

MOTIVAÇÃO EM ATIVIDADES ROTINEIRAS

IVONETE FOLETTO PEDROZO¹
IVONISA MARIA CASTAGNA DE ABREU²

Resumo

A satisfação dos indivíduos no trabalho é fundamental para que as organizações tenham produtos e/ou serviços de qualidade. Em determinadas atividades, em especial as excessivamente rotineiras, é difícil manter as pessoas motivadas. Existem várias teorias relativas à motivação humana no trabalho, como a Teoria Monetária, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria das Necessidades, etc. A compreensão dessas teorias é fundamental para a motivação dos indivíduos e o conseqüente sucesso das organizações onde os mesmos atuam.

Palavras Chave: Motivação – Atividades Rotineiras – Trabalho

Abstract

The satisfaction from the peoples in your works is fundamental to than organizations have products and services with quality. In some activities, in special that of routine excess, is difficult to maintain the peoples with motivation. Have many theories about the human motivation in work, like the Monetary Theory, like the Human Relation Theory, like the Necessity Theory, etc. The understanding these theories is fundamental to the motivation from the peoples and the success from organizations where they are in activity.

Keywords: Motivation – Routine Activity – Work

Introdução

No mundo globalizado e complexo em que estamos vivendo neste início do século XXI, as relações entre indivíduo e organização, e indivíduo e trabalho são importantíssimas para o desenvolvimento econômico, para a qualidade de vida, para o respeito ao ambiente e para a responsabilidade social que são cada vez mais exigidos pela sociedade.

Em várias etapas da evolução da sociedade o trabalho foi considerado um "castigo" ou um mal necessário. Muitas pessoas trabalhavam somente porque precisavam do salário para sobreviver. Atualmente, em diversas ocasiões, essa visão persiste. Se houver uma análise das condições em que muitas atividades são desempenhadas, serão obtidas explicações para isso. Condições precárias de higiene, ambientes insalubres, atividades incompatíveis com a estrutura física das pessoas, baixos salários, etc. são problemas comuns em diversos setores produtivos.

Tal situação constitui-se em um grande problema para as organizações, pelo menos por duas razões básicas: a primeira delas é que atualmente os consumidores estão cada vez mais exigentes em termos de Qualidade, que só é obtida com a participação efetiva das pessoas nas organizações. Uma outra razão consiste no fato de que os

indivíduos passam grande parte da vida trabalhando. Para que consigam se realizar plenamente como seres humanos, obter maior qualidade de vida e conciliar os objetivos individuais com os objetivos da organização é fundamental que existam condições de trabalho e desenvolvimento. Somente quando as pessoas se sentem úteis, realizadas, motivadas é que se consegue a necessária compatibilização de objetivos e a busca efetiva de Qualidade superior.

Como então motivar pessoas para que desempenhem da melhor forma possível suas atividades se as mesmas muitas vezes não vêem no trabalho uma fonte de satisfação e realização pessoal?

A resposta a essa pergunta é complexa. As pessoas passam a maior parte de suas vidas em organizações e essas devem cuidar para que esse tempo seja o mais produtivo possível, tanto para o crescimento da organização quanto dos trabalhadores. As organizações procuram atender esta nova realidade do mercado de trabalho, com o incentivo à aprendizagem. SENGE, coloca que:

Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar. (SENGE, 1998, p. 99)

Para acompanhar a complexidade das mudanças e promover esta transformação, é necessário analisar as principais fontes de insatisfação dos trabalhadores e atuar no sentido de saná-las ou, ao menos, reduzi-las.

Dentre as várias causas de insatisfação dos trabalhadores pode-se evidenciar a execução de atividades rotineiras. Tais ati-

vidades caracterizam-se pela repetição contínua de procedimentos, podendo causar grande alienação mental, problemas físicos decorrentes da repetição constante de movimentos, desmotivação, problemas sociais e familiares, entre outros.

A título de exemplificação, no presente estudo será analisada a atividade bancária de caixa, cujas principais características serão analisadas a seguir.

