

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE A DISTÂNCIA

MOTIVAÇÃO PARA UMA MAIOR EFICÁCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Glauco Gonçalves Neves
Matrícula 2017200530300

São João Del-Rei – MG

2018

Glauco Gonçalves Neves

MOTIVAÇÃO PARA UMA MAIOR EFICÁCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

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

Orientador (a): Prof. Dr. Roberto do Nascimento Ferreira

São João Del-Rei – MG

2018

Glauco Gonçalves Neves

MOTIVAÇÃO PARA UMA MAIOR EFICÁCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

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

Aprovada: 12 de novembro de 2018.

Prof. Dr. Fabrício M. de Mendonça
Presidente da Banca UFSJ

Prof. Me. Rhuan Jonathan da Silva
Membro da Banca UFSJ

Prof. Dr. Roberto do Nascimento Ferreira
Orientador UFSJ

Dedico este trabalho a minha família por se fazer presente em cada momento e por se comprometer junto comigo nesta empreitada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu força, sabedoria, paciência e perseverança.

Agradeço a minha família que esteve sempre ao meu lado, me incentivando, aceitando minhas ausências e me apoiando nos momentos difíceis.

Aos meus amigos em especial a Vanessa Novaes na qual teve a iniciativa de realização o curso e contagiou a todos com sua ideia, ao Márcio Loureiro, Suelene de Castro e Lucimara Marques pelos momentos de estudos e de trabalhos compartilhados, dividimos nossas dificuldades e experiências.

A Coordenadora do Polo da UFSJ em Paraisópolis, professora Reginalda Nunes pela receptividade e atenção com todos.

À tutora Rúbia pelo Apoio e Dedicção durante todo o curso.

Ao professor Roberto do Nascimento Ferreira pela paciência e as valiosas orientações no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a todos os Professores e Profissionais da Universidade Federal de São João Del-Rei que colaboraram para a realização do Curso.

Finalmente agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse realizar este curso de especialização, deixo aqui registrado meus agradecimentos.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito apresentar formas de incentivar e manter a motivação dos servidores públicos no ambiente da Administração Pública. A partir de algumas teorias e conceitos motivacionais e do comportamento humano no trabalho, apresenta-se importantes considerações e compreensão do que representa a motivação e de como essa pode ser relevante para a melhoria das entregas de serviço público a sociedade. Essa pesquisa teve como base, pesquisas bibliográficas realizadas em livros, artigos científicos e redes eletrônicas sobre as teorias do comportamento motivacional humano e também a análise de resultados de algumas pesquisas realizadas anteriormente em municípios brasileiros. A pesquisa pretende ainda contribuir no sentido de buscar compreender os vários fatores organizacionais que motivam os servidores na realização das suas tarefas diárias para uma maior eficácia no serviço público.

Palavras-chave: Motivação; Servidor Público; Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

The present work has the purpose of presenting ways of encouraging and maintaining the motivation of public servants in the Public Administration environment. Based on some theories and motivational concepts and human behavior at work, important considerations and understanding of what motivation is presented and how it may be relevant to the improvement of public service deliveries to society. This research was based on bibliographical research carried out in books, scientific articles and electronic networks on theories of human motivational behavior and also the analysis of the results of some previous researches carried out in Brazilian municipalities. The research also intends to contribute to the understanding of the various organizational factors that motivate the employees to perform their daily tasks for greater efficiency in the public service.

Keywords: Motivation; Public server; Motivational Factors.

LISTA DE TABELAS

Figura 1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	3
--	---

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. JUSTIFICATIVA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. Geral.....	14
3.2. Específicos	14
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
5. REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.2. Administração Pública	17
5.3. Serviço Público e Servidor Público	18
5.4. Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	20
5.5. Motivação	23
5.5.1. <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i>	25
5.5.2. <i>Teoria dos Dois Fatores</i>	26
5.5.3. <i>Teoria X E Y</i>	27
5.5.4. <i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i>	28
5.5.5. <i>Teoria da Expectativa</i>	29
5.5.6. <i>Teoria ERG</i>	31
5.6. Comportamento Humano no Trabalho	32
5.7. Motivação no Setor Público.....	34
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO	39
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1. INTRODUÇÃO

O ser humano no seu dia a dia vive melhor quando está motivado com alguma situação e no trabalho não é diferente, tornando-se um desafio à organização conseguir despertar e manter esse estado de espírito. No caso das organizações públicas o desafio é ainda maior e complexo por uma série de motivos e fatores tais como: processo de contratação, estágio probatório, estabilidade, ambiente político, excesso de burocracia, remuneração, capacitação, carreira, que impactam diretamente no nível de motivação dos servidores públicos.

