

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Suelene de Castro Monteiro Amaro  
Matrícula 2017200530086

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

São João del-Rei  
2018

SUELENE DE CASTRO MONTEIRO AMARO

Motivação no ambiente de trabalho nas Organizações Públicas

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Denise Alves Guimarães

São João del-Rei  
2018

SUELENE DE CASTRO MONTEIRO AMARO

Motivação no ambiente de trabalho nas Organizações Públicas

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Denise Alves Guimarães  
Presidente da Banca UFSJ

---

Prof. Dr. Roberto do Nascimento Ferreira  
Membro da Banca UFSJ

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Denise Alves Guimarães UFSJ  
Orientadora

Dedico este trabalho a Deus que está presente em todos os momentos de minha vida, fortalecendo-me e guiando-me e especialmente a minha família a qual me apoiou e incentivou na realização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por todas as bênçãos e proteção recebidas.

Ao meu marido, Luís, pelo seu carinho e aconselhamento e ao meu querido filho, Luís Eduardo, por sua compreensão por ter sido privado de boa parte de minha companhia.

A minha mãe, Maria Conceição, que sempre me incentivou e contribuiu para minha educação, pela sua experiência e palavras de sabedoria, a meu pai, Antônio, que torceu pela minha conquista e a minha irmã, Sandra, pelo carinho e ajuda nos momentos de minha ausência para dedicação ao trabalho.

A minha orientadora, Denise, pelos inúmeros esclarecimentos, por todas as orientações, pelo auxílio e sugestões, toda minha gratidão e respeito.

Aos colegas com os quais convivi e especialmente a colega Vanessa que trouxe a meu conhecimento o Curso oferecido.

Aos professores, orientadores do pólo e demais membros da Universidade que contribuíram para a efetivação deste trabalho.

*“Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa.”*

*Albert Einstein*

## **RESUMO**

Este trabalho visa apresentar quais fatores deverão ser considerados para que haja motivação nas organizações públicas e que acometem à insatisfação profissional dos servidores públicos, identificando pontos que devem ser respeitados para que haja a motivação desses agentes, fator essencial para o sucesso da atividade humana, resultando em um trabalho positivo do gestor público, através de uma administração eficiente com relevância ao comportamento motivacional e boas práticas de gestão. Fez-se necessário conceituar motivação para compreender os fatores que levam à mesma. Procurou-se entender quais estímulos internos e externos influem o caminho que leva à motivação em um ambiente com características complexas que envolvem o setor público. Para isso, foi utilizado de referencial teórico que abrange a elucidação de diversas teorias que envolvem o tema motivação, e, programas específicos voltados para organizações públicas, implantados através de meios de estudo entendendo sua operacionalização e variáveis. A metodologia utilizada foi de pesquisa bibliográfica realizada em livros, revistas e artigos científicos que discorrem sobre o tema para que fosse possível entender o processo motivacional, sua relação com as organizações públicas e concluir a sua aplicabilidade junto aos agentes públicos traduzindo em uma administração pública eficiente.

Palavras-chave: Motivação. Organizações Públicas. Comportamento Organizacional.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present which factors should be considered for motivation in public organizations and which affect the professional dissatisfaction of public workers, identifying points that must be respected in order to motivate these employees, an essential factor for the success of human activity, resulting in a positive work of the public manager, through an efficient administration with relevance to motivational behavior and good management practices. It was necessary to conceptualize motivation to understand the factors that lead to it. We sought to understand which internal and external stimuli influence the path that leads to motivation in an environment with complex characteristics that involve the public sector. For this, it was used a theoretical framework that covers the elucidation of several theories that involve the motivation theme, and, specific programs aimed at public organizations, implemented through means of study understanding its operationalization and variables. The methodology used was a bibliographical research carried out in books, journals and scientific articles that discuss the subject so that it was possible to understand the motivational process, its relation with the public organizations and to conclude its applicability with the public agents, translating into an efficient public administration.

**Keywords:** Motivation. Public Organizations. Organizational Behavior.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de teorias .....	14
Figura 2 – Pirâmide de Maslow.....	15
Figura 3 – Teoria da Equidade: Comparação Resultado-entradas .....	21
Figura 4 – Programas específicos .....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Hipótese do problema de pesquisa: . . . . .	13
1.2 Objetivo Geral: . . . . .	13
1.3 Objetivos Específicos: . . . . .	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Teorias que abordam a Motivação .....	14
2.1.1 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i> .....	15
2.1.2 <i>Teoria X e Y</i> .....	16
2.1.3 <i>Teoria de dois fatores</i> .....	16
2.1.4 <i>Teoria ERG</i> .....	17
2.1.5 <i>Teoria das necessidades, de McClelland</i> .....	18
2.1.6 <i>Teoria da avaliação cognitiva</i> .....	18
2.1.7 <i>Teoria da fixação de objetivos</i> .....	19
2.1.8 <i>Teoria do reforço</i> .....	19
2.1.9 <i>Teoria do planejamento do trabalho</i> .....	19
2.1.10 <i>Teoria da equidade</i> .....	20
2.1.11 <i>Teoria da expectativa</i> .....	21
2.2 Processo motivacional .....	22
<b>3 AS RELAÇÕES DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS CONTEMPORÂNEAS E AS</b> .....	<b>24</b>
<b>ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Programas específicos</b> .....	<b>25</b>
3.1.1 <i>Programa de Reconhecimento dos Servidores</i> .....	25
3.1.2 <i>Programa de Envolvimento Ampliado dos Servidores</i> .....	26
3.1.3 <i>Programa de Remuneração Variável</i> .....	26
3.1.4 <i>Programa de Remuneração por Habilidades Adquiridas</i> .....	27

<i>3.1.5 Programas de Benefícios</i> .....	27
<i>3.1.6 Programas de Envolvimento Social (responsabilidade social)</i> .....	27
<i>3.1.7 Flexibilização do Horário de Trabalho</i> .....	27
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	29
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO</b> .....	30
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

Conhecer o comportamento humano sob a perspectiva de uma organização pública exige que sejam consideradas as relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização. E é nessa relação entre o indivíduo (agente público) e a organização (agentes em interação) que se destaca o fenômeno da motivação (BERGUE, 2012, p. 12).