Atividade bancária: caixa

As mudanças ocorridas no sistema financeiro, com a introdução de novas tecnologias e a reestruturação administrativa advindas do processo de automação nos bancos afetaram diretamente a forma de execução dos serviços pelos trabalhadores. A preocupação central, por parte dos bancos, foi realizar investimentos em equipamentos e *layout* das empresas, tendo em vista a redução de custos e a busca de maior competitividade. O aspecto humano, foi deixado em segundo plano, constituindo-se apenas em um meio para o alcance da esperada lucratividade.

Essas mudanças, para o bancário, resultaram na intensificação e aceleração do ritmo de trabalho, das operações executadas, da atualização dos dados e na exigência do aumento da produtividade. Assim, ao contrário de liberar o trabalhador das tarefas repetitivas, a automação bancária e o seu processo de informatização, desqualificam-no, substituindo a intervenção inteligente do operador por regulamentos e controles automáticos, que exigem dele somente atenção e precisão de gestos.

A atividade de caixa consiste basicamente na tarefa de receber e efetuar pagamentos e envolve atividades simples e rotineiras que estão, progressivamente, sendo realizadas pelos computadores.

Esse trabalho se caracteriza por ser um trabalho desprovido de autonomia e repetitivo. O trabalhador tem o uso de suas capacidades criativas intelectuais cerceada, pois existe uma separação extremamente nítida entre o trabalho intelectual e o manual.

Com o decorrer do tempo, as atividades de caixa se tornam automatizada e é necessário pouco esforço consciente para realizar as atividades. Prestar atenção na realização do trabalho se transforma em angústia, uma forma de sofrimento mental onde o trabalhador não consegue romper com o processo de automatização sob pena de errar.

As pessoas que trabalham nestas atividades enfrentam problemas *psicológicos* como redução do moral, sentimentos de desânimo e pessimismo, falta de um sentimento de utilidade vinculado ao trabalho, falta de visão do todo, alienação mental, depressão, entre outros. Além dos problemas *psicológicos*, pode apresentar problemas *físicos* pela repetição constante de movimentos. Esses problemas ainda podem gerar outros problemas sociais e familiares como irritação, desânimo, alcoolismo, tabagismo, entre outros.

Para que se possa analisar a motivação nas organizações, sob o enfoque da função analisada é necessário identificar os cargos, as tarefas, bem como as formas de torná-los mais interessantes ao trabalhador.

Tarefas e cargos

O cargo é constituído por um conjunto de tarefas que uma pessoa realiza durante a jornada de trabalho. As tarefas, por sua vez, são constituídas por diversas ações.

Para que um cargo seja interessante para a pessoa que o exerce, deve satisfazer diversos requisitos, tais como:

- *ser composto de uma variedade de tarefas*, ou seja, não ser composto somente de tarefas muito simples ou muito complexas;

- *o ocupante do cargo ter controle sobre o seu trabalho*, autonomia para definir a forma como executará suas tarefas. A autonomia pode abranger o método de trabalho, o ritmo e a ordem de execução das tarefas. Pode-se incluir também o poder de rejeitar materiais considerados defeituosos e a possibilidade de procurar ajuda, quando sentir necessidade;

- *ser adequado ao seu nível de conhecimento e experiência*, para evitar frustração ou desmotivação;

- *não ser muito repetitivo*: O tempo de ciclo, ou seja, da repetição da mesma tarefa, não deve ser inferior a um minuto e meio. Tarefas mais curtas são extremamente inconvenientes, pois provocam alienação mental e concentram fadiga em alguns músculos;

- *ter oportunidade de contato social com os outros e de participar nas decisões*: Participar na solução dos problemas torna o cargo interessante;

- *ter acesso a informações necessárias*: Para que as pessoas continuem executando bem as suas tarefas, elas devem receber um fluxo regular de informações. Essas informações podem ser classificadas naquelas específicas sobre as suas tarefas e as de caráter mais geral, sobre a empresa. Devem contribuir para manter o curso do trabalho e para introduzir eventuais correções que se fizerem necessárias, como melhorar o acabamento ou acelerar para completar o lote que precisa ser entregue no prazo;

Para implementar algumas das características citadas acima, existem soluções que se mostram úteis, como o *alargamento* e o *enriquecimento do trabalho*, que apareceram como propostas para reduzir as inconveniências dos trabalhos altamente repetitivos, aumentando tanto o ciclo de trabalho, como as responsabilidades dos trabalhadores.