Motivar pessoas torna-se um grande compromisso da gestão. De acordo com Bergue (2012), 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).

A organização precisa passar a confiança de que seu servidor terá futuro e crescimento, pois se não houver essa percepção o servidor fará exclusivamente sua parte, deixará a organização e seguirá seu caminho em busca de seus objetivos. Segundo Drucker (2002) as organizações atuais têm intensas e rápidas mudanças, resultando na não fidelização dos seus servidores e gerando com isso perdas de continuidade operacional, tática e estratégica, perda de treinamentos, perda de conhecimento acumulado, entre outros.

A gestão pública não é diferente e vem apresentando constantes mudanças também que visam à modernização da administração pública. Todas as áreas da administração são afetadas pela onda modernizante, que tem como foco a melhoria da

prestação de serviços aos cidadãos. A gestão dos recursos humanos passa ser uma área chave neste processo.

No entanto, os gestores públicos convivem com a dificuldade de encontrar métodos ou modelos de gestão que despertem a motivação nos servidores públicos de carreira para alcançar a qualidade esperada nos serviços públicos prestados, já que não está em suas mãos a liberação de recursos financeiros para motivar e impulsionar o trabalho.

Despertada a atenção de se ter servidores motivados, que resulta na melhoria do desempenho dos servidores e, conseqüentemente, o ganho da organização em desempenho dedicado, menor taxa de desligamento e afastamentos por motivo de saúde, começou um movimento de estudos de alguns autores como Bergamini (1997), Chiavenato (2008) e Vergana (2012), dentre outros, sobre quais as melhores condições necessárias para o servidor se sentir motivadas e ter ambientes motivadores.

Quando se trata de organização pública pode haver dificuldade de aferir o resultado do trabalho, isto porque a organização não tem sempre o resultado em números financeiros, uma vez que sua área fim quase sempre é de caráter social, mas mesmo assim existe uma entrega a ser cumprida em forma de serviço para a sociedade e se esse serviço for executado por pessoas que trabalham motivadas, essas irão entregar mais e melhor. Além do fator psicológico envolvido na questão pessoal de cada servidor, onde percebesse um ganho pessoal muito grande por trabalhar motivado.

Em algumas Organizações Públicas, a motivação não é utilizada no seu potencial para reconhecer a força e o sucesso do trabalho realizado pelos servidores públicos seja por questões política ou partidária. Porém, assim como os funcionários de uma empresa privada, os servidores públicos possuem horários, tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização e por esta razão precisam estar motivados para que apresente serviços públicos de melhor qualidade à sociedade.

Com isso, queremos responder a seguinte pergunta: Os servidores públicos trabalham melhor quando se sentem motivados visando uma prestação de serviços com maior eficácia às necessidades da sociedade? Neste sentido, a pesquisa tem como propósito apresentar e descrever o tema motivação e as algumas teorias motivacionais como alternativa para uma melhor qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

2. JUSTIFICATIVA

O trabalho busca apresentar o tema motivação como alternativa para uma melhor qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade, identificando a influência, elementos e fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos servidores pública. Por meio deste trabalho procuraremos realizar um diagnóstico da atual relação dos servidores com o seu ambiente de trabalho (fatores externos) e com o conteúdo de seu trabalho (fatores internos).

Acreditamos que a existência de motivação intrínseca dos servidores pode ser potencializada pela organização principalmente através de reconhecimento e melhorias nas condições de trabalho, a fim de aumentar a produtividade, a qualidade e progressão e modernização dos serviços públicos.

A partir da problemática apresentada, estaremos realizando uma revisão bibliográfica com citações de vários autores sobre a administração pública, de conceitos e teorias motivacionais, comportamento humano no trabalho e motivação no serviço público.

3. OBJETIVOS

3.1. Geral

Apresentar o tema motivação como alternativa para uma melhor qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

3.2. Específicos

- Apresentar conceitos básicos de Organizações e Administração Pública;
- Apresentar alguns conceitos e teorias sobre motivação;
- Apresentar conceitos sobre Comportamento Humano no Trabalho;

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse trabalho tem como base, pesquisas bibliográficas realizadas em livros, artigos científicos e redes eletrônicas sobre vários conceitos e teorias de motivação e do comportamento humano.

