

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

**Liéberth de Assis Barbosa  
matrícula: 2017200530135**

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA OS PERITOS  
CRIMINAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS NA CIDADE DE  
SETE LAGOAS.**

**São João del-Rei  
2018**

**Liéberth de Assis Barbosa**

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA OS PERITOS  
CRIMINAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS NA CIDADE DE  
SETE LAGOAS.**

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

Orientador: Prof. Dr. Renilson Rodrigues da Silva.

**São João del-Rei**

**2018**

**Liéberth de Assis Barbosa**

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA OS PERITOS  
CRIMINAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS NA CIDADE DE  
SETE LAGOAS.**

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

APROVADA EM 15 DE SETEMBRO DE 2018.

---

Prof. Doutor Renilson Rodrigues da Silva – UFSJ - (Presidente).

---

Profa. Mestre Dryelli Jales Costa – UFSJ - (Membro).

Dedico aos meus pais, aos meus irmãos e a minha linda esposa Flaviane Ribas Miranda Barbosa pelo amor e paciência durante a jornada desta especialização.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Jesus Cristo pela proteção e presença constante na minha vida, a minha família sendo de forma especial a minha linda esposa Flaviane Ribas Miranda Barbosa pela compreensão no cotidiano e aos colegas de trabalho peritos criminais da Polícia Civil de Minas Gerais pelas trocas de ensinamentos e conhecimentos no cotidiano dos nossos trabalhos.

Registro também os sinceros agradecimentos aos professores, tutores e ao meu orientador Prof. Dr. Renilson Rodrigues da Silva que contribuíram efetivamente para a conclusão desta especialização.

## RESUMO

Este trabalho abordou uma análise dos resultados sobre a qualidade de vida no trabalho dos peritos criminais da Polícia Civil de Minas Gerais lotados na cidade de Sete Lagoas segundo o Modelo de Walton sobre a ótica da Teoria Motivacional dos Dois Fatores de Frederik Herzberg. O objetivo geral foi o de descobrir o nível de motivação do grupo de peritos criminais e a partir dos resultados sugerir a implantação de ações por parte do Estado para elevar a motivação dos seus servidores e conseqüentemente melhorias na eficiência dos serviços prestados a sociedade. A metodologia utilizada neste trabalho foi um estudo exploratório de natureza bibliográfica e a análise dos resultados levantados. Este grupo de peritos criminais apresentou dados satisfatórios sendo que ajustes pontuais que resultem em maior satisfação quando se tratar de fatores motivacionais ou nenhuma insatisfação quando de tratar de fatores higiênicos podem ocorrer com novas ações governamentais voltadas para estes servidores do Estado. Os reflexos dos ajustes pontuais por parte dos gestores tendem a acontecer nos serviços prestados à sociedade. Os peritos criminais são parte integrante e importante da estrutura de segurança pública oferecida pelo Estado a partir da obrigatoriedade constitucional.

Palavras-chave: peritos criminais; Polícia Civil; motivação.

## **ABSTRACT**

This work analyzed an analysis of the results on the quality of life in the work of the criminal experts of the Civil Police of Minas Gerais filled in the city of Sete Lagoas according to the Walton Model on the Optics of the Motivational Theory of the Two Factors of Frederik Herzberg. The general objective was to discover at the level of motivation of the group of criminal experts and from the results suggest the implementation of actions by the State to raise the motivation of its employees and consequently improvements in the efficiency of services provided to society. The methodology used in this work was an exploratory study of bibliographic nature and the analysis of the results obtained. This group of criminal experts presented satisfactory data and that punctual adjustments that result in greater satisfaction when dealing with motivational factors or no dissatisfaction when dealing with hygienic factors can be brought about by new governmental actions directed at these state servants. The reflexes of the punctual adjustments on the part of the managers tend to happen in the services rendered to the society. Criminal experts are an integral and important part of the public security structure offered by the State from the constitutional obligation.

Keywords: criminal experts; Civil Police; motivation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
<b>2.1</b>	<b>Motivações humanas</b> .....	11
<b>2.2</b>	<b>Teorias da motivação</b> .....	11
<b>2.3</b>	<b>Teoria da hierarquia das necessidades</b> .....	12
<b>2.4</b>	<b>Teoria dos dois fatores</b> .....	14
<b>2.5</b>	<b>Teoria do reforço</b> .....	16
<b>2.6</b>	<b>Teoria X e Teoria Y</b> .....	17
<b>2.7</b>	<b>Peritos criminais na PCMG</b> .....	18
<b>2.8</b>	<b>O modelo de Walton para a aferição da qualidade de vida no trabalho</b> .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	21
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	22
<b>4.1</b>	<b>Apresentação e análise</b> .....	22
<i>4.1.1</i>	<i>Perfil do grupo</i> .....	22
<i>4.1.2</i>	<i>Fatores motivacionais</i> .....	23
<i>4.1.3</i>	<i>Fatores higiênicos</i> .....	26
<b>4.2</b>	<b>Discussões dos resultados</b> .....	31
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36



## 1 INTRODUÇÃO

Durante a busca incessante por justiça por parte do Estado de Minas Gerais em benefício da sociedade que precisa da ação legítima do Estado conforme a Constituição Federal de 1988 que trouxe a garantia do poder de polícia aos Estados da República Federativa do Brasil, a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG) apresenta nos seus quadros, servidores públicos efetivados nos cargos de Perito Criminal que possuem fundamental importância no desenvolvimento de procedimentos policiais e administrativos no serviço público. O grau de motivação no ambiente organizacional influencia no resultado do trabalho destes profissionais e indiretamente sobre a sociedade que depende dos serviços prestados pelo Estado.

Devido à relevância para a sociedade, este trabalho explorará o tema da motivação organizacional no grupo de servidores estaduais, Peritos Criminais, lotados na Cidade de Sete Lagoas.

Conforme o entendimento de CHIAVENATO (2005), a motivação dos trabalhadores está diretamente ligada ao clima organizacional. Quando os membros de uma organização estão com a motivação elevada ocorrem reflexos positivos nas relações pessoais e com a organização. No entanto, quando ocorre uma motivação baixa entre os membros ficando evidente a insatisfação pode-se chegar a casos extremos e as situações de intolerância. Os membros abertamente confrontam diretamente com a organização como podem ser vistos nos casos de manifestações que resultam em paralizações e greves.

O nível de satisfação do servidor público é muito importante no desenvolvimento da motivação. Teorias da motivação preconizam que devem ocorrer estímulos para que o trabalhador desenvolva as suas atividades. Fatores motivacionais como a remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, estrutura, relações pessoais, insegurança, saúde, dentre outros, são fatores que influenciam na motivação.

O artigo 144 da Constituição Federal de 1988 possui o seguinte texto: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I – polícia federal; II – polícia rodoviária federal; III – polícia ferroviária federal; IV – polícias civis; V – polícias militares e corpo de bombeiros militares.” Logo, é de fundamental importância o bom andamento das instituições ligadas à segurança pública para a convivência em sociedade.

A PCMG é a instituição responsável pela polícia judiciária e pelo departamento de trânsito no território do Estado de Minas Gerais. O Perito Criminal desenvolve um trabalho técnico e científico sendo exigido dos ocupantes do cargo, no mínimo, uma graduação superior e a aprovação em concurso público.

As diversas atribuições do Perito Criminal levam a perpetuação e a análises técnicas de locais e objetos. Sempre que um local de crime deixar vestígios, o levantamento de local pela polícia judiciária se faz necessário conforme o Código de Processo Penal (CPP). O Perito Criminal realiza o exame de corpo de delito para a materialização do crime. O corpo de delito é a prova da existência de um crime. A polícia judiciária realiza a investigação na busca de indícios de autoria e materialidade. Assim que requisitado, o laudo é emitido pelo Perito Criminal para o andamento dos procedimentos que são presididos pelas devidas autoridades competentes.

Este trabalho visa descobrir a motivação no espaço organizacional da Seção Técnica Regional de Criminalística na cidade de Sete Lagoas através dos Peritos Criminais. E também, proporcionar aos gestores do Estado de Minas Gerais e da instituição PCMG, um levantamento para que decisões conscientes possam beneficiar não somente os servidores, mas indiretamente toda a sociedade que necessita do trabalho do grupo examinado.

