

Faculdade de Ciências e Educação de  
Rubiataba

VISLENE DE SOUZA OLIVEIRA

**MOTIVANDO OS FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL MUNICIPAL EM  
BUSCA DE SUA MELHOR QUALIFICAÇÃO**

Rubiataba/Go  
2004

VISLENE DE SOUZA OLIVEIRA

**MOTIVANDO OS FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL MUNICIPAL EM  
BUSCA DE SUA MELHOR QUALIFICAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração com habilitação rural.  
Orientação: Prof. Flavio Manoel C. Borges Cardoso**

26498  
5000

Tombo n°	9356
Classif.:	A658.3.19942
Ex.:	A VISLENE OLIVEIRA
	2004
Origem:	d
Data:	20.12.04

Rubiataba-Go

2004

*Adm. emp.  
M. prof.  
Rec. human*

Tombo n°	.....
Classif.:	.....
Ex.:	.....
Origem:	.....
Data:	.....

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 12/08/04



---

Prof.: Enoc Barros da Silva



---

Prof.: Marco Antônio de Carvalho



---

Prof.: Flávio Manoel Coelho Borges  
Orientador

## **Dedicatória**

Dedico esta vitória em particular ao meu Ilustre, Admirável e querido Pai que sempre lutou em meio as dificuldade e nunca mediu esforços para proporcionar a mim esta conquista a minha incomparável querida mãe que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos difíceis desta caminhada, a minha abençoada avó pelas suas orações e por sempre estar segurando em minhas mãos transmitindo força e coragem para lutar quando surgiram as dificuldades, a meus irmãos que sempre me apoiaram e ajudaram para a conclusão do mesmo, nesta longa e difícil jornada, a todos os colegas e amigos, aos professores por terem transmitido conhecimento e ampliado nosso aprendizado.

Enfim a todos que direta e indiretamente me ajudaram para a conclusão dessa vitória

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço a Deus por mais esta conquista e por ter me dado forças para continuar lutando em busca do meu objetivo, aos meus queridos pais pelo grande incentivo que sempre proporcionaram a mim na minha vida estudantil, ao meu orientador Flávio Manuel que sempre esteve ao meu lado para melhor orientar-me na elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos do Hospital que me receberam de braços abertos onde pude realizar o meu trabalho com sucesso.

Agradeço a todos que confiaram e acreditaram na minha capacidade de chegar onde estou hoje, na conclusão de meu curso, na minha vitória e realização de um sonho.

Mantenha seus pensamentos positivos, porque seus  
pensamentos tornam-se suas palavras.

Mantenha suas palavras positivas, porque suas palavras  
tornam-se suas atitudes.

Mantenha suas atitudes positivas, porque suas atitudes  
tornam-se seus hábitos.

Mantenha seus hábitos positivos, porque seus hábitos  
tornam-se seus valores.

Mantenha seus valores positivos, porque seus valores  
tornam-se seu destino.

*Mahatma Gandhi*

## Sumário

1. Introdução .....	8
2. Objetivos .....	9
2.1. Objetivo Geral .....	9
2.2. Objetivo Específico .....	9
3. Quadro Técnico .....	10
3.1. Motivação .....	10
3.2. Motivando os Funcionários .....	11
3.3. Teorias Sobre Motivação .....	12
3.3.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	12
3.4. Teoria de Herzberg .....	13
3.5. Teoria X e Teoria Y .....	14
4. Metodologia .....	16
5. Resultados .....	18
6. Conclusão/Sugestões .....	23
7. Bibliografia .....	26
9. Anexo.....	27

## 1.Introdução

Hoje nas empresas, falar sobre motivação é de grande importância e leva tempo. Então, devemos investir a curto prazo para obtermos um resultado no período adequado.

Este projeto poderá ajudar a motivar as pessoas do Hospital Municipal Nossa Senhora das Graças, os quais estão desmotivados a trabalhar, o nível de produção está muito lento. As pessoas desmotivadas não têm pensamento preso no que faz, estão sempre com pensamento fixado nos problemas lá fora e deixam que os mesmos tomem conta da sua mente.