O tipo de pesquisa utilizado foi à exploratória. “[...] as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (GIL, 2002)

Para a fundamentação teórica, foi utilizada principalmente a pesquisa bibliográfica, que, Segundo Vergara (2004, p. 48), “[...] é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Inclusive, [...] “boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2002)

A pesquisa apresenta algumas variáveis que interferem no nível de motivação e satisfação dos agentes públicos na realização das suas tarefas diárias e auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade. Houve um levantamento de dados ocorreu por meio de livros, artigos publicados nas bases Capes, Scielo e Repositório da UFRGS e notícias na internet.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Existem diversos autores que discorrem sobre o tema Motivação seus desmembramentos e complicações voltados ao aspecto organizacional. Algumas teorias na década de 50 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. Mas antes de cita-los estaremos apresentando alguns conceitos da administração pública e seus respectivos agentes.

5.1. Estado e Governo

Segundo Linhares (2008, p. 25), o Estado é definido como um conjunto de instituições, regras de procedimento e postos de comando que estruturam a vida social (política, econômica e cultural) de um país, composto pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e estruturado em níveis administrativos: União, Estado e Municípios, com o monopólio de uso legítimo da força em um território.

Na administração pública contemporânea o Estado é uma estrutura política e organizacional formada por: um governo, um quadro administrativo, um aparato de segurança e um ordenamento jurídico impositivo que extravasa suas próprias instituições e se exerce sobre uma sociedade como um todo. (LINHARES, 2008, p. 25).

Para Silva (2008), o Estado deve ter funções delimitadas, seja no campo de seus poderes (liberalismo político), seja no campo de suas funções (liberalismo econômico). A ideia do cidadão como sendo possuidor de direitos invioláveis, como a vida ou a propriedade, é argumento de origem tipicamente liberal, assim também o é a defesa de que o Estado deve ter as suas funções limitadas para garantir o funcionamento do mercado, pois este envolveria os problemas de gerações de bem-estar coletivo por meio da mão invisível.

O Estado além da sua estrutura e de suas funções é um organizador da vida social, sendo independente dela, cujo propósito é fortalecer ao mesmo tempo, a consciência coletiva, e “a assegurar a individuação mais completa que o estado social permita, segundo Durkheim (2002). Longe de ser o tirano do indivíduo, ele é quem resgata o indivíduo da sociedade”. O Estado é um construto da deliberação social, e que busca mediar às ações e ideias individuais e coletivas “é desse conflito de forças sociais

que nascem as liberdades individuais”. Como “toda sociedade é despótica, ao menos que algo exterior a ela venha conter seu despotismo”, o Estado se torna necessário na modernidade, a fim de garantir os direitos individuais.

Ainda sob a perspectiva weberiana, o Estado Moderno é um estado racional que detém o monopólio do uso legítimo da força física dentro do território que controla. O Estado é, para Weber, dotado de legitimidade e dominação legal (condições que possibilita sua manutenção). O Estado Moderno é resultado do desenvolvimento da sociedade capitalista que por sua complexidade exige uma administração racional e burocrática. Em Weber iremos encontrar a ideia de que o Estado seria uma “relação de dominação de homens sobre homens”, relação apoiada no uso legítimo da coerção/uso da força. (WEBER, 1999)

O Governo pode ser como “Núcleo” decisório do Estado, pelo qual se manifesta o poder soberano do Estado e que responde pela gestão da “coisa pública” ou “Conjunto de atores políticos que ocupam os postos de comando do Poder Executivo em cada um dos níveis administrativos, Federal, Estadual e Municipal”, (LINO, 2008).

Para Rodrigues (2010), “Por Governo entendemos o conjunto de indivíduos que orientam os rumos da sociedade, pois ocupam posições na cúpula do Estado”. O Governo, por sua vez, é o núcleo decisório do Estado, formado por membros da elite política, os quais estão encarregados da gestão pública. Possui caráter transitório nas democracias, isto é, os que ocupam os cargos governamentais devem, por princípio, ser substituídos periodicamente de acordo com as preferências da sociedade.

5.2. Administração Pública

Freitas (2010) cita que historicamente, os princípios relativos à Administração Pública não faziam parte, de forma expressa, de textos constitucionais. Aliás, quase que a totalidade das normas relativas a esta se encontravam na legislação infraconstitucional.

Já Rocha (1994), explica que essa atitude poderia dever-se a que, uma vez demarcados os parâmetros do Estado de Direito, a função administrativa aí já se encontrava delineada. E também, que a função de administrar o Estado não possuía a mesma nobreza e primariedade que as funções governativas, legislativas e jurisdicionais.