Questionar quais fatores motivacionais afetam a permanência e o contentamento de funcionários públicos é um assunto de suma importância para a administração pública brasileira atual (KLEIN; MASCARENHAS, 2012).

Este trabalho trata-se de um estudo teórico e empírico sobre fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos nas organizações públicas.

As pessoas que trabalham nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, e de acordo com diversos autores são os indivíduos que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações (PIRES; MACÊDO, 2006).

Motivá-las torna-se um grande compromisso da gestão. De acordo com Bergue, a motivação humana, em especial no ambiente de trabalho, sofre a influência de diversos fatores como as “limitações culturais (crenças, valores, etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis da análise)”. Expressa ainda que somadas a esses fatores, as bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental e outras permitem vários entendimentos sobre a motivação humana. Reforça que a motivação das pessoas no ambiente do serviço público comparada à constituição da esfera privada é coberta de tamanha complexidade decorrente de características de natureza cultural, política, econômica e legal que caracterizam esse setor (BERGUE, 2012, p. 18).

Considerando que a força motivacional varia de cada um e que os indivíduos detêm diferentes expectativas referentes ao trabalho e vida pessoal, cabe ao gestor público entender o que leva ao comportamento das pessoas e como motivá-las (BERGUE, 2012, p. 20).

Conceituando motivação: “Vamos definir **motivação** como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132, grifo do autor).

Trata-se de um anseio contínuo para o alcance de um propósito, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação (BERGUE, 2012, p. 19).

Robbins cita que a intensidade se refere ao esforço despendido, o quanto há de motivação, porém é necessário que esse esforço conduza a uma direção benéfica à organização onde os empregados motivados persistem até o alcance de seus objetivos.

O conceito de motivação pode ser resumido nos seguintes termos: quanto à orientação para alcance de um objetivo, quanto aos fatores que estimulam o comportamento de um indivíduo, e a reação subjetiva que apresenta o organismo (LOBOS, 1975).

Torna-se indispensável entender quais são as características referentes à motivação existentes na administração pública. Considerando fatores como direcionadores do comportamento pessoal, essenciais à condição do desempenho de sua função, chamados de fatores motivacionais intrínsecos, classificados como mais verdadeiros já que derivam da intensidade da motivação; ou extrínsecos ao trabalho, relativos às circunstâncias do meio em que se está inserido, chamados de fatores motivacionais extrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Klein e Mascarenhas citam que de acordo com diversos escritores, a motivação dos servidores se deve a “dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público”.

Citam ainda que esses fatores relativos à prática das atividades suprem certas faltas dos indivíduos “como o prazer e a identificação com o trabalho, a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, o status do cargo, a busca por responsabilidade e a autonomia na execução do trabalho, o reconhecimento dos colegas, entre outros” (KLEIN; MASCARENHAS, 2016, p. 20-21).

Já os fatores motivacionais extrínsecos, a título de exemplo, grandes remunerações e benefícios, teriam menor grau de importância para os servidores públicos. Klein e Mascarenhas expõem ainda, baseados na teoria dos dois fatores de Herzberg que “... a oferta dos fatores extrínsecos (higiênicos) satisfaz necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto...” Como exemplo citam “... o ambiente organizacional, segurança e saúde no trabalho, salários, remunerações e benefícios” (KLEIN; MASCARENHAS, 2016, p. 20-21).

Deve-se considerar que ambos os fatores, intrínsecos e extrínsecos influenciam o comportamento dos funcionários públicos e podem coexistir nas organizações públicas como ter um salário alto (motivação extrínseca) e também trabalhar no que gosta ou, ainda, esforçar-se no trabalho que já é realizado com louvor (motivação intrínseca) e conseguir superar a meta proposta (motivação extrínseca) (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Tratando motivação como um processo que está fortemente ligado ao sentido do trabalho e as circunstâncias da organização pública, programas específicos podem ser realizados visando à busca para a motivação das pessoas (BERGUE, 2012, p. 35).

**1.1 Hipótese do problema de pesquisa:** Analisar e apresentar quais fatores deverão ser considerados para que haja motivação nas organizações públicas considerando um ambiente com características complexas que envolvem o setor público. Traduzindo no alcance de propósitos das organizações que consiste em atingir seus objetivos como serviços eficientes para os diversos segmentos da sociedade.

**1.2 Objetivo Geral:** Analisar a importância da motivação para as organizações públicas compreendendo os mecanismos motivacionais.

**1.3 Objetivos Específicos:** Analisar as especificidades e desafios da motivação das pessoas nas organizações públicas e identificar maneiras de como o gestor público poderá motivar os empregados considerando determinantes como expectativas dos indivíduos dentro das referidas organizações.

Este trabalho será desenvolvido a partir de temas que envolvem motivação nas Organizações Públicas organizados em seis seções e seguinte estrutura:

Introdução; Referencial Teórico que será composto da explanação de cada uma das teorias que abordam a Motivação e seus desmembramentos e implicações, voltadas ao aspecto organizacional e o processo motivacional nas organizações públicas; As relações existentes entre as teorias motivacionais contemporâneas e as organizações, suas aplicabilidades, mecanismos motivacionais e programas específicos voltados para as organizações públicas, do Processo Motivacional e das relações das teorias e seus programas específicos; Desenvolvimento contendo proposta metodológica utilizada através de pesquisa bibliográfica; Análise dos Resultados do Estudo; e Considerações Finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teorias que abordam a Motivação

Há diversos autores que discorrem sobre o tema Motivação seus desmembramentos e complicações voltados ao aspecto organizacional. Algumas teorias na década de 1950 foram definidas e que até hoje são as mais conhecidas e mais representativas quer seja pelo desenvolvimento de novas teorias quer seja pela aplicação de seus conteúdos para entender a motivação. São elas: Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria X e Y, e Teoria de dois fatores (ROBBINS, 2005, p. 132).