Cada funcionário visa o pagamento do salário no final do mês, mas além disso, visa também o seu reconhecimento como funcionário e principalmente como pessoa com sentimentos, ambições e desejos. O sucesso da organização em grande parte depende dos funcionários. Por isso, é bom sempre estar saciado e com a motivação em alta para sempre fazer o melhor.

O funcionário motivado está sempre satisfeito, faz o trabalho com prazer, faz produzir o seu serviço, enriquecendo os seus conhecimentos dando o melhor de si para o bom desempenho dentro do hospital.

Ao analisar cada departamento e ao detectar o que o funcionário está necessitando para motivá-lo foram dadas sugestões de melhoria e mudança no qual cada funcionário só tem a ganhar, porque terá ânimo para crescer e se relacionar bem uns com os outros dentro e fora do seu órgão de trabalho, também irá saber não misturar problemas com trabalho.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo Geral**

Detectar o grau de motivação dos funcionários do Hospital Municipal Nossa senhora das Graças.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar problemas motivacionais da equipe de funcionários;
- Sugerir inovações no ambiente de trabalho de cada departamento para que haja maior motivação;
- Levantar necessidades de treinamento de RH, sugerindo cursos de qualificação no atendimento, para motivá-los a atender melhor os clientes e ter alto relacionamento entre os funcionários e clientes.

### 3. Quadro Teórico

#### 3.1. Motivação

Segundo Chiavenato (1999, p.88), *“Motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”*.

O mesmo autor justifica que a motivação é regida por impulso estando as pessoas com pensamentos positivos para a realização de alguma coisa que se beneficiará para elas. E quando não motivadas se sentem forçadas ou são presas à qual não produzirá bom trabalho.

Para Gil (1994), os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos, onde também pode identificar as necessidades que os indivíduos são movidos.

O ser humano está sempre aumentando suas atividades com desejo de atingir seus objetivos, mas a qualquer movimento pode desvencilhar seus pensamentos que são movidos pelas necessidades mais fortes no determinado momento.

A motivação é muito mais ampla que os comportamentos do próprio indivíduo sendo bem observados momentos de alegria, entusiasmo, bem estar e euforia. Nós precisamos repensar certos valores e hábitos que fazem parte do nosso dia-a-dia, buscando mais sucesso e vida a tudo que fizermos, ficando assim interessante e deslumbrante a nossa missão de viver e agir com o nosso próximo.

A pessoa quanto mais realizada em suas possibilidades pessoais, mais reiliz, satisfeita e qualidade de vida ela terá, a ponto de perceber o que é bom e

ruim para cada um de nós, dentro e fora de uma organização trabalhando em grupo ou não

### **3.2. Motivando os funcionários**

A motivação de funcionários é uma tarefa não muito fácil, sendo bem estudada a vida de cada pessoa dentro e fora da organização. A motivação oferece ao funcionário o bem-estar, a harmonia, gostar de trabalhar, gostar do que faz, produzir profissionalmente e se relacionar bem com os outros, esse é o perfil do funcionário bem motivado.

Na maioria das empresas hoje, os funcionários não são motivados a trabalhar, pois deixa muito a desejar a parte de recursos humanos. Toda empresa deveria contratar profissionais da área, a fim de motivar, incentivar os funcionários desmotivados, a melhorar sua qualidade de vida, crescer profissionalmente e gostar do que faz e com orgulho.

Na empresa para ter certeza que seus funcionários estão motivados, contrate pessoas que mostrem a automotivação (Griffin, 1996). Com esse funcionário automotivado, a empresa terá motivos para que todos sejam automotivados também, onde todos irão ter confiança na empresa e será leal com a organização.

Quanto mais o funcionário se sente motivado, mais produtividade ele terá, deixando de lado a diferença de classe.