As teorias da motivação apresentam levantamentos relacionados às necessidades de um indivíduo. Na busca por benefícios, o ser humano se sujeita a regras e trabalho para que as suas necessidades sejam atendidas. No desejo de alcançar os seus objetivos, as pessoas procuram responsabilidades na busca por progressões nas carreiras e empregos. Os desafios com o objetivo de alcance de metas e a superação fazem parte do cotidiano. O encontro do poder leva a influência em diversos meios.

Para o desenvolvimento desta monografia foram utilizadas teorias da motivação e estudo de caso sobre a qualidade de vida no trabalho do grupo pesquisado que presta relevantes serviços à sociedade.

O objetivo geral foi o de descobrir o nível de motivação dos Peritos Criminais lotados na Seção Técnica Regional de Criminalística na Cidade de Sete Lagoas. O objetivo específico foi sugerir a implantação de ações governamentais para elevar a motivação do grupo de servidores e conseqüentemente uma melhoria na eficiência dos serviços prestados a sociedade.

Este trabalho relacionou os resultados adquiridos anteriormente sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) segundo o modelo de Walton que consiste na análise de critérios através da percepção das pessoas livre das variações pessoais e a Teoria Motivacional dos

Dois Fatores de Frederick Herzberg que consiste na análise dos fatores de satisfação descritos como motivadores ou intrínsecos e nos fatores de insatisfação descritos como higiênicos ou extrínsecos.

Os capítulos levantados no referencial teórico abordaram as motivações humanas, algumas teorias da motivação, peritos criminais na PCMG e o modelo de Walton para a aferição da QVT.

A metodologia que foi utilizada no desenvolvimento deste trabalho consistiu na pesquisa bibliográfica e análise de resultados sobre a QVT na visão da Teoria dos dois fatores sobre o grupo abordado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Motivações humanas**

Segundo Vernon (1973), as motivações humanas não podem ser estudadas diretamente por ser uma experiência interna. É uma espécie de força que mantém todas as ações mais importantes.

Para Bergamini (2002), as pessoas caminham em direção aos seus objetivos que são escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um. No estudo da motivação ocorre uma análise dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem no caminho dos seus objetivos.

Podemos entender a motivação humana como uma determinação individual, pois as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Bergamini (1990), diz que é dentro da diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais.

Ainda para Bergamini (1990), as pessoas são diferentes, pois cada um possui a sua própria bagagem de vida através de experiências acumuladas durante as diferentes etapas da vida como a etapa intrauterina, parto e crescimento além das diferenças genéticas. As pessoas também se transformam com o passar do tempo através de influências do meio em que vivem.

As necessidades humanas nascem no interior de cada pessoa. Ernest Archer (1978), em suas pesquisas, desmistificou muitas das falsas interpretações do comportamento motivado. Em sua interpretação, a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. A fonte de energia do seu comportamento é justificada pelas necessidades interiores. As pessoas agiriam na busca de fatores de satisfação para se evitar momentos de tensão.

### **2.2 Teorias da motivação**

Para Ferreira et al. (2006), o fenômeno motivacional tende a ser explicado através de

diversas teorias. Godoi et al. (2004) verificaram a existência de um consenso na definição de motivação como um conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta.

### **2.3 Teoria da hierarquia das necessidades**

Provavelmente, a Teoria da Hierarquia das Necessidades apresentada por Abraham Maslow, seja a mais conhecida de todas as teorias de motivação humana. Maslow formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, sendo elas:

1. Necessidades fisiológicas: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
2. Necessidades de segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade da pessoa;
3. Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano;
4. Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, como autorrespeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
5. Necessidades de autorrealização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Na análise desta teoria, Vieira et al. (2011) destacou a facilidade de entendimento e o reconhecimento da ampla aceitação, sobretudo entre os gerentes praticantes. As necessidades são classificadas em primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança) e em necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de autorrealização). Em uma análise de diferenciação entre as necessidades, as primárias partem da premissa da satisfação externa (remuneração, contratos de trabalho, condições de trabalho e outros) e as secundárias de satisfação interna (depende de cada um). Nas necessidades humanas, quando uma necessidade é satisfeita, existirá outra necessidade mais elevada influenciando no comportamento das pessoas.

Na busca do objetivo de alcançar uma necessidade, uma pessoa persegue um propósito até que o mesmo seja atingido. Sampaio (2009) entende que o objetivo está relacionado ao mundo interno das pessoas. O desprovidimento e a remuneração possibilitam a busca de novas necessidades.

Para Maslow “O homem é um animal desejanter e raramente atinge um estado de completa satisfação, exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar.” (Maslow, 1954, p.69).

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2005. p.133.

## 2.4 Teoria dos dois fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg. Nesta teoria, a motivação para o trabalho é analisada através de fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores de satisfação (motivadores) indicados por Herzberg seriam os relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que uma pessoa desenvolve. Os fatores que tendem a prevenir a insatisfação (manutenção ou higiênicos) são determinados pelo ambiente que passam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desenvolve o seu trabalho no entendimento de Pilatti (2012).

Para Chiavenato (2002):

- 1) Fatores Higiênicos (fatores extrínsecos), compreendem as condições de como as pessoas desempenham o seu trabalho. Estão localizados no ambiente em volta das pessoas sendo que estes fatores estão fora do controle dos funcionários, pois são decididos e controlados pela empresa. Podemos destacar como principais fatores higiênicos: salário, benefícios sociais, chefia ou supervisão exercida por superiores, condições físicas e ambientes de trabalho, políticas, diretrizes da empresa, funcionários, regras internas e outros.
- 2) Fatores Motivacionais (fatores intrínsecos), compreendem a natureza das tarefas que o funcionário executa. Estão relacionados ao conteúdo do cargo. O indivíduo consegue controlar os fatores motivacionais porque estão relacionados com a atividade que ele desempenha. Sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização estão relacionados à motivação e dependem das tarefas que a pessoa realiza no seu trabalho.

Quadro 1 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos.

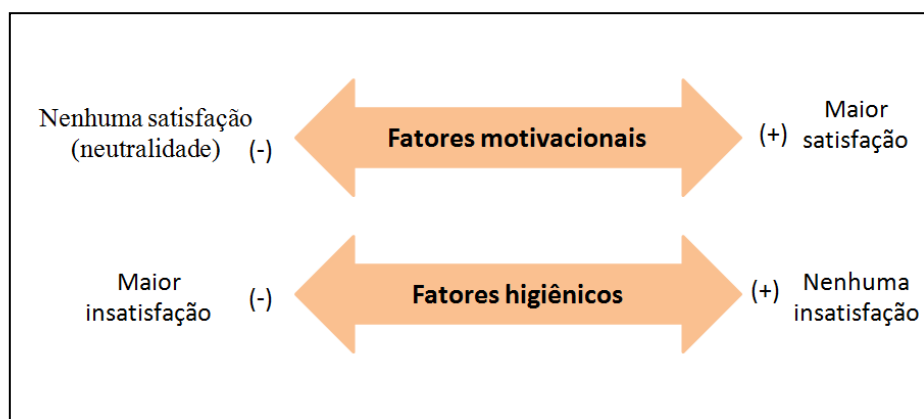
FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade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

Fonte: Chiavenato, 2002. p.119

Em Vieira et al. (2011), houve a informação de que o psicólogo Frederick Herzberg afirmou que os fatores higiênicos dizem respeito de como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada um. Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não estariam vinculados entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

Para Herzberg, o contrário da satisfação é a não satisfação, e oposto da insatisfação é a não insatisfação. Assim, a eliminação dos fatores que causam insatisfação dos funcionários não gera, impreterivelmente, a satisfação desse grupo (ROBBINS, 2005).

Figura 2 – Teoria dos Dois Fatores Motivacionais



Fonte: Chiavenato, 2003. p. 334.



## 2.5 Teoria do reforço

A Teoria do Reforço foi elaborada por Skinner que idealizou a definição do Reforço Positivo e do Reforço Negativo. O trabalhador quando recebe algum incentivo tende a desenvolver o seu trabalho com mais empenho. Podemos citar como exemplo a Participação em Lucros e Resultados (PLR) em empresas para o cumprimento de estratégias de organizações. Em sentido contrário ao incentivo, visto como negativo, podemos destacar a aplicação de penalidades como multas que podem desestimular o trabalhador.