A seguir, estão demonstradas as espécies ou tipos de teorias existentes e seus respectivos desdobramentos.

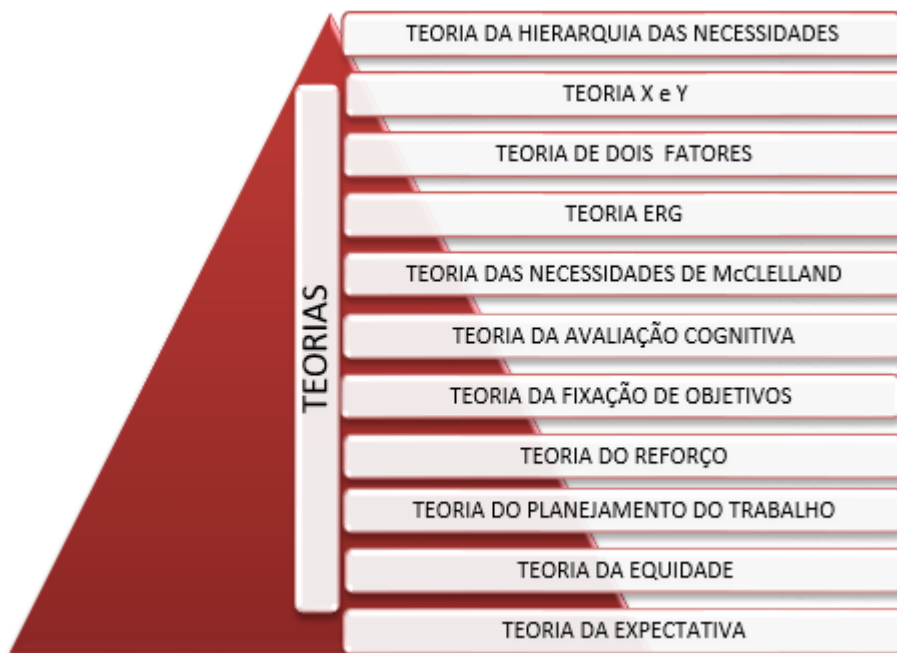


Figura 1– Tipos de teorias

Fonte: Adaptada de BERGUE, Sandro T – Comportamento Organizacional 2012 e ROBBINS, Stephen P – Comportamento Organizacional 2005.

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Como o comportamento humano é bastante variado e profundo, um dos fatores que podem alterá-lo, é a motivação e o que motiva os indivíduos pode ser hierarquizado (BERGUE, 2012).

Trata-se da teoria mais conhecida e também chamada de pirâmide de Abraham Maslow tendo como princípio que dentro de cada indivíduo há uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, a saber:

1. Fisiológica: tais como a fome, a sede, o sono e demais necessidades do corpo;
2. Segurança: trata-se de segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, como estabilidade em um emprego, plano de saúde ou de benefícios, etc.;
3. Social: engloba afeição, aceitação, amizade e sensação de fazer parte de um grupo como um clube ou sociedade;
4. Estima: composta por duas vertentes, fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorealização: onde há a finalidade de se tornar tudo aquilo que o indivíduo possa ser, compreendendo crescimento, alcance de sua respectiva potencialidade e seu pleno autodesenvolvimento.



Figura 2 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptada de BERGUE, Sandro T – Comportamento Organizacional 2012, p.26



De acordo com Maslow, é necessário verificar onde o indivíduo se encontra nessa hierarquia para assim motivá-lo.

Mesmo tendo sido considerada uma melhoria em face às antigas teorias e embora seja empregada em ambientes organizacionais, há contradições e opiniões diferentes sobre a mesma já que não há comprovação empírica considerável (ROBBINS, 2005, p. 133).

### *2.1.2 Teoria X e Y*

Idealizada por Douglas McGregor, em seu livro *The Human Side of Enterprise*, na qual propôs duas visões diferentes do ser humano, sendo uma essencialmente negativa, chamada de Teoria X onde os funcionários têm aversão ao trabalho, são preguiçosos, trabalham exclusivamente pelo dinheiro, sem um programa de incentivo sofrendo ameaça e coerção e por isso precisam ser constantemente supervisionados, e, outra positiva, chamada de Teoria Y onde os funcionários são dedicados, eficientes, inovadores, buscam responsabilidades, possuem autogestão e autocontrole. Os indivíduos sentem-se compensados pelo reconhecimento e pelo crescimento profissional. De acordo com Stephen Robbins, não há clareza de que as referidas teorias sejam válidas nem de que a aceitação da Teoria Y e modificação do comportamento pessoal trará conseqüentemente um funcionário mais motivado dentro da organização (ROBBINS, 2005, p. 133-134).

### *2.1.3 Teoria de dois fatores*

A teoria de dois fatores proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg aborda a situação da motivação e satisfação das pessoas acreditando que a relação entre empregado e trabalho é básica determinando seu êxito ou fracasso (ROBBINS, 2005, p. 134).

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação e que cabe aos gestores saber motivá-los dentro das organizações (BERGUE, 2012, p. 28).

Em sua teoria, indicou que são dois os fatores que afetam o indivíduo:

• Os fatores motivacionais ou intrínsecos relacionados à satisfação no trabalho como trabalho em si, reconhecimento, responsabilidade e a realização.