A desmotivação no órgão público é grande e solicita de um vasto conhecimento de cada pessoa, sendo cada pessoa diferente, os pensamentos e os desejos são diferentes um do outro. Tudo depende em descobrir as necessidades de cada pessoa naquele momento. A falta de motivação é um sério problema que reflete dentro e fora da empresa, pois os funcionários ficam

nervosos, não conseguem trabalhar em grupo por causa da desavença, o clima fica pesado e todos os clientes reclamam do mau atendimento.

Se os funcionários estão motivados, a empresa funciona bem, a estima dos funcionários fica sempre em alta, onde cada um dará o melhor de si para o bom funcionamento da empresa.

### **3.3. Teorias sobre motivação**

#### **3.3.1. Hierarquia das necessidades da Maslow**

O homem, com seu predomínio de comportamento satisfaz todas as necessidades básicas (Chiavenato, 1999). Maslow (1954), criou sua pirâmide de necessidades, a qual explica os cinco níveis de necessidades do ser humano.

- **Necessidades fisiológicas:** aparece na base da pirâmide. Sendo básica para a manutenção à vida, coisas como alimentação, abrigo, e reprodução. As empresas procuram satisfazer essas necessidades para que as pessoas dêem mais atenção aos outros níveis.
- **Necessidade de segurança:** refere-se estar livre de perigos físicos e da privação da necessidade fisiológica. A empresa visa com preocupação o futuro, visando minimizar a insegurança de seus empregados.
- **Necessidades sociais:** As pessoas sentem necessidades de se relacionar com os outros e participarem de grupos criando amizade e amor.
- **Necessidade de Estima:** As pessoas passam a sentir necessidade de estima, de auto-estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querendo status, consideração e prestígio.

- Necessidade de auto-realização: refere à realização do máximo potencial individual.

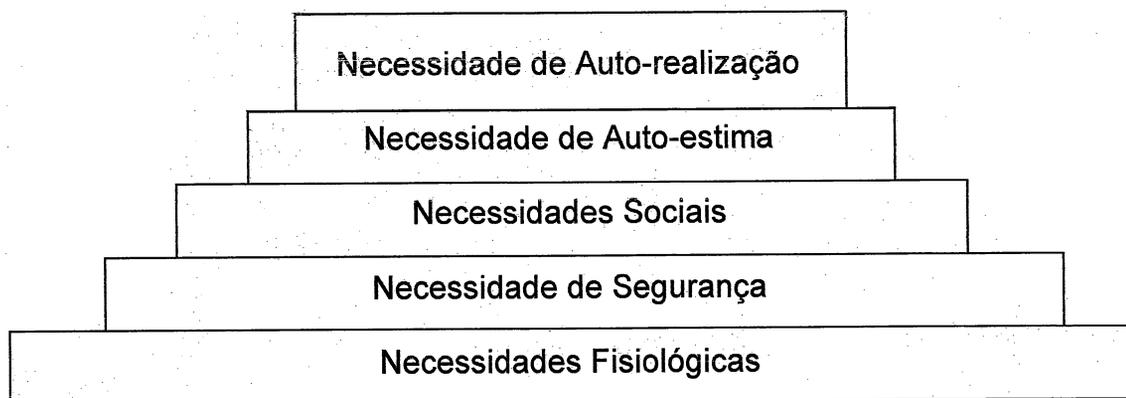


Figura2.7: Fonte: CHIAVENATO, 1999: A Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow

### 3.4. Teoria de Herzberg

Conclui-se que as pessoas quando insatisfeitas com seus serviços, preocupam mais com o ambiente em que estão trabalhando (Gil, 1994).

Existem fatores que a função é impedir insatisfação com o trabalho e, que existem fatores que motivam as pessoas para uma maior realização superior.

Exemplo de fatores que nos causam motivação: Reconhecimento e desafio, possibilidade de crescimento pessoal, aumento de produtividade em nível de excelência, atividades que oferecem desafios significativos para o trabalho.

Exemplo de fatores higiênicos que não motivam, mas impedem de inibir sua capacidade produtiva: a política da empresa, salário, segurança, condições de trabalho, boas relações interpessoais.

