Estudiosos procuram diagnosticar os fatores que contribuem para estagnação da produção e, logo, para a constituição de capital, ao mesmo passo em que procuram formular a receita para o sucesso administrativo.

Embora pareçam tarefas inalcançáveis, muito já foi descoberto, por exemplo, que o sucesso de uma empresa está ligado especialmente aos que podem interferir diretamente na produção: os funcionários – aqui identificados como colaboradores. Justifica-se dessa forma a preocupação com a gestão de pessoas ser cada vez mais “assunto em pauta” nas grandes organizações e mesas de discussão administrativas no século XXI.

Neste artigo discutiremos sobre três fatores importantes para a gestão de pessoas: a motivação, a remuneração e o treinamento.

Situado em um contexto onde a tecnologia e a informação estão ao alcance de todos, pode ser o recurso humano aquele que vai ser o diferencial de uma marca ou organização.

---

<sup>1</sup> Professora da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix. Mestranda em Ensino na Educação Básica (UFES-CEUNES) – Bolsista da CAPES.

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix. Assistente de Graduação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

O objetivo maior deste trabalho será expor, pautado em estudiosos do assunto, como são importantes os alicerces da gestão de pessoas para a obtenção de lucros e produtividade.

Para alcançar tal objetivo serão expostas considerações de grandes pesquisadores, a citar Bergamini e Chiavenato, sobre a construção de um ambiente favorável à produtividade, na forma de pesquisa e revisão bibliográfica.

Este estudo servirá para esclarecer dúvidas sobre a gestão de pessoas no século XXI e ainda será instrumento norteador para estudantes e futuros administradores no que tange os aspectos ligados à remuneração, motivação e treinamento.

Não se pretende encerrar as discussões sobre o assunto, simplesmente desencadear um debate mais direcionado quanto aos recursos administrativos fundamentais para a produção: os humanos, conforme elucida Chiavenato:

A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de vários recursos através de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas ou resultados. O processo de conversão requer uma combinação ótima de entradas como esforço humano, tecnologia, matérias-primas, capital, etc., em um conjunto de trabalho para produzir um resultado desejado. O elemento humano é parte vital e imprescindível dessa atividade. (CHIAVENATO, 1999, p. 220).

## **1 GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI**

Gerir pessoas no século XXI é considerar que apesar de todos os avanços tecnológicos, informativos e industriais, é ainda o ser humano que comanda as máquinas. Portanto, é nele que devem se centrar as preocupações administrativas *à priori*.

Alguns conceitos de administração nos fazem refletir sobre o papel do gestor neste século. Segundo Chiavenato (1994, p. 134), a Administração de Recursos Humanos consiste em planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Ao mesmo tempo, a empresa representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Partindo desse pressuposto, administrar os recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, e mais, sempre motivadas e bem dispostas.

Hersey & Blanchard (1986, p.4) definem Administração como "trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais" sendo suas funções básicas planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos.

Segundo Paladini (1990, p.100), "quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos". Esta

colocação nos incita a pensar sobre os fatores de remuneração e treinamento como formas de extrair do colaborador o máximo que ele pode fornecer favoravelmente à empresa.

Davis & Newstrom (1992, p.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: "essas coisas não podem se colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas". Daí a importância emergencial de se considerar em primeiro plano o fator motivacional como construtor de produtividade, lidamos com seres humanos e não apenas com máquinas.

## **2 MOTIVAÇÃO *VERSUS* PRODUTIVIDADE**

Vivemos um período de conturbações administrativas no qual toda ação humana influi diretamente na motivação do ser e, conseqüentemente, na produtividade do mesmo.

Embora o índice de desemprego, conforme é noticiado periodicamente, ainda ser consideravelmente grande, recrutar e manter um bom profissional pressupõe investir na sua motivação.