Para a elaboração da Teoria do Reforço, Skinner realizou ensaios com ratos e pombos. Bergamini (1990, p.26) relatou estes ensaios e a forma como Skinner analisou os animais utilizados. Ao recompensar determinados comportamentos com alimentos, os animais repetiam as ações de acionar certo dispositivo. O Reforço Positivo foi entendido como a oferta de alimento que acontecia após o acionamento do dispositivo e que aumentava a frequência da sua repetição. No entanto, ao preparar o dispositivo para que ele provocasse um choque elétrico nos animais, Skinner observou o que chamou de Reforço Negativo que foi entendido como um acontecimento punitivo imediatamente a ação dos animais. O choque elétrico diminuía a ação de acionamento do dispositivo até suprimir definitivamente o comportamento dos animais.

Ainda em Bergamini:

Segundo Skinner, à semelhança daquilo que se passa com os animais estudados dentro do seu laboratório, a personalidade do homem é susceptível de ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida e dentro da qual há que se prever um rigoroso controle das variáveis exteriores. Adotando esse enfoque, a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta. (BERGAMINI, 1990, P.26).

A teoria de Skinner leva ao entendimento de que o trabalhador deve ser motivado através do oferecimento de estímulos como prêmios, aumentos de salários ou alguma recompensa de valor pessoal. Uma possível punição deveria somente ter aplicada no caso de uma inatividade do trabalhador que venha a gerar prejuízos.

Assim, uma organização deve escolher previamente os comportamentos que possuem possíveis intenções de serem estruturados através de estímulos positivos e também programar previamente os comportamentos que deverão ser extintos ou inibidos por estímulos negativos.

## 2.6 Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e a Teoria Y foi proposta por Douglas McGregor. Segundo o mesmo, podemos perceber duas visões distintas e antagônicas de administrar. Vieira et al. (2011), relatou estes dois lados sendo um rotulado de Teoria X baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática; e do outro lado a Teoria Y com um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

Quadro 2 – Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções na natureza humana.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> <li>2. As pessoas evitam o trabalho.</li> <li>3. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.</li> <li>4. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.</li> <li>5. As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.</li> <li>2. O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar.</li> <li>3. As pessoas procuram e aceitam responsabilidade e desafios.</li> <li>4. As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.</li> <li>5. As pessoas são criativas e competentes.</li> </ol>

Fonte: Chiavenato, 2007. p.282

Ainda no entendimento de Chiavenato (2007), a Teoria X, independentemente das opiniões e dos objetivos pessoais, as pessoas fazem exatamente o que a organização deseja. Quando uma decisão é imposta autoritariamente ou até mesmo injustamente, de cima para baixo, passando a controlar externamente o comportamento dos subordinados, seria a aplicação da Teoria X.

Já a Teoria Y no entendimento de Vieira et al. (2011), seria a aplicada nas empresas através de medidas inovadoras e humanistas. Podemos destacar medidas como a descentralização das decisões, delegação de responsabilidades, destaque de cargos para maior

significado do trabalho, participação em decisões, administração consultiva e autoavaliação de desempenho.

Administrar seria um processo de criação de oportunidades através do aproveitamento de potenciais ao passar pelos obstáculos que levariam ao crescimento das pessoas na visão de Douglas McGregor. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

## **2.7 Peritos criminais na PCMG**

O funcionamento da PCMG é disciplinado pela Lei Complementar nº 129 de 08 de novembro de 2013 do Estado de Minas Gerais que contém a Lei Orgânica da Polícia Civil. Artigos da referida Lei Complementar e do Decreto-Lei 3.689 de 3 de outubro de 1941 da República Federativa do Brasil que contém o Código de Processo Penal (CPP), possuem relação direta com o trabalho dos Peritos Criminais, sendo destacados os seguintes artigos:

Art. 43. No exercício da atividade de perícia oficial criminal, é assegurada autonomia técnica, científica e funcional ao Perito Criminal e ao Médico-Legista, cabendo-lhe a realização de perícias relacionadas à investigação criminal de competência da PCMG, no âmbito de inquéritos policiais, termos circunstanciados de ocorrência, processos, sindicâncias e demais procedimentos administrativos, ficando vinculado operacionalmente ao Delegado responsável pela investigação criminal, na forma do Código de Processo Penal (Lei Orgânica da PCMG, 2013).

Art. 158. Quando a infração deixar vestígios, será indispensável o exame de corpo de delito, direto ou indireto, não podendo supri-lo a confissão do acusado (CPP, 1988).

O trabalho “A Qualidade de Vida no Trabalho dos Peritos Criminais da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais na Cidade de Sete Lagoas Segundo o Modelo de Walton” desenvolvido por este autor no ano de 2016 foi aplicado a 10 (dez) profissionais que trabalhavam na Seção Técnica Regional de Criminalística. O trabalho de Barbosa (2016) apresentou um entendimento da necessidade de estratégias, políticas e processos de gestão para a busca de melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho. As necessidades básicas estavam sendo atendidas, mas o ambiente físico do trabalho, a parte espiritual, mental,

psicológica e emocional estavam carentes de suporte do Estado assim como os benefícios extras.

O ofício do Perito Criminal em todo o mundo é essencial para a busca da paz social pelas instituições de segurança pública. As atribuições da carreira reforçam a importância destes para a vida em sociedade.

## **2.8 O modelo de Walton para a aferição da qualidade de vida no trabalho**

Walton (1973) propôs um modelo para a aferição da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) levando em consideração fatores internos e externos a empresa baseado em categorias e indicadores.

O modelo de Walton analisa os seguintes itens:

- a) Compensação justa e adequada. Aborda à remuneração recebida pelo trabalhador através dos critérios de renda adequada ao trabalho, equidade interna e equidade externa.
- b) Condições de trabalho. Aborda à saúde e o ambiente físico no qual o trabalhador está introduzido através dos fatores de jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável.
- c) Uso e desenvolvimento de capacidades. Aborda as oportunidades que o trabalhador possui no seu cotidiano, o conhecimento e as aptidões profissionais através dos indicadores de autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação.
- d) Oportunidades de crescimento e segurança. Aborda as oportunidades oferecidas ao trabalhador para o seu crescimento, desenvolvimento e segurança através dos aspectos de possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

- e) Integração social na organização. Aborda a integração social e a escassez de diferenças entre os funcionários através da igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.
  
- f) Constitucionalismo. Aborda o cumprimento da legislação através do respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas.
  
- g) O espaço que o trabalho ocupa na vida. Aborda o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através da jornada de trabalho, viagens e o bem-estar com a família e lazer.
  
- h) Relevância social e importância do trabalho. Aborda a percepção sobre a organização através dos indicadores de imagem da empresa, responsabilidade social da instituição, responsabilidade social pelos empregados e responsabilidade social pelos produtos e serviços.

Para Walton, o desenvolvimento pessoal vem acompanhado da valorização do trabalho. Os programas de QVT visam dar origem a uma organização mais humanizada. O trabalho deve ser desempenhado com responsabilidade e autonomia.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho utilizou-se um estudo exploratório de natureza bibliográfica para o levantamento do material elaborado sobre o assunto abordado.

Conforme esclarece Boccato:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. (BOCCATO, 2006, p.266)

Na análise e interpretação dos resultados, adotou-se a Teoria dos Dois Fatores de Frederik Herzberg que aborda os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos relacionados ao local de trabalho que podem gerar satisfação ou insatisfação nos trabalhadores.

Também, utilizou-se dos resultados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) baseado no Modelo de Walton (1973) desenvolvido por este autor em 2016. Os resultados levantaram importantes indicadores sobre o grupo pesquisado.

Neste estudo, os dados da QVT forneceram subsídios para a análise da Teoria dos Dois Fatores relacionados aos Peritos Criminais do Estado de Minas Gerais que estavam lotados na Cidade de Sete Lagoas para se descobrir o nível de motivação e possivelmente implantar ações para possíveis melhorias neste setor do serviço público.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os dados anteriormente levantados sobre a QVT do grupo pesquisado segundo o Modelo de Walton sendo analisados sobre a visão da Teoria dos Dois Fatores de Frederik Herzberg foram à base para uma interpretação dos níveis de satisfação ou insatisfação dos Peritos Criminais da PCMG lotados na Cidade de Sete Lagoas. Um ambiente de trabalho ideal passa por ferramentas e métodos que buscam uma maior eficiência nos resultados. O processo de QVT pode ser visto como uma atividade com a meta de proporcionar melhorias para a vida do funcionário. Abaixo, foram reproduzidos os resultados sobre a QVT alcançados por este autor após a aplicação de questionários.