Entretanto, de acordo com a teoria de Herzberg, (apud CHIAVENATO,1999) os gerentes podem motivar seus empregados enriquecendo suas tarefas, com isso haverá um aumento proposital de responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho (Gil, 1994). Entrevistando seus empregados a fim de fazer uma avaliação de como estão se sentido no seu cargo, claro que cada funcionário terá a sua opinião própria com respostas diferentes.

Esse modelo de Herzberg vem ajudando as pessoas como os administradores e especialistas de recursos humanos a constatar condições para motivar os funcionários e melhor satisfazê-los.

### **3.5. Teoria X e Teoria Y**

No início da década de 60 McGregor (s/d apud GIL,1999) fica conhecido pelas teorias de motivação X e Y, segundo GIL (1994), a primeira, assume que as pessoas não gostam de trabalho, precisam ser controladas e têm pouca criatividade para solucionar problemas na organização. A segunda, admite que as pessoas não são preguiçosas, que querem e necessitam de trabalho.

Nas empresas os gerentes adotam a teoria X dando maior autoconfiança aos funcionários permitindo a todos assumir um autodomínio cada vez maior. Com isso, o ambiente de trabalho mudará em relação aos empregados e a satisfação das necessidades nos níveis mais elevados: sociais, de estima e de auto-avaliação.

A teoria Y muito ao contrário da teoria X, a pessoa tem força de vontade para o trabalho com muita satisfação, fazendo assim produtivo tudo o que faz no seu serviço. As pessoas buscam ser responsáveis, criativas e trabalham sempre em prol do sucesso da empresa.

A empresa que adota a teoria Y terá uma visão positiva sendo os funcionários, com força de vontade de progredir, aumentando sua capacidade, seu valor e suas decisões. Já a empresa que adotar a teoria X terá a visão negativa e todas as programações e suas práticas administrativas serão negativas.

#### 4. Metodologia

Razão social: Hospital Municipal de Rialma

Nome Fantasia: Hospital Nossa Senhora das Graças

Endereço: Praça da Estação Rodoviária nº 48 Centro

Cidade: Rialma-GO

Ramo de Atividades: Atendimento Hospitalar

Em 1983 na cidade de Rialma, foi construído o Hospital Municipal São Pedro pela necessidade de obter um hospital na cidade, o médico Dr. Valdevi juntamente com o prefeito da época Dr. Pedro Antônio fizeram o projeto, onde colocaram o hospital para funcionar. A prefeitura cedeu o prédio mas o Hospital ficou sendo particular, um sonho para a população dessa cidade, porque os recursos estavam tão perto, mas precisando se deslocar para outras cidades.

Mas, ainda estava difícil por ser um Hospital particular e a população, a maioria carente. Só em 1997, a prefeita Elina conseguiu com o apoio do governo e vereadores, fazer a reforma, onde em 2000 conseguiu municipalizá-lo, passando a se chamar Hospital Nossa Senhora das Graças, entrando em funcionamento em julho de 2000, o qual trouxe benefícios a todos da cidade, principalmente aos mais carentes. O Hospital hoje conta com 49 funcionários, onde 7 são concursados, 23 contratados e 19 comissionados.

O estágio teve participação de treze enfermeiras e duas recepcionistas.

A pesquisa foi feita por meio de estudo de caso que segundo Gil (1997, p.90),

*O estudo de caso consiste em apresentar fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas, órgãos públicos ou em outras instituições com vistas à sua análise pelos alunos. A situação é apresentada sem qualquer interpretação, podendo incluir declaração dos personagens envolvidos, organogramas, demonstrativos financeiros, cópias ou trechos de relatórios ou simplesmente descrições verbais.*

De acordo com Gil (1997, p.90), "*O estudo de caso é muito empregado em certos cursos notadamente de administração, para a análise de problemas e tomadas de decisões*". Sendo o método um meio de organizar dados e também é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explícitas que ocorrem ao longo do tempo.