- Os fatores higiênicos ou extrínsecos que levam à insatisfação em torno do trabalho como qualidade da supervisão, remuneração, políticas das organizações, condições físicas de trabalho, relacionamento e segurança no emprego. Estes não colaboram para intensificar a satisfação, mas garantem que os colaboradores não se sintam insatisfeitos no que se refere ao desenvolvimento de sua tarefa (BERGUE, 2012).

Embora houvesse quem questionasse a teoria de Herzberg apontando críticas com relação a sua confiabilidade e inconsistência por ignorar mudanças que podem ocorrer de acordo com as situações, dentre outras, sua teoria é conhecida pelas organizações atuais atribuindo a ele a notória verticalização das funções em que os funcionários tenham mais comprometimento e controle de seu trabalho (ROBBINS, 2005, p. 136).

Como citado anteriormente, embora muito conhecidas as três teorias aqui mencionadas, novas teorias surgiram sobre a motivação dos indivíduos dentro das organizações.

#### *2.1.4 Teoria ERG*

Trabalhada sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, esta teoria apresentada por Clayton Alderfer sintetizou as necessidades humanas em três grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento, onde Existência são nossas necessidades materiais básicas como fisiológicas e de segurança; de Relacionamento, voltada para nossas relações interpessoais e de Crescimento voltada para o desenvolvimento pessoal (ROBBINS, 2005, p. 136).

Robbins cita que nesta teoria mais de um tipo de necessidade pode ser satisfeita simultaneamente e quando uma necessidade de nível mais elevado é contida, aumenta o anseio de se realizar uma necessidade de nível menor e, ainda que, a referida teoria não presume a realidade de uma hierarquia inflexível.

O diferencial entre uma e outra disposição teórica consiste no sentido ou direção do desenvolvimento motivacional e não só no número de categorias que determinam a classificação das necessidades sendo cinco no modelo de Maslow e três no de Aldefer (PEREZ-RAMOS, 1990).

Segundo Perez-Ramos:

“Para Maslow, o processo se realiza em forma progressiva, ascendente, de nível a nível de categoria nas necessidades da escala hierárquica, para Aldefer esse processo pode ser resultante de barreira e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo nesse caso, um retorno ou descenso

às inferiores, sempre que nestas últimas o indivíduo tenha experimentado satisfação” (PEREZ-RAMOS, 1990).

Robbins (2005), em seu livro *Comportamento Organizacional*, cita também que apesar de diversos estudos darem fundamento à teoria ERG, há indícios de que ela não tem um bom resultado em certas organizações. Ainda assim retrata uma explicação mais apropriada da hierarquia das necessidades.

#### *2.1.5 Teoria das necessidades, de McClelland*

Conforme citado por Robbins (2005), a teoria das necessidades desenvolvida David McClelland destaca três necessidades: realização, poder e associação. Necessidade de realização: procura da excelência, de esforçar-se pelo sucesso. “Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado” (ROBBINS, 2005, p. 138).

Classifica essa vontade excessiva como a carência de realização onde os indivíduos não contam com a sorte, mas sim com situações desafiadoras em que não haja muita probabilidade de se ganhar ou perder, mas que as situações tenham um meio termo, nem sob muito ou sob pouco controle; Necessidade de poder: fazer com que os outros se comportem de um modo diferente ao que comportariam, onde os indivíduos pendem a importar-se mais com a notoriedade a que um desempenho efetivo; Necessidade de associação: anseio por convívios entre pessoas próximas e amigas onde buscam um cenário de colaboração no lugar de competição (ROBBINS, 2005, p. 138).

#### *2.1.6 Teoria da avaliação cognitiva*

Esta teoria “propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo tende a reduzir a motivação”, ou seja, em casos de compensação por resultados superiores ao previsto, as compensações internas que seria desenvolver um trabalho que preze, são restringidas. Esta teoria reflete a forma que os empregados são remunerados nas organizações (ROBBINS, 2005, p. 140).

Nos dias atuais, Robbins cita que “quando as organizações utilizam motivadores externos como remuneração e promoções para estimular o desempenho de seus funcionários, isto é feito em detrimento do interesse e da motivação intrínsecos ao trabalho realizado”, e, ainda que esta teoria pode ser considerável para as funções que estão localizadas na hierarquia intermediária das organizações, classificadas nem como muito maçantes ou entediadas, nem como muito estimulantes (ROBBINS, 2005, 140).

#### *2.1.7 Teoria da fixação de objetivos*

Esta teoria estuda o atingimento de objetivos com metas específicas e seus resultados são baseados na especificação do objetivo, do desafio e da opinião sobre o desempenho. Segundo Robbins, “se fatores como a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho”. Esta teoria demonstra que ao empregado que é dado um objetivo específico com metas desafiadoras, este utilizará mais esforço para executá-lo refletindo numa força motivacional considerável que podem levar a evolução do desempenho. (ROBBINS, 2005, p. 140-141).

#### *2.1.8 Teoria do reforço*

A teoria do reforço aparece para analisar o comportamento do indivíduo nas organizações e por isso está presente quando se envolve motivação. Trata-se de “uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento” e que ainda tem muitos desdobramentos enquanto recurso motivacional (ROBBINS, 2005, p. 143).

A teoria do reforço desconsidera o estado interno das pessoas como “... sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas” e se atenta no que lhes ocorre quando efetua uma conduta. A teoria explica o comportamento e sua resposta ao ambiente, porém não se trata de única ação (ROBBINS, 2005, p. 143).

#### *2.1.9 Teoria do planejamento do trabalho*

De acordo com Robbins (2005), “os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação”. Cita ainda

que recentemente investigações sobre planejamento do trabalho são fundamentados mais categóricos “de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação” (ROBBINS, 2005, p.143).