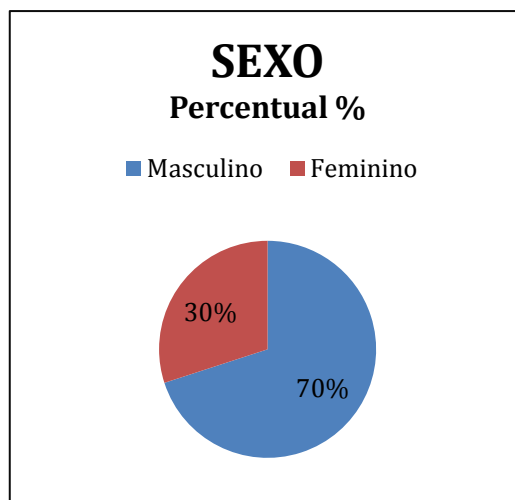
### **4.1 Apresentação e análise**

#### *4.1.1 Perfil do grupo*

O grupo analisado em 2016 foi de 10 (dez) Peritos Criminais que trabalhavam na Seção Técnica Regional de Criminalística que ficava dentro da Delegacia Regional de Polícia Civil. Neste grupo, 70% eram do sexo masculino e 30% eram do sexo feminino. Houve também o levantamento da idade que gerou uma média de 39 anos e do tempo de serviço trabalhado na PCMG com a média de 11 anos. Não existem previsões legais para a reserva de vagas nos concursos públicos realizados pela Polícia Civil do Estado de Minas Gerais considerando o sexo dos candidatos.

O gráfico abaixo representa os valores levantados.

Gráfico 1 – Sexo dos peritos criminais.



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 23.

#### 4.1.2 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo trabalhador. São os fatores satisfacientes. Analisam os sentimentos do servidor em relação ao seu cargo.

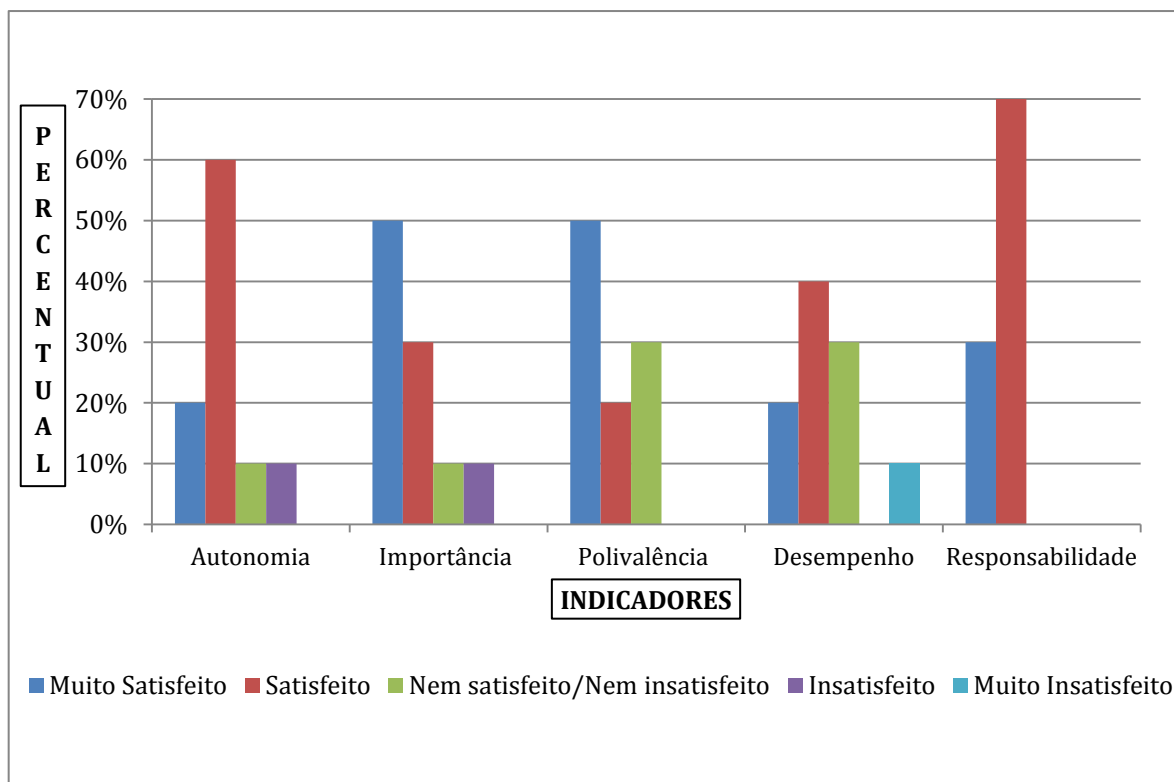
O gráfico a seguir demonstra a percepção da satisfação dos peritos criminais com o uso das capacidades no trabalho.

As analisar os resultados podemos perceber a satisfação da maioria com a autonomia (oportunidade de tomar decisões), com a importância do trabalho, com a polivalência (possibilidade de desempenhar variadas tarefas e trabalhos), com a avaliação de desempenho e com a responsabilidade conferida.

Douglas McGregor autor da Teoria X e Teoria Y descreveu que nas pressuposições da Teoria Y as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios além de serem criativas e competentes. O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades como passa a procurá-las.



Gráfico 2 – Uso das capacidades no trabalho – percepção da satisfação - percentual %.



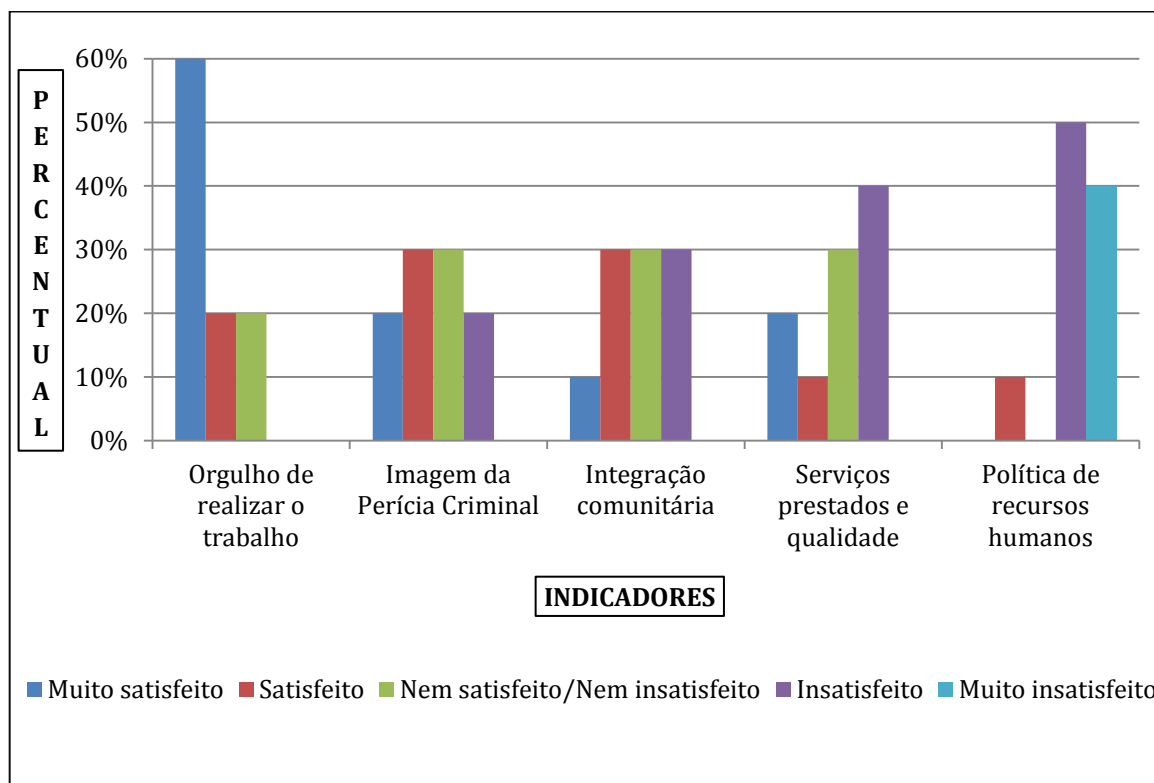
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 27.