Mas, a constituição de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional que a Administração Pública, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), seja direta ou indireta, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Mais recentemente, incorporou-se ao texto constitucional, através da Emenda Constitucional nº 19/98, o princípio da eficiência (FREITAS, 2010). Esses princípios que regem a Administração Pública e que se encontram na Constituição (CRFB/88 art. 37) são a base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos, dos administradores e servidores.

A Administração Pública refere-se à gestão de bens e interesses da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, cuja finalidade é a satisfação das necessidades públicas. Granjeiro (2002) define como “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei”.

Em Lino (2008), a administração pública contemporânea é um conjunto de organizações e de servidores, mantidas com recursos públicos, cujas atividades são realizadas em conformidade com a lei, responsáveis pela tomada de decisão e implementação das políticas e normas necessárias ao bem estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

Ainda Silva (2008), numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado para a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Para Frederickson (2007), a movimentação da nova administração pública é a conscientização para que os servidores tenham um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem e as novas necessidades que vão surgindo. A grande missão compreende a reforma do setor público, possibilitando a revisão dos serviços de atendimento ao público com a finalidade de aumentar a eficiência e humanização. Isso implica em grandes transformações nos atuais modelos organizacionais.

5.3. Serviço Público e Servidor Público

O serviço público é definido como um conjunto de atividades ou bens que são colocados à disposição da população, com o objetivo de proporcionar, promover e satisfazer, no maior grau possível, o bem estar social. Esse bem comum ou bem estar da comunidade sempre será a base para qualquer ação do Estado. (SILVA, 2011).

Desta forma o serviço público representa toda atividade de oferecimento de utilidade pública ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público. Portanto, é toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso, com o fim de implementação de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública, que deve ser concretizada, sob regime prevalente do Direito Público. E ainda, serviço público é um conjunto de “todos os serviços prestados pelo Estado ou delegados por concessões ou permissão, com o objetivo de facilitar a existência do indivíduo na sociedade” (FREITAS, 2010).

Para Silva (2011), os Servidores públicos são as pessoas físicas, que mantêm relação de trabalho com a administração pública, seja direta, indireta, autarquia ou fundacional. Os Agentes públicos são incumbidos de uma função estatal, de maneira transitória ou definitiva, com ou sem remuneração. São todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, prestam um serviço público. Estão abrangidos por esse conceito desde os titulares dos poderes do Estado até pessoas que se vinculam contratualmente com o poder público, como é o caso dos concessionários.

Os Servidores públicos constituem uma espécie de Agentes públicos, que podem ser (SILVA, 2011, p. 37):

- a) Estatutários (servidores públicos) – são os que possuem cargo público;
- b) Empregados públicos (celetistas) – são os que possuem emprego público;
- c) Servidores temporários – são os que possuem função pública.

Pontes (2007) define que os cargos são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expresso por um agente público, por um agente público, previsto em número certo, com determinação própria e remunerado por pessoas jurídicas de direito público, sendo criados por lei.

Os empregos são núcleos de encargos de trabalho a serem preenchidos por Agentes contratados para desempenhá-los sob uma relação trabalhista (celetista). Se sujeita a uma disciplina jurídica que, embora sofra algumas influências, basicamente é aquela aplicada aos contratos trabalhistas em geral segundo Silva (2011, p. 38).

A função é “atribuição ou conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional, ou compete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais ou temporários” (PONTES, 2007).

A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 37, Inciso II, declara que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

O servidor público concursado fica submetido ao regime jurídico estatutário, ao qual se ajusta o interesse público. Uma das principais vantagens de um cargo público é a estabilidade no emprego.

O Servidor público estável só perderá o cargo:

- I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada a ampla defesa;
- III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (SILVA, 2011, p. 39).