O **alargamento do trabalho**, também chamado de enriquecimento horizontal, acrescenta, a cada trabalhador, outras áreas de complexidades semelhantes, sem mudanças substanciais na natureza do trabalho. Um exemplo típico é o caixa dos bancos. Antes, ele só fazia o pagamento de cheques, cujos saldos e as assinaturas eram conferidas por outros funcionários. O próprio caixa incorporou essas tarefas para diversificar as suas atividades. Um outro tipo de alargamento é o que ocorre com rotações periódicas entre cargos semelhantes. Para isso, é necessário que os trabalhadores se-

jam treinados para ocupar três ou quatro cargos diferentes.

O **enriquecimento do trabalho**, formulado por Herzberg (1968), ocorre no sentido vertical e se propõe a introduzir mudanças qualitativas, aumentando a responsabilidades, auto realização e as chances de crescer. Envolve mudanças mais profundas que as do alargamento e coloca os trabalhadores em situações em que eles se sintam realmente desafiados pela exigência de novas responsabilidades, novos conhecimentos, novas habilidades e tenham chances de mostrar o seu valor, como nos seguintes exemplos:

- * Remover os controles diretos sobre a tarefa, de modo que o próprio trabalhador passe a responsabilizar-se pelo seu desempenho. Os controles são transferidos para os aspectos mais gerais ou globais do desempenho;

- * Atribuir tarefas mais difíceis e que exijam maiores conhecimentos e habilidades, como na programação da produção, preparação da máquina, manutenção e controle da qualidade;

- * Criar postos de trabalho mais integrados, de modo que uma pessoa ou uma equipe se responsabilize pela realização de um ciclo completo de produção, sem a necessidade de controles intermediários.

Em resumo, passa-se a controlar mais os resultados finais do trabalho, deixando as etapas intermediárias a cargo do próprio trabalhador. Esse processo deve ser feito com cuidado e um acompanhamento contínuo visando, principalmente, a redução da insegurança e da resistência ao novo método.

Os termos "enriquecimento do cargo" e "alargamento vertical do cargo" são usados para descrever o processo de tornar o cargo mais completo, acrescentando-lhes tarefas mais complexas. Por outro lado, a atribuição de outras tarefas do mesmo nível de complexidade é chamada "extensão do trabalho" ou "alargamento horizontal do cargo". Conhecendo estes conceitos e formas de reduzir o desgaste das pessoas no trabalho, torna-se mais fácil o processo de motivação. A seguir, serão abordados o con-

ceito de motivação, a distinção entre motivação e condicionamento, bem como, serão brevemente evidenciadas algumas Teorias relativas à Motivação.

Motivação

A motivação hoje é uma palavra bastante utilizada em nossas organizações, mas que nem sempre é compreendida em sua totalidade. Isso acontece porque os fatores relacionados à motivação são normalmente muito complexos. A compreensão do significado da palavra pode ajudar nesta compreensão. A palavra motivação deriva do latim *movere* (mover); assim, poder-se-ia dizer que a motivação é a força que move, ou encoraja o indivíduo gerando uma ação. Uma definição mais completa é dada por MONTANA e CHARNOV (1998), assegurando que podemos dizer que "a motivação é o processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objetivo desejado".

A motivação é fortemente relacionada com a personalidade do indivíduo e também com o seu desenvolvimento mental, emocional, social e cultural. Constitui-se, portanto, em um fator fundamental para o sucesso tanto dos indivíduos quanto das organizações. Ela é inerente ao ser humano.