Ao analisar o próximo gráfico que trouxe a relevância social e a importância no trabalho, a maioria dos peritos criminais do grupo abordado estava orgulhosa de realizar o seu trabalho.

Em relação à imagem da perícia criminal a metade estava satisfeita enquanto a outra metade não tinha a satisfação formada ou estava insatisfeita. Na integração comunitária que seria a contribuição com a sociedade houve um equilíbrio no nível de satisfação. No campo em relação aos serviços prestados e a qualidade uma considerável parte estava insatisfeita ou não possuía a percepção de satisfação formada.

O resultado que chamou bastante atenção foi quanto à política de recursos humanos que seria a forma como o Estado trata os seus servidores, pois o nível de insatisfação foi bastante alto e divergente quando se compara com os outros itens desta categoria.

Gráfico 3 - Relevância social e importância do trabalho - percepção da satisfação percentual %.

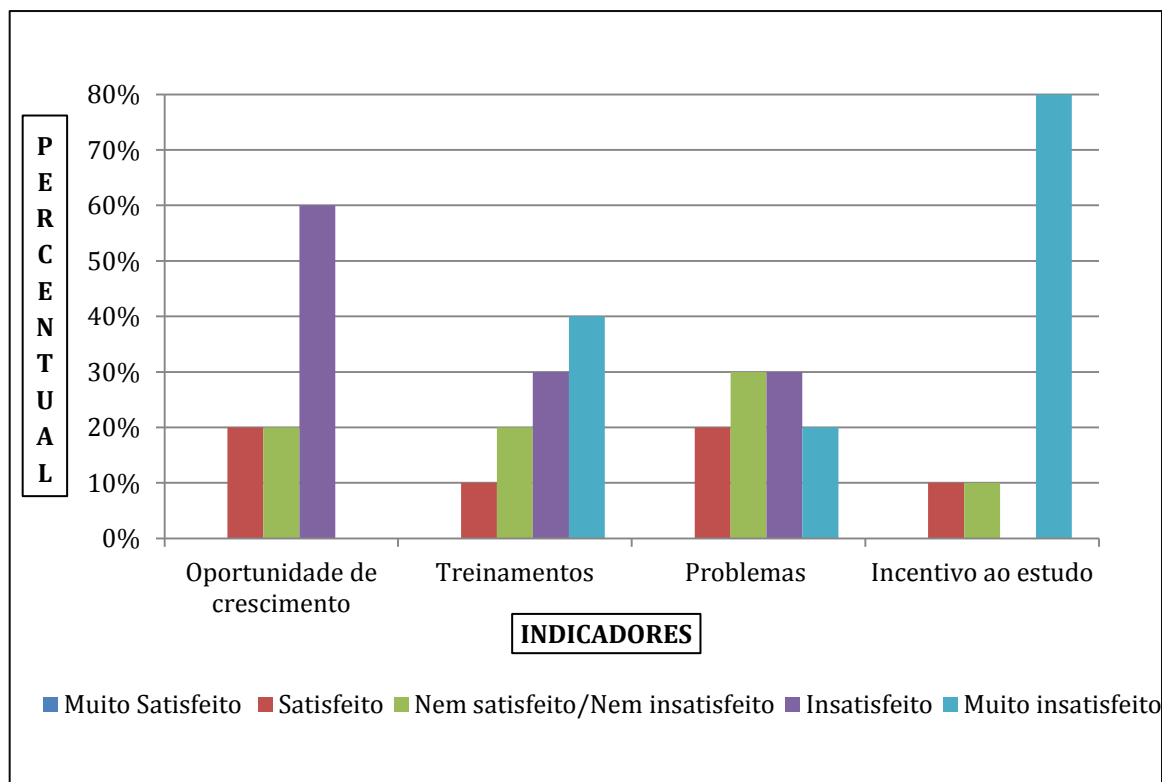


Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 34.

As oportunidades no trabalho foram avaliadas em relação às oportunidades de crescimento profissional, treinamentos, frequência em que ocorrem problemas e incentivos aos estudos proporcionados pelo Estado.

O gráfico sobre estes indicadores conforme segue abaixo demonstra que a maioria do grupo estava insatisfeita com todos os indicadores levantados. No entanto, o que chama bastante atenção é o nível de insatisfação no incentivo ao estudo. Os peritos criminais estão lotados em uma função técnica e científica. Assim, o financiamento e o incentivo aos estudos e as ligações com centros universitários deveriam ser frequentes para que novas tecnologias e melhorias nos resultados dos trabalhos possam ocorrer de acordo com a evolução da sociedade.

Gráfico 4 – Oportunidades no trabalho – percepção da satisfação - percentual %.



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 29.

#### 4.1.3 Fatores higiênicos

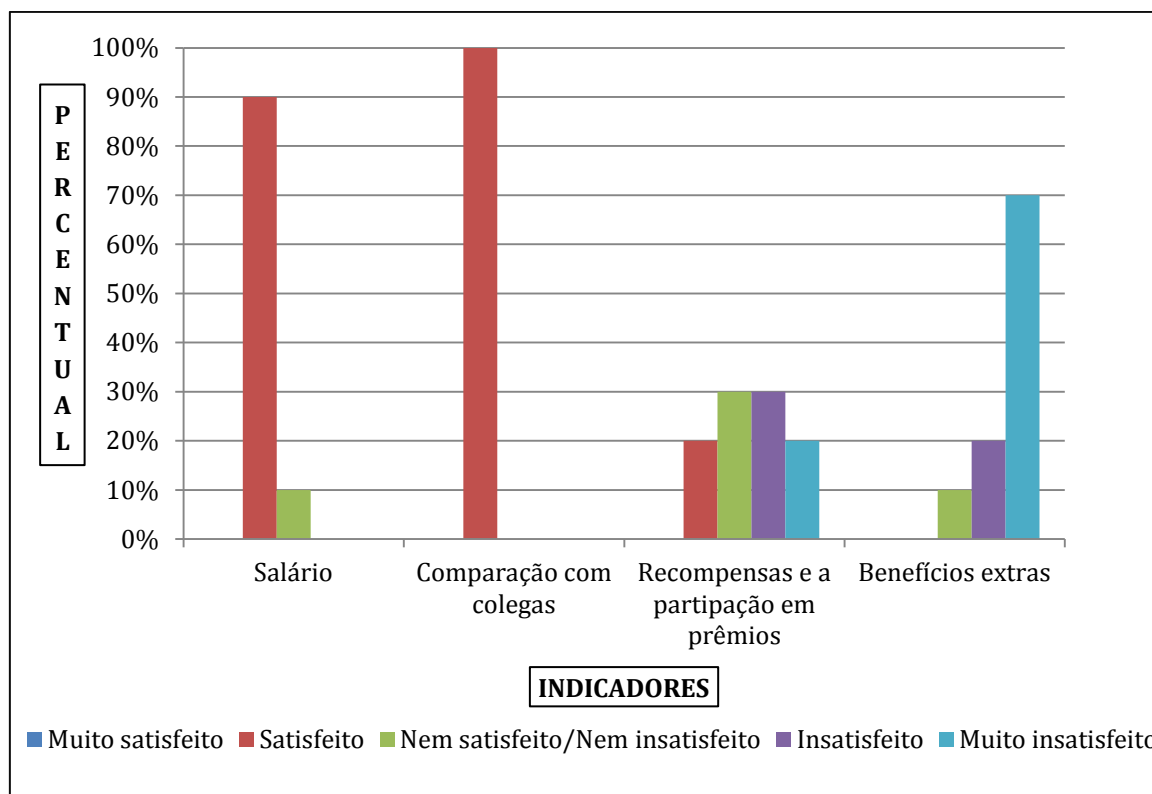
Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados ao contexto do cargo. São os fatores insatisfacientes. Analisam os sentimentos do servidor em relação à empresa, neste caso o Estado.

O gráfico adiante trouxe a percepção da satisfação dos peritos criminais em relação ao salário (remuneração) sendo que a maioria estava satisfeita até mesmo quando em comparação com os valores recebidos pelos colegas de trabalho. No entanto, houve um equilíbrio em relação às recompensas e a participação em prêmios possivelmente devido as recompensas percentualmente maiores dos servidores mais antigos em comparação aos mais novatos.