5.4. Gestão de Pessoas na Administração Pública

Para melhor compreender a relação do Servidor público em seu ambiente de trabalho serão abordados alguns temas relacionados à área de gestão de pessoas. Para Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Chiavenato (2008, p.15), define ainda os processos básicos em gestão de pessoas como:

- a) Processo de Agregar Pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Processos de Aplicar Pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu

desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

c) Processo de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

d) Processo de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimentos e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;

e) Processo de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades de pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais; e

f) Processo de Monitorar Pessoas: São processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Para Teixeira (2008), a gestão de pessoas necessita ser compreendida como um conjunto de atividades que são permeáveis ao modo prevalecente de pensar e agir da organização e que sofre os efeitos dessa permeabilidade. Variáveis relativas ao ambiente organizacional interno e externo devem ser consideradas na definição das políticas de gestão de pessoas, de qualquer organização, tanto pública quanto privada. Aspectos como a cultura, o clima organizacional existente, o tipo de estrutura organizacional adotado, as características da empresa, as tecnologias predominantes e as estratégias adotadas para a conquista de mercado devem ser estudados com rigor pela gestão de pessoas. Considera ainda que as pessoas são, atualmente, como fator fundamental de sucesso das organizações. Constituem, por suas capacidades, e pelo que conseguem realizar a partir da utilização do seu conhecimento, o principal diferencial competitivo das organizações. São, muitas vezes, nomeados como ativo da organização e classificadas como o mais importante de todos os ativos disponíveis, dado o valor que representam para a organização.

Silva (2011), afirma ainda que o valor das pessoas para a organização está diretamente relacionado à maneira como elas são tratadas, à atenção que lhes é dispensada e à importância que lhes é atribuída. Assim, quanto mais a organização dá importância às pessoas que nela atuam, tanto mais terá aumentada a sua capacidade produtiva e mais poderá oferecer ao mercado as respostas que este espera.

A gestão de pessoas tem inúmeras responsabilidades no que concerne aos resultados de sucesso ou à eficácia de uma organização. Diversos são os objetivos que ela deve procurar atingir para contribuir positivamente com os resultados globais do empreendimento (TEIXEIRA, 2008, p.17).

No entanto, segundo Chiavenato (2008, p. 16), a gestão de pessoas contribui com a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão (ênfase na eficácia);
- Proporcionar competitividade à organização (emprego adequado da força de trabalho disponível);
- Proporcionar à organização funcionários bem treinados e bem motivados (instrução e recompensas adequadas);
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho (atualização e adequação do trabalho às capacidades individuais);
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (adequação do ambiente às necessidades dos indivíduos);
- Administrar a mudança (adequação de soluções); e
- Manter políticas éticas e comportamento social responsável (aplicação dos princípios éticos e de responsabilidade social).

Muita das vezes a área de gestão de pessoas no setor público ainda se confunde como setor de pessoal ou setor de recursos humanos e suas atividades se restringem à folha de pagamentos, aposentadoria, licença e concursos. Os servidores não são vistos como parte importante na estratégia organizacional. Salles (2008), afirma que essa forma de tratar o servidor faz com que ele seja negligente, não apresente um serviço com qualidade, pois se sente desmotivado pela baixa qualidade de vida no trabalho. Os Servidores públicos são peças importantes na geração dos serviços oferecidos à comunidade, pois são eles que transformam os recursos (muitas vezes escassos) em bens e serviços.

De acordo com Salles (2008, p. 61), alguns anseios do servidor público são:

- A valorização e desenvolvimento funcional do servidor;
- A articulação dos cargos, atividades e carreiras com os diversos ambientes institucionais;
- A facilitação de programas de capacitação tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores;
- A ênfase no autodesenvolvimento e autogestão da carreira;
- A modalidade horizontal e vertical dentro dos grupos ocupacionais de atividades determinadas;
- A responsabilidade do servidor sobre sua própria evolução profissional;
- A qualificação para o crescimento;
- A revalorização do padrão salarial; e

- A avaliação periódica de desempenho e potencial dos servidores realizados em conformidade com metas previstas e modelos atuais de competências técnicas funcionais.

Salles (2008, p. 62), ainda relata que é preciso rever a legislação, por vezes, conflitante e sem eficácia, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais racional.

“Uma Legislação mais flexível nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal) seria uma alternativa para que o serviço público promova a valorização das pessoas possibilitando a formulação de planos sustentáveis que atendam as reivindicações dos Servidores.”

Segundo Affonso e Rocha (2010), uma Administração Pública moderna ao serviço dos indivíduos “exige novos modelos de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade”.

Ainda para Affonso e Rocha (2010), buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo, ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. [...] é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

Por fim, de acordo com Maximiano (2007, p. 208): as práticas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras.

5.5. Motivação

Antes de apresentarmos algumas teorias da motivação, citaremos a seguir algumas citações e conceitos sobre o tema.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é

estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que tem a mesma raiz. (MAXIMIANO, 2006).