O estágio teve como prazo de duração de 90 horas e o mesmo foi concluído no 8º período acadêmico. No decorrer do 9º período, o mesmo cumpriu uma carga horária de 162 horas de estágio, realizados na mesma empresa, finalizando assim a pesquisa.

Para o desenvolvimento da coleta de dados, foi realizado através de observação participativa que segundo Lakatos e Marconi (2001, p.190), "*A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar*". A observação ajuda a identificar o funcionário, quais são os objetivos dele e também o seu comportamento no trabalho e perante as outras pessoas.

A coleta de dados foi feita em forma de entrevista que conforme esclarece Lakatos e Marconi (2001, p.195), "*A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional*". A entrevista é uma conversação feita face a face, onde o entrevistado dará ao entrevistador as informações necessárias verbalmente.

Dentre os 49 funcionários só 15 foram entrevistados, por opção própria, porque esses se relacionam diretamente com o público alvo, enquanto os outros não têm contato direto com o público.

Após a coleta de dados foi feita então, a tabulação e a análise, obtendo os resultados que serão vistos à frente.

## 5. Resultados

A motivação é o ponto mais importante para um trabalho bem desenvolvido seja ele, o salário, o reconhecimento, uma bonificação, um bom relacionamento e tudo que sua auto-estima fique em alta.

Com o aumento e a demanda da população rialmense, o governo do Município de Rialma sentiu a necessidade de instalar um hospital na cidade, tendo por objetivo atender sempre à necessidade da população com consultas, exames variados, Raio X, remédios e internações, fazendo sempre o melhor. Mantendo um padrão de qualidade na prestação de serviços e dar credibilidade a toda população.

Foi através do amplo conhecimento que foi notada a necessidade em analisar a forma de indicar a empresa na motivação dos funcionários. Sabendo-se que os pacientes sentirão essa falta de motivação por parte dos mesmos, os quais eram muito criticados principalmente pelo mau atendimento.

Partindo desse fato, realizou-se no Hospital Municipal de Rialma uma pesquisa de personalidade qualitativa e quantitativa, buscando analisar a motivação dos funcionários da organização em relação aos serviços oferecidos pelos mesmos.

Com os dados coletados e analisados, chegou-se ao seguinte resultado:

Realizada a observação participativa a qual tive a oportunidade de auxiliar em algumas áreas para melhor observar os funcionários. Ficando na recepção onde é um dos "fortes" do Hospital. Auxiliando as recepcionistas no atendimento ao telefone, atendendo aos pacientes e ajudando a marcar exames. Podendo também auxiliar no posto de enfermagem, fazendo fichas de GTA, preenchendo papeletas e observando todo o processo das enfermeiras com suas companheiras e pacientes.

Também foi observado que os funcionários deixam muito a desejar em relação a seu comportamento perante os pacientes, há divergências entre a equipe, quando é feita a escala de funcionários, surgindo fofocas, mau humor e intrigas, observando nos corredores, reclamações dos pacientes com as recepcionistas por não atenderem e não esclarecerem bem as dúvidas e as necessidades dos pacientes.

Já na entrevista, os resultados não se coincidiram com os da observação por motivo desconhecido, foi totalmente o oposto observado em todo o período de estágio.

As perguntas da entrevista foram bem claras, mas os funcionários não se manifestaram, colocando entre maior parte como motivados.

Foi observado também entre os funcionários a falta de motivação, falta de bom relacionamento grupal, interferências na área de enfermagem por parte da direção. E, um dos princípios desmotivadores é o baixo salário e o atraso no pagamento, o que deixam todos tristes e com a estima em baixa.