Uma percepção que chamou bastante atenção foi em relação aos benefícios extras tais como alimentação, transporte, médico e dentista, pois o índice de insatisfação foi relevante.

A percepção de valorização do tempo de serviço muitas vezes acima da valorização das capacidades, competências e desenvolvimento do trabalho pode estar levando ao equilíbrio encontrado nas recompensas e participação em prêmios.

Gráfico 5 – Salário (compensação) justo e adequado – percepção da satisfação - percentual %.



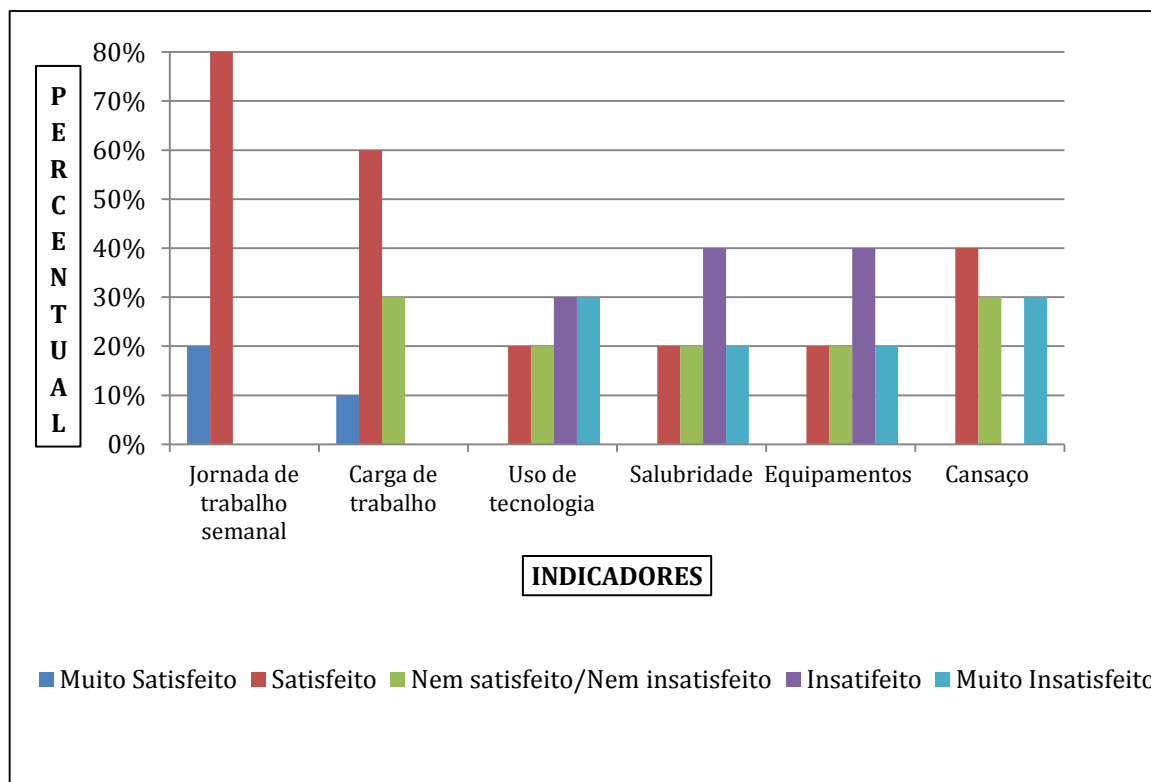
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 24.

Na abordagem das condições de trabalho a maioria dos servidores do grupo pesquisado conforme o gráfico abaixo estava satisfeita com a jornada de trabalho semanal que seria a quantidade de horas trabalhadas, com a carga de trabalho e com o cansaço causado pelo trabalho. Enquanto na abordagem sobre o uso de tecnologia no trabalho, salubridade relacionada às condições de trabalho e o uso de equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados a maioria estava insatisfeita.

Nesta categoria os itens sobre salubridade e equipamentos chamam a atenção. As atribuições que são de responsabilidade dos peritos criminais exigem para a própria segurança destes profissionais contra riscos biológicos, químicos e outras estruturas e equipamentos adequados para o desenvolvimento do trabalho.

Abaixo, segue o gráfico sobre as condições de trabalho.

Gráfico 6 – Condições de trabalho – percepção da satisfação - percentual %.



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 26.

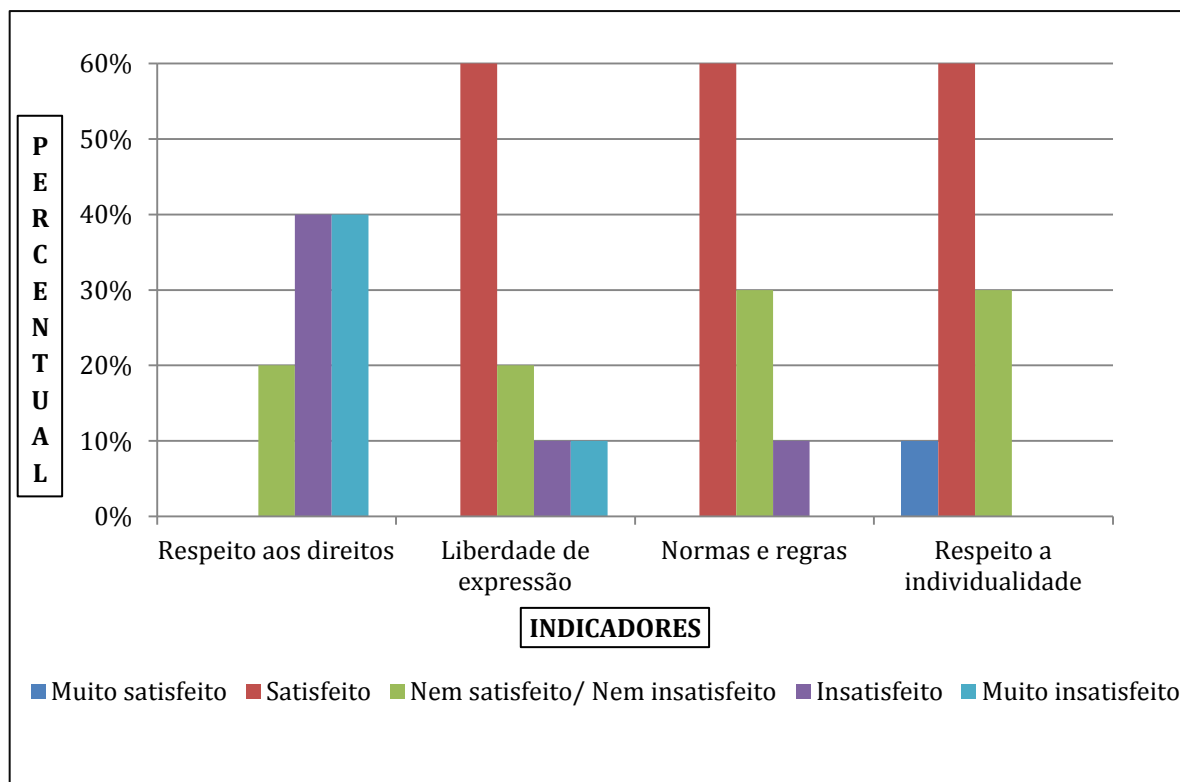
Na avaliação do constitucionalismo que seria o respeito às leis no trabalho houve uma insatisfação em relação ao respeito aos direitos do trabalhador, mas percepções de satisfação ocorreram na abordagem da liberdade de expressão que seria a oportunidade de dar opiniões, nas normas e regras no trabalho assim como no respeito à individualidade sobre as características individuais e particularidades conforme os resultados apresentados no gráfico abaixo.

No Estado de Minas Gerais a cada ciclo de gestão ocorrem mudanças na sua estrutura e nos processos de gestão. No entanto, o não cumprimento de direitos consolidados através de atos e decisões administrativas perdura por diversos ciclos ocasionando insatisfações nos servidores públicos.

Uma instituição poderá satisfazer os seus servidores quanto ao constitucionalismo a partir do momento que definir e cumprir com os seus princípios, estratégias políticas e processos de gestão.

A seguir, os resultados podem ser acompanhados no gráfico.

Gráfico 7 – Constitucionalismo (respeito às leis) – percepção da satisfação - percentual %.