O Modelo de Características do Trabalho apresenta a descrição do trabalho em cinco aspectos:

- Variedade de habilidades: de acordo com as necessidades que o trabalho exige, diferentes habilidades são demonstradas pelo empregado;
- Identidade da tarefa: demonstra o grau que o trabalho exige e empregado a executa em todas as etapas;
- Significância da tarefa: demonstra um considerável resultado sobre a vida ou trabalho de outros indivíduos;
- Autonomia: determina a liberdade do funcionário na programação de suas atribuições e na definição dos métodos adotados;
- Retorno de seu trabalho (opinião): resposta ao resultado sobre a execução de seu trabalho bem como seu desempenho (ROBBINS, 2005, p. 143).

Se um trabalho possui as características acima, na visão do comportamento motivacional, o indivíduo que o executa tem recompensa interna, ou seja, tem a percepção da importância do seu trabalho, a sensação de responsabilidade pessoal e da eficiência de seu desempenho. O resultado se traduzirá em maior motivação, desempenho e contentamento do empregado que poderá trazer ganhos valiosos e importantes às organizações (ROBBINS, 2005, p.143).

#### *2.1.10 Teoria da equidade*

Esta teoria retrata as comparações feitas por funcionários com relação a seu trabalho, como sua experiência, competência, conhecimento e remuneração, aumentos, recompensa, reconhecimento e a dos outros. Segundo Robbins, quando essa comparação leva à assimilação de que estas relações são iguais existe um estado de equidade. Já quando ocorre o contrário, causa a desmotivação, o sentimento de injustiça, de indignação, de irritação que podem levar os indivíduos a modificar seu jeito de trabalho com menos produtividade ou qualidade, prejudicando a organização (ROBBINS, 2005, p. 145).

No quadro a seguir, é demonstrada a noção geral de equidade.

Onde a relação mostra-se desigual quando há percepção de injustiça pelo funcionário comparado ao desempenho e recompensa de outros colegas, ( $R/I < R/I$ ) como desempenhos diferentes e remunerações iguais.

Mostra-se igual, quando há a situação de equidade ou de equilíbrio ( $R/I = R/I$ ).

Ou ainda, mostra-se também desigual quando o funcionário se vê com excesso de recompensas comparadas ao desempenho e recompensa de outros colegas criando-se um sentimento de culpa ( $R/I > R/I$ ).

Comparação*	Percepção
$R/I_A < R/I_B$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/I_A = R/I_B$	Eqüidade
$R/I_A > R/I_B$	Injustiça por ser super-recompensado

(\*) Onde  $R/I_A$  significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e  $R/I_B$ , relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.

Figura 3 – Teoria da Equidade: Comparação Resultados-entradas  
ROBBINS, Stephen P- Comportamento Organizacional 2005, p.146

De acordo com Bergue (2012), esta teoria explica certos comportamentos dos indivíduos em organizações públicas “porque esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira”. Associada à vulnerabilidade das políticas de carreira e remuneração as quais não observam condições de capacitação e desempenho que evidenciem as diferenças referentes a pagamentos. Reforçando que cabe à Administração Pública a composição e a efetivação de políticas de carreira e remuneração aplicáveis às peculiaridades de desempenho devido às diversas competências existentes transformando-as em recompensa aos indivíduos. E na sequência, que esse procedimento torne-se admitido e reconhecido pela equipe (BERGUE, 2012, p. 32).

### 2.1.11 Teoria da expectativa

Tida como a teoria mais aceita nos dias atuais, voltada para motivação, a teoria da expectativa criada por Victor Vroom “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este

resultado exerce sobre o indivíduo”, ou seja, propõe que o empregado se sente motivado a empenhar-se quando confia que isto reverte em uma boa avaliação de desempenho e que esta avaliação traduzirá em um aumento de salário ou promoção e que por sua vez esses ganhos proporcionarão o alcance de suas metas pessoais (ROBBINS, 2005, p. 148).

De acordo com que expõe Bergue (2012), nessa teoria “em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado”. (BERGUE, 2012, p. 31).

Considerando essa interpelação da motivação com o assunto avaliação de desempenho que está em ascendência na Administração Pública. Assim, esta teoria propõe que a adequada avaliação de desempenho levará o funcionário à compreensão de recompensas organizacionais que são as chamadas econômicas ou simbólicas, como pontuação para ascensão na carreira, ou elevação para posição de chefia ou de suporte que implique em uma função gratificada ou uma colocação de maior nível; e, ainda, que todas essas ações se traduzam na obtenção de propósitos pessoais como aquisições, entretenimento, dentre outros (BERGUE, 2012, p. 31).

Compreendendo quatro variantes que são o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos. E que abrangem três relações: Relação esforço-desempenho individual; Relação desempenho-recompensa e Relação recompensa-objetivo pessoal (BERGUE, 2012, p. 31).

Robbins cita ainda que esta teoria ajuda a entender o porquê de tantos trabalhadores não se sentirem motivados nas organizações contribuindo o mínimo necessário para manter seus empregos. Credo que mesmo que se esforcem nunca terão desempenho melhor ou acreditando que seus administradores, com ou sem razão, não gostem dos empregados e que isto resultará em uma má avaliação. Ou ainda que, mesmo se empenhando dentro da organização não conseguem o que lhes trariam satisfação pessoal como aumento de salário no lugar de uma promoção, um elogio ao invés de um serviço mais desafiador (ROBBINS, 2005, p. 148).

## **2.2 Processo motivacional**

Extraído do conceito de uma das teorias apresentadas no item anterior, teoria da Expectativa, a motivação poderá ser maior se os funcionários entenderem que as recompensas virão de acordo com seus desempenhos dentro das organizações (ROBBINS, 2005).