Feita a entrevista face a face com os quinze funcionários na quantidade de 100%, eram (30%) muito motivados, (50%) motivados e (20%) desmotivados

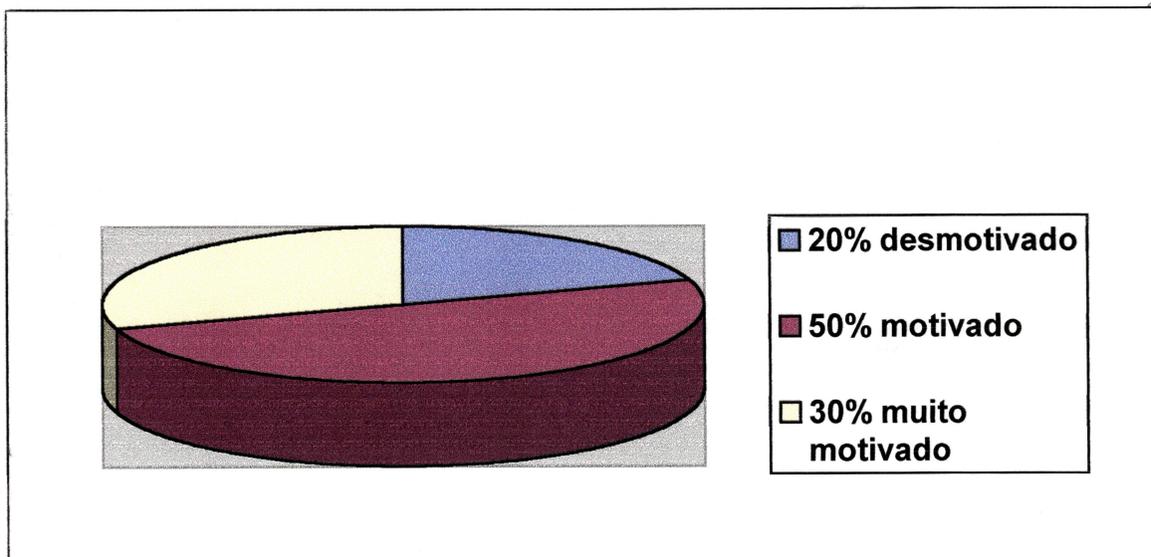


Gráfico 1: Como você se sente no seu trabalho?

O hospital deveria reconhecer mais seus funcionários fazendo assim, com que todos fiquem sempre motivados, pois estão sendo reconhecidos profissionalmente, poderiam dar bônus para os funcionários que atingissem a “meta do mês” como o mais motivado, criativo e espontâneo, deixando os pacientes com a satisfação que precisam do bom atendimento e se sentindo que é importante para o hospital e principalmente para os funcionários, assim, quebrará a carência e a barreira que existe entre funcionários X pacientes, pois os mesmos já chegam no hospital precisando de cuidados, atenção, porque se vão até lá é porque estão necessitando de cuidados médicos e de pessoas bem motivadas para atendê-los.

O salário é um dos principais motivadores da organização pesquisada. Sendo assim a remuneração mais importante é a – direta ou indireta – dos funcionários. Segundo Chiavenato (1999), a remuneração direta – o salário, é proporcional ao cargo ocupado. Já a remuneração indireta – é comum para todos os empregados, independente do cargo ocupado.