A ação das pessoas é dirigida de uma forma geral, para o alcance de objetivos pré-determinados. As pessoas são, então, motivadas para o alcance desses objetivos esperados. Assim, o indivíduo deve analisar as alternativas possíveis e escolher a mais apropriada. Após a escolha da alternativa mais adequada é que se dará efetivamente a ação. Se o objetivo for atingido, o indivíduo atinge um estado de satisfação, até que uma nova meta o desperte. Caso contrário, ou seja, se o objetivo não for atingido, ocorre a frustração.

Muitas vezes a motivação e a satisfação são confundidas. ARCHER (1978) distingue motivação e satisfação. Tal distinção é feita com base no fato de que a motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada ao atendimento de

uma necessidade e a satisfação, por sua vez, é o estado de conforto obtido com o atendimento da necessidade. Pode-se citar como exemplo, quando uma pessoa encontra-se faminta, ela então é motivada a buscar alimento para saciar a fome e, após alimentar-se, poderá considerar-se satisfeita. Assim, Archer conclui que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O máximo que pode fazer é satisfazer ou não satisfazer as necessidades de um indivíduo.

Assim, pode-se considerar a motivação como o impulso que orientará o comportamento das pessoas tendo em vista a satisfação das necessidades das mesmas.

Distinção entre motivação e condicionamento

A motivação e o condicionamento são importantes para as organizações. O condicionamento, apesar do caráter pejorativo que muitas vezes lhe é atribuído, é importante em várias situações para que os objetivos das organizações sejam atingidos.

O condicionamento ocorre com base em uma condição externa específica, isto é, todo o comportamento é uma reação ou resposta a um estímulo externo.

Assim, o grande problema do condicionamento humano consiste no fato de que, normalmente, quando o estímulo externo é suspenso, o comportamento se extingue existindo a necessidade permanente de fornecer estímulos externos e, mais do que isso, incrementá-los. Os estímulos fornecidos não podem nunca ser suspensos e, quando se tornam usuais, novos estímulos são necessários.

A motivação, por outro lado, é um impulso interior e, portanto, somente desencadeada por fatores internos, ou seja, é uma função interior de cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes quase sempre escondidas e que diferem muito de uma pessoa para outra.

Auxiliar na motivação das pessoas é muito mais difícil do que condicioná-las, pois é impossível o conhecimento profun-

do das mesmas, principalmente nas organizações.

A motivação é tratada em várias Teorias Administrativas, explicitadas brevemente a seguir:

Principais teorias relativas à motivação

Ao lidar com novas tecnologias, grande quantidade de máquinas e equipamentos, matérias-primas e trabalhadores, as organizações tornaram-se maiores e mais complexas, fazendo com que surgisse a necessidade de coordenar todos esses elementos. Além disso, passou a existir a descoberta de novos métodos e processos de trabalho que tornassem as máquinas e os homens mais produtivos e eficientes, fazendo surgir uma abordagem científica da administração.

Com isto, os pesquisadores do comportamento humano passaram a estudar este comportamento dentro das organizações surgindo, assim, as Teorias Motivacionais.

Teoria monetária

A Administração Científica, que iniciou com Frederick Taylor baseava-se na concepção do *homo economicus*, ou seja, acreditava-se que as pessoas eram motivadas somente pelo dinheiro e pelas recompensas salariais. Esta concepção, conforme LOPES (1980, p.20): "assenta-se no princípio de que o dinheiro é o primeiro, fundamental e principal fator da motivação no trabalho". Portanto considerava o operário como uma máquina que estava apta a realizar apenas movimentos simples e repetitivos, em troca de recursos financeiros.

Assim, Taylor passou a utilizar, para o aumento da produtividade das fábricas o prêmio e o castigo. Acreditava também que a função da administração era controlar constantemente e efetivamente o trabalho dos operários para aumentar a produtividade dos mesmos.

Taylor é considerado o principal teórico da teoria monetária e direcionou seus estudos para a obtenção de controles mais

eficientes para o trabalho e para o trabalhador.

Com os estudos científicos de Taylor, começou-se a verificar os melhores procedimentos usados para a execução de um trabalho, decompondo cada atividade em seus movimentos mais simples para identificar os procedimentos estritamente necessários em cada operação e eliminar aqueles considerados inúteis, padronizando as atividades.