Apesar de não ser uma ideia muito recente, as organizações têm buscado atualmente utilizar de objetivos para motivar seus empregados convertendo os objetivos gerais em metas específicas. Robbins cita ainda que são quatro os itens, que poderão trazer às organizações melhorias de serviços e aumento da qualidade, traduzidos em metas tangíveis utilizando-se de especificidade, decisão participativa, período determinado de tempo e retorno sobre o desempenho (ROBBINS, 2005).

Alternativas como, rodízio de tarefas para aquelas atividades que possuem uma mesma rotina, ampliação de atividades, horário flexível, plano de participação nos lucros também são práticas que podem dar aos funcionários maior visão das organizações além de motivá-las em seus diferentes aspectos (ROBBINS, 2005, p. 167-168).

O processo motivacional pode traduzir-se em programas de reconhecimento que vão desde um mural destacando o empregado padrão a premiações, eventos dedicados a esses funcionários e destaque a nível local, estadual e até mesmo nacional.



### **3 AS RELAÇÕES DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS CONTEMPORÂNEAS E AS ORGANIZAÇÕES**

Conforme citado por Bergue,

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2012, p. 21)

Na natureza dos meios de incentivo humano para a ação, está a repulsa à privação ou insucesso e à oportunidade de ganho, já que as pessoas procedem de acordo com o incentivo dado que se traduzirá em ganhos ou perdas. Assim o maior peso de um empregado estará ligado a perda de seu ofício, o que não acontece na Administração Pública em circunstâncias naturais. A confirmação dessa alegação associa-se à estabilidade. “Nessa mesma linha de pensamento comum, a flexibilização da estabilidade é vista como um mecanismo de coerção do servidor público orientado para o aumento da produtividade de trabalho” (BERGUE, 2012, p. 21).

De acordo com os autores Bem; Prado; Delfino (2013, p. 1) “as instituições do Serviço Público, assim como seus servidores, são fundamentais para o desenvolvimento de uma nação” e que uma vez submetidos a inúmeras alterações políticas e de condução de seus administradores, algumas possibilidades foram admitidas para a solução dos problemas voltadas “à criação de políticas para incentivo a Gestão do Conhecimento e a motivação do grupo, assim como à aprendizagem coletiva, compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de competências, dentre outros.” Ressaltam que as organizações públicas brasileiras, vêm se conscientizando da necessidade de fazer um reexame das referências e padrão de gerir e que a motivação nas empresas públicas, refere-se à prática de desempenhar suas atribuições atendendo com propriedade e dedicação os serviços de relevância da sociedade.

Os autores destacam que na busca para produção de resultados, se os entendimentos que auxiliam para o atingimento dos propósitos não forem intensamente ponderados e identificados pela alta gestão, os colaboradores irão perder sua motivação para inovar e criar novas percepções para a organização (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

### 3.1 Programas específicos

Programas específicos podem ser realizados dentro das organizações públicas mediante um método de estudo e de identificação das relações à concepção de expressões teóricas, de acordo com Bergue (BERGUE, 2012, p.35).



Figura 4 – Programas específicos

Fonte: Adaptada de BERGUE, Sandro T – Comportamento Organizacional 2012 e ROBBINS, Stephen P – Comportamento Organizacional 2005.

#### 3.1.1 Programa de Reconhecimento dos Servidores

O programa motivacional de reconhecimento dos servidores compreende:

- reconhecimento público como eventos, símbolos, brindes, folgas, cursos, bônus, dentre outros, destacando o bom trabalho dos funcionários e da equipe diante os demais e a Administração Pública;
- melhoria de processos nos quais fossem sugeridos estímulos para o aperfeiçoamento de métodos, suporte e desempenho;

- sugestões onde os servidores possam expor suas ideias para o crescimento e evolução da organização. Observando para que o programa não finde nem haja mediocrização das metas e gratificações.

Robbins (2005) cita que o reconhecimento é o maior agente motivador no trabalho, quer seja através de elogio, celebrando o sucesso da equipe à divulgação de desempenho.

### *3.1.2 Programa de Envolvimento Ampliado dos Servidores*

Programa de envolvimento ampliado dos servidores ou processo participativo envolvido com o sucesso da organização propõe a formação de diversos grupos, conforme exposto por Bergue (2012):

- de estudo de melhorias feito através de indivíduos que possuem competências singulares e próprias, transformados em grupos de estudo para a propostas de aperfeiçoamento;
- deliberativos que estimulam a geração de grupos gestores na organização e na administração de funções ou campos característicos como administração de pessoas, de materiais etc.;
- de racionalização de aproveitamento de elementos ou insumos com grupos voltados para conhecimentos de racionalização e maior aproveitamento dos recursos organizacionais;
- de planejamento e definição de metas de trabalho permitindo que os servidores sejam mais compromissados com as tarefas e funções (BERGUE, 2012, p. 36).

### *3.1.3 Programa de Remuneração Variável*

Robbins (2005, p. 40), cita que “planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos são algumas das formas possíveis de programa de remuneração variável”.

Em organização pública, Bergue cita que “o programa de remuneração variável envolve aspectos que devem ser incorporados à política de remuneração de pessoal da Administração Pública, a saber, a incorporação de parcela variável à cesta de remuneração e o rodízio de gratificação” (BERGUE, 2012, p. 36).

### *3.1.4 Programa de Remuneração por Habilidades Adquiridas*

Segundo Bergue (2012, p. 37), o programa de remuneração por habilidades adquiridas abrange atitudes e condutas advindas da “política de remuneração de pessoal a ser implementada pela Administração Pública, como a realização de cursos de treinamento (perspectiva operacional) e a realização de cursos de desenvolvimento (perspectiva estratégica)”.