Segundo Bergamini

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado inferior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação. (BERGAMINI, 1997, p.89)

Partindo desse pressuposto, definimos que a necessidade é, *à priori*, a condição para que haja motivação. Surge então, um grande desafio para o gestor: dar subsídios para que o colaborador consiga suprir suas necessidades e ao mesmo tempo mantê-lo motivado, uma vez que, segundo o mesmo autor "a satisfação da necessidade é considerada oposta à motivação". (Bergamini, 1997, p.91).

Todavia, o ser humano está sempre *à mercê* de uma necessidade, isso faz parte de uma cadeia natural, já analisada por Bergamini (1997) na qual, uma outra necessidade substitui uma necessidade já suprida gerando outra motivação.

O enfoque dado por Bergamini e outros estudiosos para os quais a noção de necessidade é a base das discussões comportamentais enquadra-se no que eles chamam de "teoria das necessidades", muito mais complexa que as propostas behavioristas, uma vez que investiga o porquê do comportamento humano.

Maslow (1970, p.53-54), citado por Bergamini (1997,p.71) assinala que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores.

Outra corrente de pesquisa ligado ao behaviorismo, também citada por Bergamini (1997, p. 38), atribui às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado.

No entanto, para muitos cientistas comportamentais seria incorreto considerar o fator externo como influenciador da motivação humana, apesar de seus estudos incitarem uma reflexão coerente sobre os estímulos, tais como recompensas ou punições. Chiavenato (1999, p. 248) define esse sistema da seguinte forma, “O sistema de recompensas e de punições constituem os fatores básicos que induzem as pessoas a trabalhar em benefício da organização”.

Para o mesmo autor, as recompensas organizacionais buscam aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização, ao passo que o sistema de punições visa orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados.

Há sim, uma parcela de coerência nessa análise, especialmente se estabelecermos relação com as diversas modalidades de remuneração que vêm surgindo há algumas décadas, a título de exemplo, a comissão, a participação nos lucros, prêmios, pois, segundo Chiavenato

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isto é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. (CHIAVENATO, 1999, p. 248)

Agora, se estabelecermos um paralelo entre as duas teorias, comportamentalista e das necessidades, compreenderemos que, na verdade os incentivos que se enquadram na corrente behaviorista só alcançarão a qualidade de instrumento motivador se, o indivíduo dispor de necessidades particulares que dependem de sanção, ou seja, os fatores extrínsecos estarão diretamente vinculados aos fatores intrínsecos. Logo, “preciso do prêmio X para sanar a minha necessidade Y”, caso contrário, o prêmio perde o valor.

### **3 REMUNERAÇÃO E ASPECTOS DE RELEVÂNCIA**

Chiavenato (1999, p.221) é muito claro “Ninguém trabalha de graça”. Dessa forma é óbvio, que ao oferecer sua mão-de-obra o colaborador espera ser recompensado com um salário que o agrade e que seja mais que o suficiente para suprir suas necessidades básicas.

Em “Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, Chiavenato cria o conceito de remuneração total, que segundo ele, é constituído de três componentes: remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios, e ainda assinala que em cada organização existe uma proporcionalidade entre estas três variantes, apresentando-as sob o seguinte aspecto:

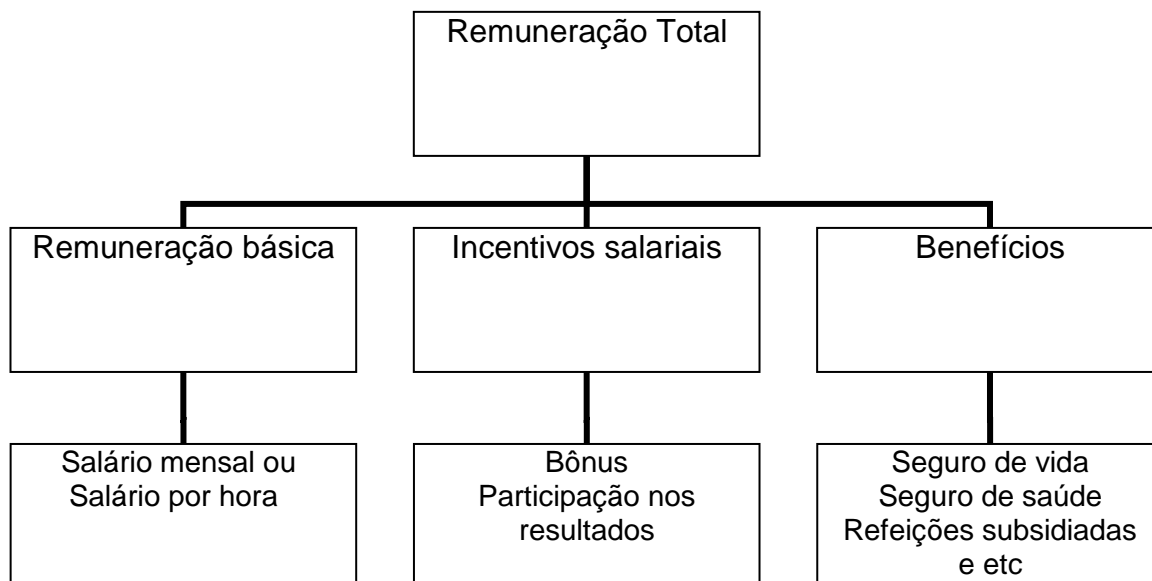


Figura 1 – Três componentes da remuneração total, proposta por Chiavenato.  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 221)

Definir remuneração, portanto, é uma tarefa delicada e pode variar de acordo com algumas concepções. Partindo desse pressuposto surgem dúvidas quanto à política salarial que deve ser adotada pela empresa.

Há de se considerar duas preocupações fulminantes: as conseqüências internas e externas oriundas do plano de salários da organização.

Conforme sugere Chiavenato (1999), deve haver compatibilidade de salários dentro da organização (fator interno) e dentro do mercado (fator externo). Internamente é importante respeitar a hierarquia organizacional evitando que subordinados com menor grau de responsabilidade e participação sejam retribuídos na mesma proporção que aqueles que participam com índice maior de comprometimento e responsabilidades.

Também é arriscado oferecer remuneração inferior à que o mercado oferece para a mesma função, corre-se o risco de perder o colaborador e passar pelo transtorno de um novo recrutamento.

Voltamos então a Chiavenato (1999, p.243), “O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja eqüitativo tanto para a organização como para os funcionários”. Discutir-se-á então, dois modelos de remuneração e como eles podem influenciar a produtividade e o desempenho do colaborador e, tão logo, da organização.

### 3.1 MODELOS DE REMUNERAÇÃO SEGUNDO CHIAVENATO

Optar por determinada política salarial para sua empresa implica submeter-se a riscos, por esta razão torna-se tão importante estudar e diagnosticar os prós e os contras de cada modelo.

Idalberto Chiavenato é um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e de recursos humanos, com mais de 20 obras

de grande destaque no mercado, uma infinidade de artigos publicados em revistas especializadas além de muitas traduções para outras línguas. Por essas razões a escolha deste autor para embasar as considerações sobre as modalidades de remuneração e suas implicações para as atividades organizacionais.

Estudiosos comprovaram que a remuneração fixa ainda é a predominante no mercado e não é difícil diagnosticar o grande porquê, pois através deste sistema de remuneração a empresa consegue administrar com controle e previsibilidade vários aspectos organizacionais. No entanto, dentre os seis prós enumerados por Chiavenato (1999, p. 250) nenhum interfere positivamente na produtividade do colaborador.

O próprio autor conclui

Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades. Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. (CHIAVENATO, 1999, p. 250)

Na remuneração variável, tendência que começou a ganhar mercado a partir da década de 80, o foco central é “remunerar as pessoas pelos resultados alcançados” (Chiavenato, 1999, p.251). Trata-se na verdade de uma parceria que pressupõe riscos, especialmente para o colaborador, uma vez que ele ganha na medida em que a empresa ganha e perde na mesma proporção. Se a empresa não ganha nada, nada ele também ganhará.