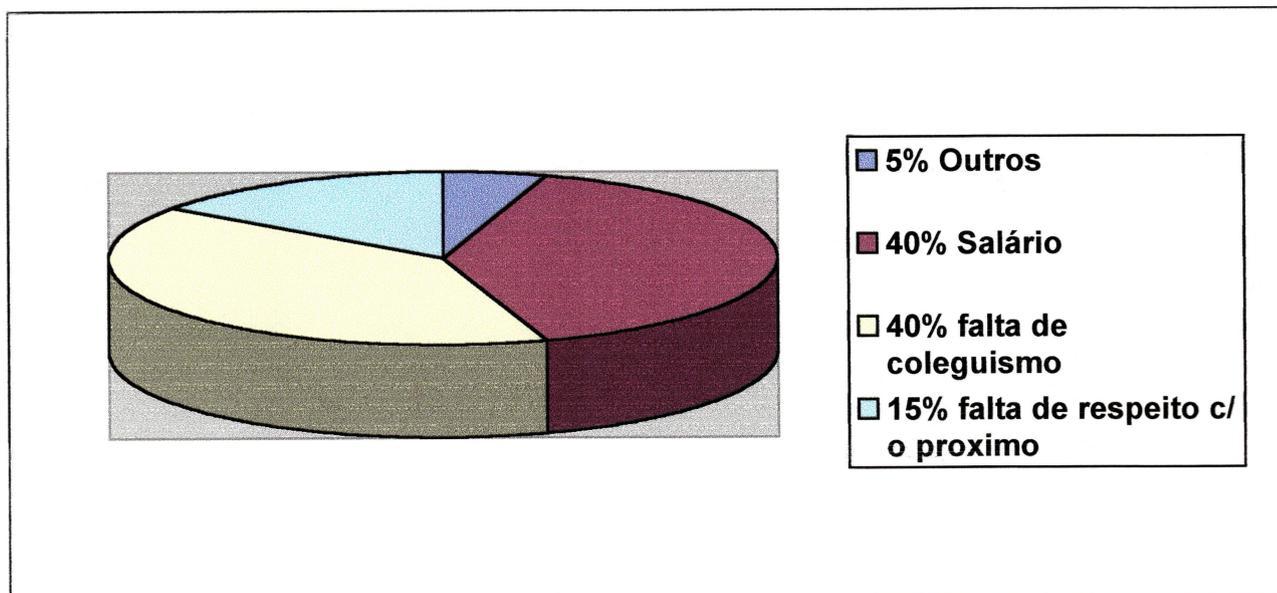


Gráfico 2: O que você precisa para ser ou aumentar a sua motivação no seu cargo?

Apesar da grande maioria ser afetada pelo salário, há também um grande número reclamando a falta de coleguismo, falta de respeito com o próximo e outros.

Sabe-se que a falta de coleguismo é um dos principais motivos que leva o funcionário a ficar sempre desmotivado, porque há uma guerra entre os mesmos, ficando sempre com uma desunião total. São 40% dos funcionários que estão desmotivados por essa razão.

Em relação à falta de respeito com o próximo (15%) dos funcionários sentem isso na pele, pois é um dos fatores que mais mexe com o psicológico da pessoa, como mau humor, trazer problemas de casa para o serviço, não sabendo distinguir o mesmo chegando até a afetar os pacientes.

Os outros itens desmotivadores em (5%) são:

- Falta de reconhecimento por parte de médicos e pacientes;
- Falta de reconhecimento por parte da direção;

- Trazer mais recursos para o hospital;
- Respeitar as normas, principalmente a direção, que sempre ultrapassa os mesmos, deixando assim, os funcionários em má situação perante os pacientes.

O funcionário reconhecido e bem motivado tem prazer em ver a organização crescer, se expandir, onde dará o melhor de si para o sucesso da organização.

## 6. Conclusão/Sugestões

A motivação está agregada ao bem-estar do funcionário e suas necessidades, desejos e todas as vontades que uma pessoa sente a todo instante. Sendo assim, fica muito melindroso estudar o termo motivação de funcionários, pois a cada instante estão mudando de pensamento, opinião, o que deixa as pessoas constrangidas em se aproximar para tentar ajudar ou solucionar problemas.

Nessa ocasião, torna-se urgente aprofundar no problema do Hospital Municipal que os funcionários não estão se realizando profissionalmente mesmo que na entrevista eles não afirmaram isso, enquanto na observação participativa foi constatado que, são desmotivados, não trabalham em equipe, sendo assim, o ambiente fica carregado e surgirá o desrespeito com o próximo, ficando indesejável o trabalho mútuo.

Após a análise foram identificados vários itens que levam o funcionário a ficar desmotivados com a organização. Conclui-se que, o funcionário espera o feedback da parte da direção, médicos, colegas de serviço e pacientes, pois essa é a ferramenta chave que todos precisam para ficar sempre com sua alto-estima pra cima.

A motivação é um caminho difícil de conseguir, mas ainda é preciso encontrar soluções, aumentando a satisfação dos funcionários e sua valorização, melhorando o sistema de remuneração, dando oportunidade para se expressar dentro do órgão de trabalho. Talvez assim, traga soluções para os problemas, tornando realizável o seu trabalho na organização.