Ao considerarem muito limitada a visão mecanicista de Taylor, essa teoria passou a ser duramente criticada e alguns de seus pressupostos básicos foram amplamente questionados, principalmente a afirmação de que as pessoas trabalham visando unicamente a obtenção de recursos financeiros.

Teoria das relações humanas

Surgiu com base na Experiência de Hawthorne, que demonstrou que o dinheiro e as recompensas salariais não são os únicos fatores decisivos para a satisfação dos trabalhadores no trabalho. O homem passa a ser visto como um ser social, e o convívio em grupo e as recompensas sociais e não materiais são encaradas como importantes para a satisfação das pessoas no trabalho.

Segundo CHIAVENATO (1983, p.116): "O método e a análise perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede lugar para o *homem social*".

Cabe ressaltar, no entanto, que os críticos desta teoria a consideram extremamente romântica e ingênua, sendo posta a prova por vários estudiosos, pois o ser humano é demasiado complexo para ser tratado de forma tão simplista.

Teoria ds necessidades humanas

Para que se possa compreender a motivação, é importante também o conhecimento das necessidades humanas fundamentais. Essa teoria diz o que leva as pessoas a se motivarem é a busca da satisfação

de suas necessidades. Existe uma hierarquia de necessidades que influenciam na motivação. De acordo com Maslow, essas necessidades podem ser evidenciadas da seguinte forma:

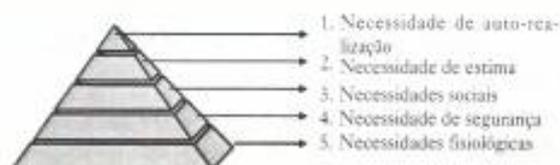


Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow. Fonte: CHIAVENATO, 1983, p. 367

- Fisiológicas: São as necessidades mais básicas do indivíduo, envolve alimento, repouso, abrigo, sexo, etc.
- Segurança: Envolve necessidades de proteção contra os perigos, doenças, incerteza.
- Sociais: Necessidade de afeição, de amizade e de aceitação.
- Estima: Engloba necessidades de orgulho, progresso, respeito e admiração.
- Auto-Realização: São necessidades elevadas do indivíduo, auto-desenvolvimento.

Porém, é importante salientar que o próprio Maslow constatou, em estudos posteriores, diversas exceções, portanto a hierarquização das necessidades humanas não é tão rígida e não deve ser usada como regra.

Teoria da liderança

A Teoria da Liderança surgiu da não aceitação à filosofia administrativa que preconizava controle da gerência sobre o comportamento dos trabalhadores. De acordo com esta visão, que McGregor chamou de **Teoria X**, é função da administração, através de métodos, técnicas e procedimentos, controlar o modo como as pessoas se comportam no seu ambiente de trabalho.

Em contraponto a esta teoria, ele propôs uma nova concepção, a qual denominou **Teoria Y**, que permitisse atingir uma perfeita interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de

seus componentes. Portanto, esta teoria evidencia a liderança e administração conforme descrito no quadro abaixo:

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar • As pessoas podem ser automotivadas 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam o trabalho • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas • As pessoas são esforçadas. Gostam de ter o que fazer • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios • As pessoas são criativas e competentes

QUADRO 01 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana. Fonte: CHIAVENATO, 1983, p.376.

A Teoria X considerava o trabalhador como preguiçoso, pouco inteligente e que tenta sempre trabalhar o menos possível, sendo mandado ao invés de assumir responsabilidades e sua motivação acontece pelo receio de punições ou para obter recompensas. Recompensas essas que podem ser sociais, mas que, de preferência, sejam monetárias.

Já a Teoria Y baseia-se na concepção de que o trabalhador não é um ser passivo e indiferente às necessidades e responsabilidades organizacionais. Em todo o trabalhador estão presentes a motivação, o potencial para desenvolver-se, a capacidade de assumir responsabilidades e a disposição em colaborar para que a empresa atinja seus objetivos. Mas estas características precisam ser despertadas e, é tarefa da administração fazer com que os trabalhadores reconheçam e desenvolvam tais características.