A maior vantagem desse modelo é a flexibilidade, no entanto, ele apresenta também alguns contras:

1. requer uma certa des-administração salarial.
2. altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desemprego.
3. quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização.
4. reduz o controle centralizado dos salários.
5. pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais. (CHIAVENATO, 1999, p. 251)

Citam-se como modelos de remuneração variável, por exemplo, remuneração por competência, bonificação, participação nos resultados, distribuição de ações etc.

### **3.1.1 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Esta é a grande chave da motivação dos funcionários e, talvez por esta razão, utilizada em escala progressiva nas organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p. 260) “O novo resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa”. Logo o sucesso da empresa passa a ser um objetivo pessoal do colaborador, uma vez que é o seu próprio sucesso.

No entanto, esse procedimento requer cautela, pois como cita Chiavenato (1999, p.260) podem existir alguns impedimentos da legislação trabalhista.

No artigo 461 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) citado por Chiavenato (1999, p. 260) encontramos o veto às diferenças salariais para funções iguais. Logo, o impedimento em inserir mensalmente esse resultado. Uma das soluções encontradas fora então a atribuição de “prêmios”, o que não exige a fonte pagadora de riscos. Para muitos especialistas então, a melhor solução seria pagá-los anualmente sob a forma de gratificação, o que não ofereceria nenhum impedimento jurídico.

As diferenças entre o plano tradicional e o por competência são apontadas da seguinte forma

| Remuneração Tradicional  | Remuneração por Competência  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pagamento de salário pré-estabelecido para o cargo;</li><li>• O salário é fixo;</li><li>• A avaliação de desempenho não afeta a remuneração da pessoa</li><li>• Apenas os executivos podem receber bônus relacionado com metas pré-negociadas;</li><li>• Não motiva nem estimula envolvimento com o negócio da empresa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pagamento mensal ou anualmente varia de acordo com a avaliação do desempenho;</li><li>• O salário não é fixo;</li><li>• A avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa;</li><li>• Todos os funcionários podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado;</li><li>• Funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa.</li></ul> |

Figura 2 – Diferenças entre remuneração tradicional e remuneração por competência  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 260)

### 3.2 A MOTIVAÇÃO ORIUNDA DA REMUNERAÇÃO

Quando tratamos de remuneração influenciamos diretamente na produtividade, colaboração e motivação do colaborador, mesmo tratando-o como fator intrínseco ou extrínseco.

Dessa forma, nada mais delicado do que a escolha do plano de salários a ser adotado pela empresa, e talvez substituí-lo por um plano de incentivos, pois preconiza Herzberg (*apud* Chiavenato, 1999, p.266)

O salário não é motivador. O salário é um fator higiênico que produz uma motivação temporária e com o tempo o incentivo desaparece. Construir outros motivadores, como oportunidades de realização e sucesso psicológico no trabalho, ajuda muito. (HERZBERG *APUT* CHIAVENATO, 1999, p.266).

A satisfação de uma necessidade salarial e a certeza de que ele não será alterado no mês seguinte pode decepar o ânimo e os objetivos do colaborador, a empresa então deverá oferecer outras possibilidades.

Falar então de um plano de incentivos pode parecer à primeira vista, a solução mais viável, no entanto, também requer cautela.

Segundo Chiavenato (1999, p.266) “Recompensas também punem”; e dessa forma funcionam como desmotivador, se ela deixa de ser ganha frustra aquele que trabalhou motivado por ela.

Dessa forma o gestor deve estar atento a alguns itens:

1. As necessidades coletivas e individuais;
2. Manutenção da motivação;
3. A inovação no plano de política salarial e atribuição de prêmios e incentivos;
4. Adequação interna e externa do plano salarial adotado;
5. A legalidade jurídica dos procedimentos ligados à remuneração.

#### **4 O FATOR TREINAMENTO**

Quando tratamos de política salarial e manutenção da motivação inferimos que o colaborador esteja apto a concorrer a outros cargos que promovam a sua ascensão. Se isso não acontece surge a necessidade de prepará-lo, ou para a função que desempenha agora, ou para aquela que visa ocupar. Para tanto a empresa pode lançar mão de dois instrumentos, o treinamento (presente) ou o desenvolvimento de pessoas (futuro), ambos processos de aprendizagem.