Considerando que o papel do líder não é fácil para a motivação de um grupo de trabalho, a ele compete perceber as diferenças individuais, afim de solucionar, para melhor atingir a meta que todos necessitam em sua área.

Estar motivado é estar com seus objetivos satisfeitos com a organização, manter um espírito sadio em equipe, realizar suas necessidades com prazer, essas têm sido uma das principais preocupações dos responsáveis em comportamento.

A premiação é uma forma de motivar. Assim, o funcionário percebe que está sendo reconhecido pela empresa e buscará sempre fazer o melhor por esse reconhecimento e todos, até os mais desmotivados tentarão reverter a situação.

Através dos resultados da observação como sugestões, deixo algumas que podem ser utilizadas pelos funcionários:

- Falar com seus colegas o que está desmotivando, pois talvez estejam passando pelo mesmo ou possam ajudar a solucioná-los, conversando, se abrindo, quebrando o gelo que está existindo entre vocês;
- Fazer reuniões com todos, principalmente médicos e diretores e expor que todos são iguais, independente do cargo, não há diferença, todos merecem ser tratados com educação e respeito, todos trabalham em conjunto, um depende do outro. Então, não há melhor entre vocês;
- Se o problema for o salário, mostre o bom profissional que você é para ser bem reconhecido e o aumento surgir.

Sugestões para a empresa motivar seus funcionários:

- Fazer palestras, cursos de qualidade no atendimento e outros que possam dar conhecimento aos funcionários;
- Fazer reuniões dando total liberdade para o funcionário, falar o que sente e pensa sem ser punido;
- Não ultrapassar normas nem desacatar os mesmos, pois cada um sabe o que deve ser seguido no seu cargo, seja eles médicos, diretores, enfermeiros e outros. As normas devem ser seguidas com responsabilidade e não precisam de interferência por parte da direção, principalmente na presença de pacientes.

São dicas para melhorar o relacionamento dentro da organização. É uma visão para a empresa melhorar o seu feedback, pois tudo é possível quando se trabalha em conjunto e por um só interesse "a saúde da população", que será uma realização plena, pessoal e profissional.

## 7. Bibliografia

BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.175 p.  
ISBN 85-224-1882-9

\_\_\_\_\_. A difícil administração das motivações. Revista de Administração de Empresas ERA, São Paulo, v.38,n.1,p.6-17,jan./mar. 1998.

CASTRO, A. de P. de; MARIA, V. J. Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 168p. ISBN 85-3520-232-3.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 205p. ISBN 85-224-3432-8

GIL, A. C. Administração de recursos humanos. um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167p. ISBN 85-224-1134-4.

\_\_\_\_\_. Metodologia do ensino superior. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.128p.  
ISBN85-224-1753-9.

GRIFFIN, G. R. Maquiavel na administração. São Paulo: Atlas, 1995. 258p.  
ISBN85-224-1011-9.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.311p. ISBN 85-224-3397-6.

MASLOW, A. MOTivação e personalidade. New YORK: harper Row, 1954.

WERTHER, W. B. Administração de pessoal em recursos humanos. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983. 499p.

# ANEXO

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 175 p.

\_\_\_\_\_. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas RAE*, São Paulo, v.38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

CASTRO, A. de P. de; MARIA, V. J. *Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 151 p. ISBN 85-352-232-3.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p. ISBN 85-224-2077-7.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p. ISBN 85-224-1134-4.

\_\_\_\_\_. *Metodologia do ensino superior*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 121 p. ISBN 85-224-1753-9.

GRIFFIN, G. R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995. 258 p. ISBN 85-224-1011-9.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 270 p. ISBN 85-224-0714-2.

MASLOW, A. *Motivação e personalidade*. New York: Harper Row, 1954.

WERTHER, W. B. *Administração de pessoal em recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 499 p.

  
Célia Romano do Amaral Mariano  
-Bibliotecária - FACER-  
CRB-1/1528