### *3.1.5 Programas de Benefícios*

Os programas de benefícios são dirigidos para o suprimento de provimentos essenciais, da satisfação e bem-estar físico e social dos servidores como os vales (refeição, alimentação, cultura, dentre outros); e a concessão de bolsas e auxílios como Bolsa de Estudos com critérios para seleção dos empregados participantes dos programas dentro das organizações (BERGUE, 2012, p.36).

### *3.1.6 Programas de Envolvimento Social (responsabilidade social)*

Os programas de envolvimento social na organização, tendo conservado seus sentidos podem gerar ganhos de realização pessoal e de relacionamento em equipe. As atitudes de caráter social, incentivadas pela Administração Pública, podem atender as diversas parcelas carentes que vão “desde programas de doações de alimentos e vestuário até ações de prestação de serviços voluntários a asilos, escolas, comunidades carentes etc.” (BERGUE, 2012, 36-37).

### *3.1.7 Flexibilização do Horário de Trabalho*

Conforme exposto por Bergue, considerando que os indivíduos têm atividades fora da organização possuem necessidades pessoais diferentes que vão desde o desempenho de outra função ou de outro ofício compatível com a execução do cargo público como docência, atividades artísticas ou de profissionais liberais, etc. até necessidades associadas ao tempo livre, divertimentos, esportes ou desempenhar-se melhor em determinado horário que estaria predisposto. Pessoas mostram-se mais produtivas em determinados horários do dia, outras teriam a possibilidade de exercer atividade paralela que lhes trariam satisfação pessoal e profissional.

Cita ainda que nem todas as tarefas ou setores da organização podem adotar uma política de flexibilização de horário por motivos diversos, porém não deixa totalmente afastada a possibilidade da efetivação dessa política em casos possíveis. E uma vez sendo passível de implantação trará retorno favorável dos servidores nas organizações (BERGUE, 2012, p. 38).

#### 4 METODOLOGIA

Como exposto no artigo de Elias Garcia (2015, p. 1, apud GIL, 2002, p. 17), pesquisa trata-se do “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e ainda que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GARCIA, 2015, p. 2 apud GIL, 2002, p. 44). Para o desenvolvimento do trabalho, Garcia também cita em seu artigo que o pesquisador ao fazer sua busca traz à tona um resultado ou um esclarecimento de um problema anteriormente definido. E para que seja efetuada e classificada como científica alguns procedimentos apresentados e reconhecidos pela comunidade científica, deverão ser seguidos pelo pesquisador (GARCIA, E, 2015).

Um aspecto significativo a se considerar é classificá-la corretamente aos preceitos da metodologia. Sendo diversas as categorizações apresentadas como delineamentos com agrupamentos que são as classificadas quanto à natureza, aos objetivos, procedimentos e objeto de pesquisa, e, sem agrupamentos que podem ser relacionadas como pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, pesquisa experimental, pesquisa documental, pesquisa levantamento, pesquisa de campo e estudo de caso, segundo diversos autores (GARCIA, E., 2015, p. 1-2).

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. É apresentado em capítulos de acordo com levantamento da bibliografia publicada em livros, revistas, artigos científicos, que se compõe da Introdução, Justificativa, Problema de Pesquisa e Hipótese, Objetivos, Referencial Técnico, Metodologia, Desenvolvimento e Considerações Finais comprovando que a pesquisa se trata de pesquisa bibliográfica, através da proposição de um problema de pesquisa e um objetivo que estejam em consonância com sua resposta extraída dos materiais citados. E como “toda pesquisa, qualquer que seja seu delineamento ou classificação em termos metodológicos, deverá ter a revisão bibliográfica” (GARCIA, E., 2015, p. 2).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

O presente trabalho foi realizado através de dados qualitativos sobre o tema Motivação onde foi exposto seu conceito, sua importância para as organizações públicas e sua aplicabilidade. Nele são apresentadas as diversas teorias que envolvem e tratam sobre o referido tema. Onde vários autores como Perez-Ramos (1990); Robbins (2005); Bergue (2012); buscam identificar e definir as necessidades que o ser humano tem para assim entendê-lo e buscar por sua motivação.

Focar a motivação sob o entendimento do ambiente organizacional, em seus diferentes modelos:

- como os que evidenciam as necessidades do ser humano como estímulo para a ação;
- os que tratam a motivação sob a expectativa do contentamento profissional, indicando que está pautada no plano de satisfação que o indivíduo tem em relação à colocação que exerce; e
- os que a tratam a partir da compreensão da igualdade e perspectiva dos administradores públicos (BERGUE, 2012, p. 55).

A motivação é um item fundamental para o crescimento do ser humano. A mesma é capaz de se apresentar ou ocorrer devido a fatores intrínsecos derivados da energia motivacional ou de fatores extrínsecos relativos às circunstâncias do trabalho. Esses fatores podem afetar a motivação dos funcionários dentro das organizações públicas devido à insatisfação motivacional. Assim os fatores extrínsecos ofertados apropriadamente pelas organizações, como segurança no trabalho e remuneração, restringiria o descontentamento no exercício de suas funções, porém ainda não despertariam a motivação já que esta depende de fatores intrínsecos ou simbólicos ao trabalho. Compete, portanto à administração promover a motivação por meio de propostas que levem à satisfação dos empregados. “A ideia de que fatores intrínsecos teriam maior peso sobre a motivação de servidores públicos coaduna-se com a teoria de dois fatores motivacionais de Herzberg” (KLEIN; MASCARENHAS; 2016).

Através das teorias existentes voltadas para motivação e da capacidade de compreensão pelos seus administradores é possível despertar motivação nos servidores públicos. De acordo com Bergue, estudos universais têm procurado entender o método de motivação no setor público, averiguando e buscando definir as necessidades dos empregados (BERGUE, 2012).

Vários escritores buscam definições e discorrem sobre os tipos de teorias que abordam o tema Motivação e suas aplicações direcionadas às organizações. Mesmo que discutíveis em torno de seus valores, as antigas teorias representam os princípios que deram origem às teorias atuais.