O quadro abaixo aponta alguns conceitos para treinamento que nos permitem algumas conclusões. Analisemo-lo,



| AUTOR                  | DATA   | CONCEITO   |
|------------------------|--------|--|
| ARMSTRONG              | 1978   | Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro (p.15).   |
| CHIAVENATO             | 1989   | Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (p.288).   |
| FERREIRA               | 1986   | Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa (p.219). |
| MILKVICH.<br>BOUDREAU. | & 2000 | Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado (p.18).   |
| TOLEDO                 | 1986   | Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades (p.88).   |
| VIANA                  | 1994   | Treinamento é o processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria da performance no trabalho (p.127).  |

Figura 3 – Quadro comparativo de alguns de alguns conceitos de diferentes teóricos sobre treinamento  
Fonte: Autores citados, disponível em Referências.

Dessa forma não podemos entender treinamento como simplesmente a realização de cursos e obtenção de informações. Segundo Chiavenato (1999, p.297), “Ele vai muito mais longe”, significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Por sua vez, o desenvolvimento de pessoas pode ser um recurso mais completo, embora seja direcionado a uma visão futura, uma vez que está ligado ao desenvolvimento de suas carreiras.

O Desenvolvimento de pessoas ou desenvolvimento de carreiras como também é conhecido deve partir da empresa, quando esta visualiza no funcionário potencial para ascender e ocupar cargos mais elevados que estejam disponíveis.

No entanto, há de se atentar para um critério que pode influenciar esta tomada de decisão, o fator motivacional pode ser enxergado pelo funcionário somente no treinamento, porque para ele o resultado é imediato e por isso compreende a sensação de investimento na sua carreira, embora na verdade isso aconteça mais no desenvolvimento de pessoas.

Quando a opção escolhida pela empresa é a segunda, o funcionário deve estar ciente da oportunidade que lhe é oferecida e dos planos que a empresa tem para ele, dessa forma motivá-lo a aceitar o desafio.

#### 4.1 COMPORTAMENTO PÓS-TREINAMENTO

O que vemos ainda é um maior percentual de treinamento em oposição ao desenvolvimento de pessoas, isso acontece por motivos como por exemplo o receio de a empresa investir em um funcionário que antes mesmo de estar apto resolve abandonar o processo por uma outra proposta, ou mesmo por estar desmotivado com ela. Assim sendo, focaremos o que se espera daquele que passa pelo processo de treinamento.

A figura abaixo, proposta por Chiavenato (1999, p. 295) expõe os quatro tipos de mudança de comportamento que se espera do treinado:

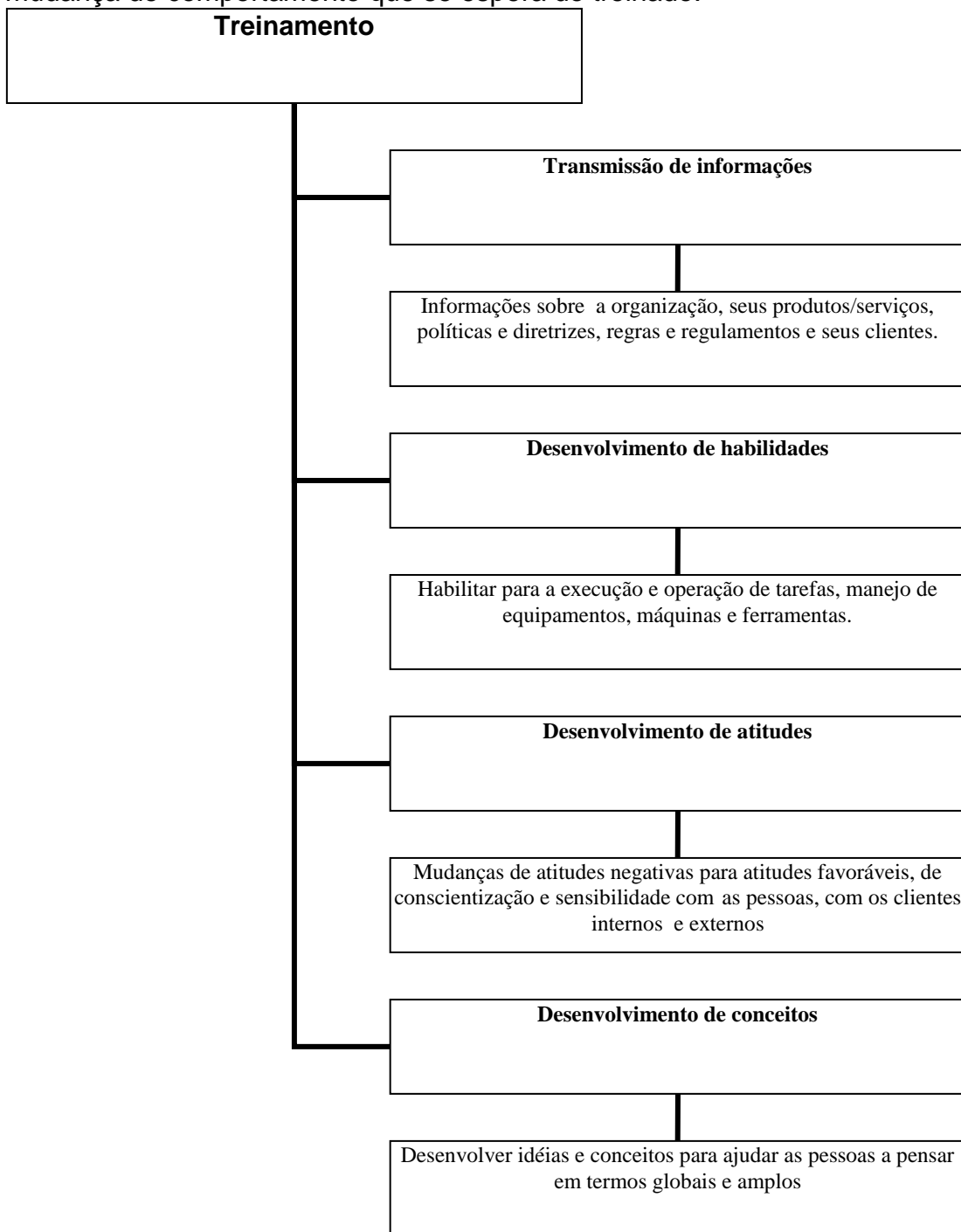


Figura 4 – organograma que aponta os quatro tipos de mudança de comportamento que se espera a partir do treinamento.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 295)

Ainda para Chiavenato (1999, p.326) “A consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, para seus funcionários, maior empregabilidade”.

É claro que os recursos humanos não são possuídos pela empresa, no entanto, juntamente com a ampliação do poder de negociação da força de trabalho ampliar-se-á o poder de mercado da empresa.

## 5 CICLO GERADOR DE SUCESSO NA GESTÃO DE PESSOAS

Pós todas as análises e considerações tecidas não poderíamos deixar de salientar que os alicerces apresentados formam um ciclo que faz com que a empresa se desenvolva ou não. Apresentaríamos melhor da seguinte forma:

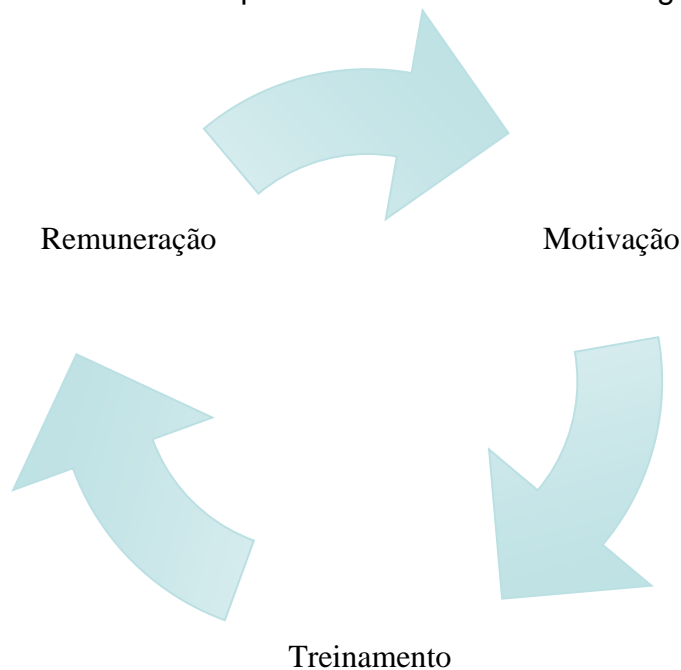


Figura 5 – Ciclo que representa a ação dos alicerces da gestão de pessoas

Fonte: Conclusões próprias

Salvam-se algumas observações quanto às precauções que devem ser tomadas e a cautela administrativa que se deve ter ao trabalhar qualquer um dos alicerces, o bom gerenciamento dos mesmos contempla a organização de méritos e lucros, lucros estes que vão além da espécie financeira, pois revela também o bem estar da empresa em vários aspectos de relacionamento.

Pois conforme conclui Chiavenato

Desenvolvimento do potencial humano, do seu conhecimento e de suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade, é a principal missão de seus dirigentes. A realização das metas e estratégias da empresa deve ser cada vez mais dependente da

expansão do conhecimento de seus funcionários. (CHIAVENATO, 1999, p. 326)

## CONCLUSÃO

Ao focar os alicerces que preconizam o sucesso na gestão de pessoas sob o ponto de vista de um futuro gestor de recursos humanos, foram apresentados conceitos de alguns autores sobre estes alicerces que objetivaram assim fundamentar, teoricamente, a proposta de uma administração que entenda que treinamento, motivação e remuneração são aspectos inseparáveis quando se trata de gerir pessoas.

Considerar o colaborador, antes de qualquer coisa, como pessoa, passível de erros e de acertos, passível assim de aprender com os erros e ainda carente de necessidades e portadora de anseios é entender que no século XXI o administrador de recursos humanos deve considerar a individualidade e mudar para aceitar novas teorias comportamentais e psicológicas.

É senso comum dizer que a remuneração influi na motivação que por sua vez influi na produtividade, e que por esta razão há de se estudar com cautela a política salarial a ser adotada pela empresa.

É sabido também que implantar um sistema de treinamento será com certeza inicialmente um plano de certa forma audacioso, mas que a médio e longo prazo trará a empresa muito mais confiabilidade na sua mão-de-obra, tendo em vista que a mesma terá uma mão-de-obra qualificada.

No decorrer de todo o trabalho vimos que orientar as formas de remuneração para despertar no colaborador um instinto motivacional tem seus prós e contras, mas que é exatamente esse instinto que o incita a produzir e alavanca a sua produtividade.

Ao discorrer sobre a teoria das necessidades, entendemos ainda que seja por um fator intrínseco, seja por um fator extrínseco a motivação liga-se a um desejo individual e que por esta razão as teorias comportamentais e behavioristas acabam por consentir com o mesmo resultado: o ser humano é movido por uma necessidade, e elas se alternam e renovam durante toda sua vida.

É papel, portanto do administrador de recursos humanos garantir que os seus colaboradores produzam bem, e fazer bem pode com certeza significar uma grande vantagem competitiva para a empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

1. ARMSTRONG, M. **Estratégias para a administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.
2. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

3. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; Desenvolvimento Organizacional; Auditoria de Recursos Humanos; Banco de Dados e Sistemas de Informação**. São Paulo: Atlas, 1989.
4. \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
5. \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo : Pioneira, 1992.
7. FERREIRA, P. P. **Administração de pessoal: relações industriais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
8. HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
9. MILKVICH. G. T. & BOUDREAU. John W. **administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
10. PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo : Atlas, 1995.
11. TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.
12. VIANA, M. A. F. (Coord.) **Recursos humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quartet, 1994