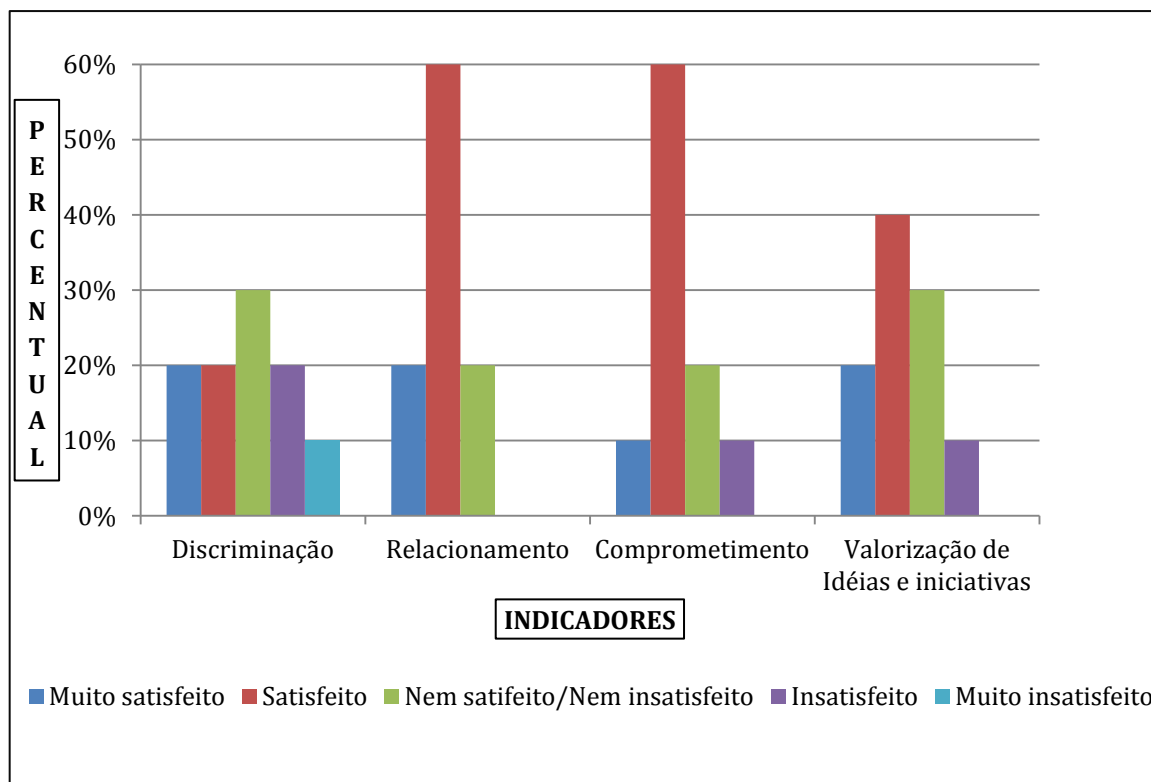


Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 32.

O gráfico seguinte demonstra a integração social no trabalho sendo que houve certo equilíbrio entre a satisfação, a neutralidade e a insatisfação em relação à discriminação (social, racial, religiosa e sexual). Quando questionados sobre o relacionamento com os colegas e chefes no trabalho e também com relação ao comprometimento da equipe o resultado de satisfação foi bem considerável. Em relação à valorização de idéias e iniciativas a maioria também estava satisfeita.

O comportamento do ser humano é variável como também imprevisível sendo que a sua formação, cultura e vivência nos diferentes meios interferem nos sistemas de valores. O equilíbrio no indicador de discriminação leva a ser entendido como diferentes visões dos peritos criminais e possivelmente diferentes necessidades humanas.

Gráfico 8 – Integração social no trabalho - percepção da satisfação - percentual %.

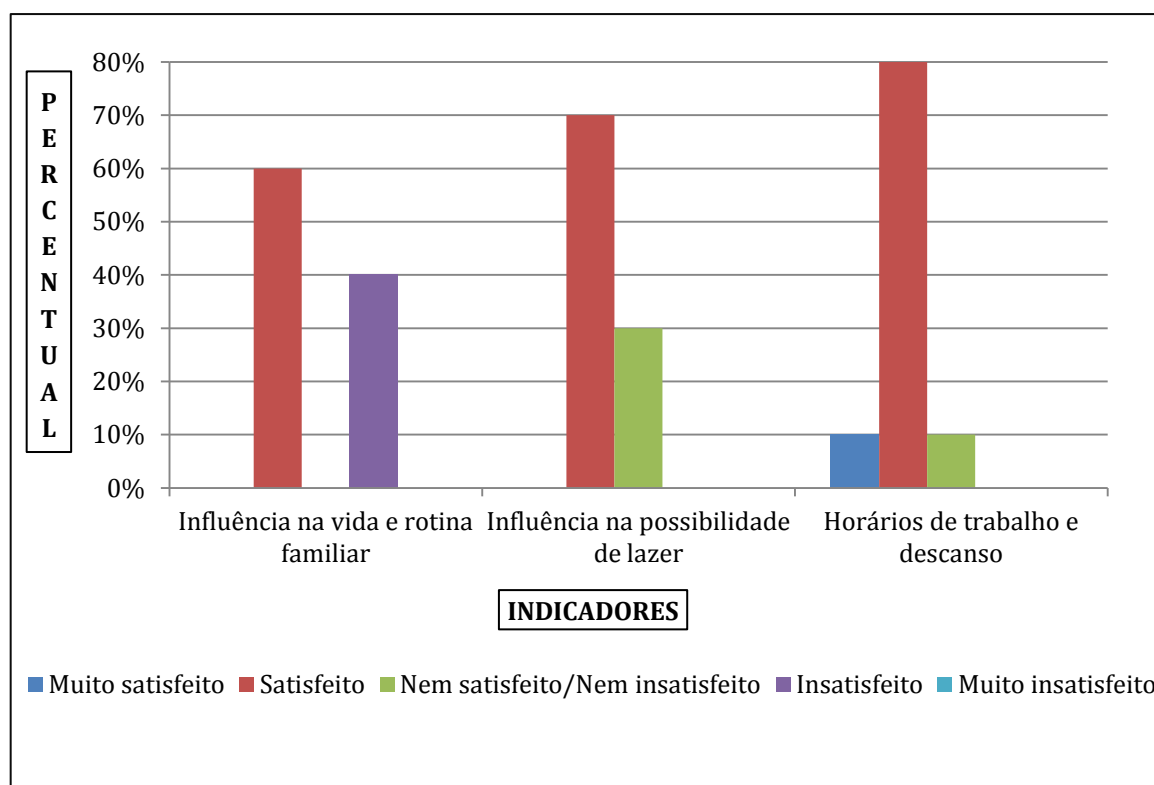


Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 30.

Na análise dos resultados sobre o espaço que o trabalho ocupa na vida dos peritos criminais a maioria estava satisfeita, mas a insatisfação também apresentou resultados relevantes. Na influência do trabalho sobre a possibilidade de lazer e também sobre os horários de trabalho e de descanso o nível de satisfação foi alto conforme o próximo gráfico.

As necessidades internas são muitas e podem ter uma tendência financeira, emocional, psicológica e às vezes social.

Gráfico 9 – Espaço que o trabalho ocupa na vida – percepção da satisfação - percentual %.



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor, p. 33.

## 4.2 Discussões dos resultados

Podemos verificar nos levantamentos apresentados sobre a QVT que o grupo de Peritos Criminais mostrou variadas satisfações sobre as abordagens. Os resultados são possíveis de serem analisados sobre a ótica da motivação através da Teoria dos Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg.

Os fatores motivacionais ou de satisfação que são os intrínsecos apresentaram uma maior satisfação em comparação a nenhuma satisfação ou neutralidade. Os questionamentos sobre o uso de capacidades no trabalho, relevância social e importância do trabalho apresentaram uma maior satisfação, exceto o indicador sobre a política de recursos humanos que apresentou um maior nível de nenhuma satisfação.

Já nos indicadores sobre as oportunidades no trabalho houve maiores níveis de nenhuma satisfação ou neutralidade do que em relação a maior satisfação sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores ao considerarmos a abordagem sobre a QVT.