Teoria dos fatores motivacionais e higiênicos

A Teoria das Satisfações Humanas proposta por Frederick Herzberg, surgiu como complemento à Teoria das Necessidades Humanas. A crítica à teoria de Maslow é a de que as necessidades humanas eram

apenas fatores higiênicos relacionados com as necessidades animais do homem de evitar o desconforto e a dor, em contraponto com as suas necessidades humanas psicológicas e sociais.

De acordo com Herzberg, existem Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.

Os *fatores motivacionais*, de acordo com este autor, são denominados, também, de fatores intrínsecos, relacionam-se com os sentimentos particulares do indivíduo e fazem parte do conteúdo do cargo e da natureza das tarefas que o trabalhador executa. Os fatores motivacionais são: o trabalho em si, o conteúdo do cargo: realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e possibilidade de desenvolvimento.

Dentre os *fatores higiênicos*, também conhecidos como fatores extrínsecos pois, se localizam no ambiente que circunda o indivíduo, ou seja, não fazem parte do trabalho em si mas se relacionam com as condições em que ele é realizado, referem-se ao contexto do cargo, pode-se destacar: o ambiente de trabalho, políticas administrativas, supervisão técnica, relacionamento com superiores, condições de trabalho, relacionamento com colegas, vida pessoal, salário, relacionamento com subordinados, status e segurança no trabalho.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (Com o indivíduo se sente em relação a seu cargo) 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	Contexto do cargo (como o indivíduo se sente em relação à sua empresa) 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relação com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

QUADRO 02 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos. Fonte: CHIAVENATO, 1983 p. 371.

Esta teoria é considerada das mais importantes no que se refere à motivação no trabalho, e uma de suas maiores contribuições foi a de destacar o papel da motivação para a melhoria do desempenho organizacional.

Conclusão

O trabalho é fundamental tanto para a sobrevivência quanto para o desenvolvimento das pessoas. Para que as mesmas possam se realizar desempenhando suas atividades, é importante o conhecimento da distinção entre tarefas e cargos e o conhecimento das principais Teorias de Motivação. Com base nas diversas Teorias citadas, pode-se perceber a complexidade envolvida na motivação humana e a importância desta para o bom desempenho das organizações.

A motivação é especialmente complexa quando se trata de atividades altamente repetitivas e rotineiras. O estudo da melhor forma de motivar as pessoas que desempenham essas atividades, envolve aspectos como o alargamento e o enriquecimento do cargo, a autonomia por parte de quem executa a função, a permissão de contatos sociais com os colegas entre outros.

A grande maioria dos estudiosos do comportamento humano acreditam que os fatores internos são os que geram a verdadeira motivação, mas é praticamente impossível conseguir funcionários motivados sem a concessão de fatores externos.

O processo de motivação é muito dinâmico. Assim, o que pode motivar determinada pessoa em determinada situação, pode não surtir o mesmo efeito em uma outra ocasião. Os fatores motivadores também variam muito de pessoa para pessoa, de acordo com as suas concepções, sua vivência, seu caráter, suas experiências passadas, entre outros. Desta forma, deve ser feita uma análise de cada caso para que se possa determinar a melhor forma de conseguir a motivação das pessoas.

A motivação nas organizações têm como principal desafio conciliar os objeti-

vos e satisfações individuais com os objetivos e satisfações organizacionais. Vencer este desafio requer o conhecimento das diversas teorias sobre motivação, observando que nenhuma delas é absolutamente válida ou inválida, todas possuem pontos positivos e negativos.

Referências Bibliográficas

- ARCHER, E. R. *O mito da motivação*. In: BERGAMINI, C. W., CODA, R. Organizadores. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, Pioncira, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1990
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo : McGrall-Hill, 1983.
- LIDA, Itiro – *Ergonomia – Projeto e produção*. São Paulo : Edgard Blücher Ltda, 1990.
- LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas , 1980.
- MCGREGOR, Douglas. *Motivação e Liderança*. São Paulo : Brasiliense, 1980.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

Contato:

E-mail: icabreu@sm.ulbra.tche.br