Estas por sua vez, chamadas de contemporâneas envolvem um entendimento mais avançado sobre motivação (ROBBINS, 2005).

Apesar de muitas vezes ser difícil executá-las, grande ênfase e mais aceitação tem se voltado para a teoria da expectativa. Tida como, a mais aceita, completa e contemporânea, essa teoria, que tem como princípio, perspectivas que as pessoas detêm sobre os resultados que virão em decorrência de suas ações, demonstra que é possível conduzir à motivação. Assim considerando que quanto maiores forem os atrativos que se traduzem em resultados ou compensações, maior será a motivação (LOBOS, J. 1975).

O gestor público tem a sua frente um universo de desafios tanto na identificação de fatores que levam à motivação quanto na construção de métodos e programas que possam ser aplicados aos seus servidores já que a qualificação da gestão é medida por seus agentes públicos. Através de boas práticas de gestão, planejamento de objetivos e compromisso com resultados, a administração pública poderá obter a motivação de seus servidores reconhecendo os mesmos através de recompensa por desempenho (GARCIA; GIACOMOSSI; 2014).

Segundo Tavares, as instituições para conseguirem o êxito organizacional, “precisam proporcionar aos empregados liberdade de decisão e ação para que estes desenvolvam iniciativa e motivação”. Funcionários contentes com o local de trabalho tendem a ampliar a produtividade e a qualidade dos trabalhos realizados (TAVARES, 2018, p. 37).

De acordo com Robbins (2005), os itens relacionados a seguir poderão ser considerados para que se possa buscar a motivação dos servidores: Reconhecer as diferenças individuais já que os funcionários possuem necessidades diferentes e interesses diversos, programando tarefas que possam potencializar a motivação no trabalho; Utilizar objetivos desenvolvendo metas específicas e desafiadoras; Permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam contribuindo com soluções para desempenho das atividades; Vincular as recompensas ao desempenho estabelecendo de forma clara a compensação pelas atividades com possibilidades educacionais como treinamentos ou conferências e reconhecimento; Verificar a equidade do sistema onde a compensação deverá ser justa ao esforço desempenhado (ROBBINS, 2005).

Bergue cita que aos gestores públicos não compete somente entender os elementos comportamentais, mas observar a elaboração de políticas associadas de gestão de pessoas que incluam a ascensão pessoal e profissional, salário e o meio organizacional. E que em linhas gerais, a motivação dos indivíduos nas organizações é associada ao trabalho e a sua relação com os processos organizacionais (BERGUE, 2012, p. 40).



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há de se concluir que sem motivação ou sem estar motivado, a busca pela excelência de um bom trabalho nas organizações públicas seria de extrema dificuldade.

Recursos diversos são administrados e aplicados aos servidores públicos extraídos das várias teorias e programas existentes. Práticas desenvolvidas na administração pública de incentivo e motivação são cada vez mais utilizadas. Programas motivacionais de reconhecimento dos servidores, de estímulo para criação e proposição de melhorias, estabelecimento da confiança são algumas das ações que contribuem para o bem-estar, pelo despertar e pela elevação da motivação dos agentes públicos. Pontos e temas são observados para que haja sempre motivação. Folga, reestruturação da empresa, investimento em aprendizado e crescimento, aumento salarial, inclusão de benefícios, dentre outros são alguns exemplos. Considera-se no todo que os servidores públicos são motivados por fatores intrínsecos característicos do trabalho como compromisso de servir bem à sociedade e ao interesse público e de terem reconhecimento de seus desempenhos, e, ainda, por fatores extrínsecos que satisfazem suas carências essenciais como proventos, gratificações e benefícios.

Assim as instituições do serviço público através de seus administradores buscam pela compreensão e acompanhamento dos fatores que influenciam diretamente seus servidores tratando o item “motivação nas organizações públicas”, de maneira consciente para que este se traduza na capacidade do servidor executar um serviço eficiente e de qualidade à população contribuindo para a estabilidade, desenvolvimento e crescimento das organizações públicas.

Embora haja grande avanço pela Administração Pública no que concerne esse item e devido à abrangência e à relevância do tema do presente trabalho, não há como findá-lo ou esgotá-lo por completo. Por se tratar de um elemento essencial, é importante aprofundar os estudos sobre o referido conteúdo, já que estes contribuem para que as organizações pesem o quanto é importante e essencial no processo da produção; para a compreensão dos fatores motivacionais e sua aplicabilidade aos agentes públicos. Sugere-se realização de estudos de casos que levem o gestor a entender e superar as dificuldades bem como interpretar através de análises mais aprimoradas condições e práticas que levem à motivação nas referidas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. **Desafios à implantação da gestão do conhecimento**: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação, v. 11, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/13372>>. Acesso em: 24 Maio 2018

GARCIA, Elias. **Pesquisa Bibliográfica versus revisão bibliográfica** – uma discussão necessária, Revista Línguas e Letras. Vol. 37. Número 35. Páginas 291-294. Maio 2016.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli – **Motivação no setor público** Um desafio para uma administração pública eficiente. Artigo jus.com.br. 2014.

KLEIN, Fábio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação e evasão no serviço público**: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17 a 39 de fevereiro de 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122016000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100017&lng=en&nrm=iso)>. acesso em: 23 de Maio 2018.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, abril de 1975. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 Maio 2018.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 24 Maio 2018.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, Feb. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 Maio 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

TAVARES, Marcia Ester da Silva. **Os indicadores de desempenho no cenário econômico e financeiro A importância dos indicadores de desempenho**. Artigo Científico – Postal Brasil – Revista técnico-científica dos Correios, Brasília, Vol. 2, p 28-41, jan/jun.2018.