Os fatores higiênicos ou extrínsecos apresentaram diferentes níveis dependendo da categoria e do indicador que foi abordado. Os questionamentos sobre o salário (compensação) justo e adequado apresentou melhores índices de nenhuma insatisfação em relação ao indicador de salário e na comparação com colegas de trabalho. No entanto, houve um equilíbrio em recompensas e na participação em prêmios e uma maior insatisfação em relação aos benefícios extras. Em relação às condições de trabalho a jornada de trabalho, carga de trabalho e cansaço apresentaram melhores resultados de nenhuma insatisfação ao contrário do uso de tecnologia, salubridade e equipamentos que apresentaram uma maior insatisfação. No respeito às leis no trabalho, o respeito aos direitos gerou uma maior insatisfação. Já na liberdade de expressão, normas e regras e no respeito à individualidade os níveis de nenhuma insatisfação foram maiores considerando a ótica da Teoria Motivacional dos Dois Fatores. Na integração social no trabalho houve um equilíbrio na discriminação e maiores níveis de nenhuma insatisfação nos itens de relacionamento, comprometimento e valorização de idéias e iniciativas. Já na categoria que abordou o espaço que o trabalho ocupa na vida o nível de nenhuma insatisfação foi maior.

Na interpretação dos resultados podemos perceber a independência entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. O nível de satisfação profissional das pessoas pode ser analisado através dos diferentes fatores que as separam da insatisfação profissional.

As necessidades humanas são imprevisíveis e variadas. Muitas vezes estão ligadas aos valores que cada pessoa carrega sendo o trabalho uma atividade muito importante que influencia diretamente na qualidade de vida e no alcance dos objetivos.

Os dados demonstraram importantes informações sem os quais não seria possível uma conclusão sobre a motivação no espaço em foco. As informações sobre o conteúdo do cargo que compreendem a natureza das tarefas ou sobre as condições que as pessoas desempenham o seu trabalho podem afetar a motivação profissional.

Alterações pontuais em relação ao conteúdo do cargo (motivacionais) como no progresso profissional fortalecendo as oportunidades de crescimento, incentivo ao estudo, melhorias na política de recursos humanos ou em relação ao contexto do cargo (higiênicos) como na concessão de benefícios extras, melhores equipamentos e respeito aos direitos podem elevar ainda mais a motivação destes profissionais e indiretamente melhorar a eficiência dos serviços prestados a sociedade pelo Estado através destes seus servidores.

São comuns dentro do quadro de servidores da PCMG, ações judiciais contra o Estado devido ao não cumprimento de leis trabalhistas. Podemos citar como exemplo o não pagamento de horas extras e adicionais noturnos que já possuem um entendimento pacificado

no Tribunal de Justiça de Minas Gerais através de jurisprudência. A relação de disputa do servidor contra o Estado no campo jurídico pode gerar insatisfações e refletir na eficiência dos serviços prestados.

Possivelmente a “estabilidade” atingida no serviço público brasileiro por servidores efetivos como no grupo analisado venha a influenciar no resultado final da motivação. A aceitação de nenhuma insatisfação ou neutralidade pode em determinados momentos ser admitida pela garantia da estabilidade.

A eficiência no atendimento a sociedade pode ser influenciada pelo nível de motivação dos servidores. A complexidade dentro do serviço público e a sua abrangência geram diferentes situações de insatisfação. Os servidores são diretamente influenciados pela condução administrativa dentro dos diferentes setores a partir de ordens dos gestores públicos ou decisões individuais das suas chefias imediatas.

Outros importantes fatores também influenciam na motivação. Como exemplo, podemos citar as infraestruturas físicas nos locais de trabalho dos servidores públicos.

A partir de ações governamentais para a melhoria da satisfação que venham a resultar em reflexos positivos na motivação organizacional, o Estado tenderia a receber como contrapartida uma melhoria na eficiência do trabalho pericial prestado a sociedade. Podemos citar como benefícios uma redução nos prazos de conclusão de laudos periciais que beneficiariam o andamento dos inquéritos policiais e processos judiciais que demandam de análises periciais assim como uma melhoria na qualidade destes laudos beneficiariam a formação de convicções das autoridades judiciais.

Assim, ações de incentivo a motivação organizacional tendem a beneficiar tanto os servidores como as instituições através de reflexos positivos nos trabalhos desenvolvidos em prol da sociedade.

A seguir foram abordadas as considerações finais sobre este trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar os dados anteriormente levantados sobre a QVT para que estes dados fossem estudados sob a ótica motivacional.

A literatura colaborou no entendimento das teorias motivacionais sendo que a Teoria dos Dois Fatores foi a utilizada neste trabalho para a análise dos dados que revelaram o nível de satisfação do grupo de servidores que ocupam o cargo de Perito Criminal na PCMG que estavam lotados na Cidade de Sete Lagoas.

A necessidade humana do trabalho para a própria sobrevivência do trabalhador incentiva a busca pela motivação profissional. A obrigação socioeconômica imposta pela vida em sociedade tende a condicionar as pessoas a submissão ao trabalho e as suas relações já padronizadas na legislação.

A necessidade de sobrevivência pode levar as pessoas a se sujeitarem a diferentes níveis de insatisfação ou nenhuma satisfação pelo trabalho em si ou pelo ambiente que realizam o seu expediente.

Apesar deste trabalho não focar nos cidadãos que são os usuários dos serviços públicos, tais usuários são as pessoas que normalmente mais sofrem com as baixas qualidades dos serviços que são ofertados.

As insatisfações dos servidores com os diferentes fatores geram situações conhecidas pela sociedade. A gestão pública viveu diferentes momentos e projetos ao longo da sua história na República Federativa do Brasil na tentativa de buscar melhorias para os serviços prestados a sociedade. A GESPÚBLICA foi um exemplo de programa nacional de gestão pública e desburocratização com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos como também no aumento da competitividade no país.

Com base neste trabalho, podemos concluir que o grupo de Peritos Criminais da PCMG lotados na cidade de Sete Lagoas possuíam diferentes percepções em relação aos diferentes fatores motivacionais ou fatores higiênicos relacionados ao local de trabalho.

Os momentos de déficit fiscal como o apresentado atualmente levam ao adiamento de projetos e melhorias para os servidores. O Estado de Minas Gerais possui uma grande extensão territorial e conseqüentemente um elevado número de servidores devido as diferentes responsabilidades estaduais acordadas na Constituição Federal de 1988. Para uma gestão pública de qualidade, o planejamento se faz necessário e reflete nos servidores como também nos cidadãos que necessitam do Estado.

O trabalho desenvolvido pelas carreiras da PCMG possuem riscos relacionados à profissão de segurança pública. O Estado através dos seus gestores deveria apoiar projetos que levassem a uma melhoria nos níveis de insatisfação com os problemas e salubridade na profissão além de acompanhamentos com profissionais que possam analisar a saúde mental dos servidores.

As necessidades oscilam com o tempo e influenciam no comportamento das pessoas. Por isto, os gestores públicos devem acompanhar e propor mudanças constantemente. Os dados podem ser levantados através dos diferentes mecanismos de pesquisa.

A busca de uma maior satisfação ou redução de uma maior insatisfação do servidor em relação ao seu trabalho deve ser perseguida pelo profissional e acompanhada pelo Estado.

A profissão analisada possui uma importante função para a sociedade principalmente por ser uma atividade exclusiva do Estado no campo da segurança pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L.A. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Peritos Criminais da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais na Cidade de Sete Lagoas Segundo o Modelo de Walton**. 2016. 51f. Monografia (Graduação) – Curso de Administração Pública. Universidade Federal de São João Del-Rey/MG.

BERGAMINI, C.W. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.30, n.2, p. 23-34, Abr/Jun 1990.

BERGAMINI, C.W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002 a Jan 2003.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II. 6 ed. rev e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. BRASIL.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração – Enanpad. Salvador: Anpad, 2006.

**Lei complementar nº 129 de 08 de novembro de 2013**. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais – PCMG, o regime jurídico dos integrantes das carreiras

policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completanovamin.html?tipo=LCP&num=129comp=&ano=2013&texto=original>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Tomson, 2002.

PILATTI, L. A. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades - limite das organizações**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, Ponto Grossa/PR, v.04, n.01, jan/jun. 2012, p. 18-24.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração, São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973. p.11.

VIEIRA, C.B.; BOAS, A.A.V.; ANDRADE, R.O.B.; OLIVIERA E.R.; **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.