Para Bueno (2008), a motivação pode ser definida como uma energia, uma tensão, uma força ou um impulso que é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo, de modo que não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, no qual se sinta motivada.

De acordo com Chiavenato (1999), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Já Robbins (2009), define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A motivação é a força motriz que impulsiona as pessoas a buscarem a satisfação.

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulos externos, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo (BERGAMINI, 1997).

Em suma, a motivação diz respeito ao fator gerador do comportamento humano. Assim, para explicar tanto a motivação quanto o comportamento há um vasto campo de estudo, que proporciona o desenvolvimento de teorias que buscam explicar, conceituar e definir. Para atender aos objetivos desse trabalho foram abordadas algumas teorias e conceitos de motivação, comportamento humano no trabalho e motivação no serviço público.

As primeiras teorias de motivação, dentre elas a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores, foram formuladas na década de 50 e atualmente são questionadas em termos de validade, mas constituem o fundamento das teorias contemporâneas, que possuem um grau razoável de documentação de suporte válido. As teorias contemporâneas, como a Teoria da Expectativa, ERG entre outras, são assim chamadas não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação dos trabalhadores, segundo Robbins (2009).

5.5.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1943) é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do comportamento humano. Segundo a teoria, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1. Fisiológica: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
2. Segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade da pessoa;
3. Social: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano;
4. Estima: incluem fatores internos de estima, como autor respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
5. Auto realização: 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.

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1943) pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base encontram-se as necessidades mais baixas, e no topo as necessidades mais elevadas, conforme a figura 01:

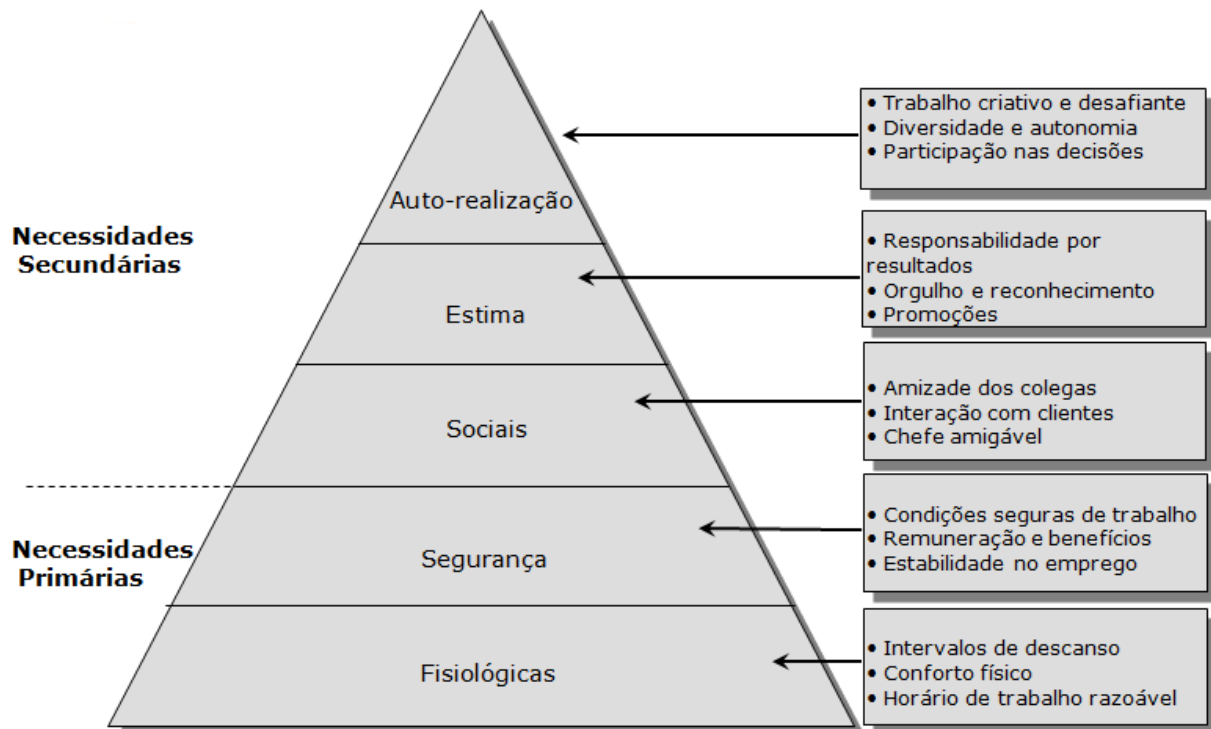


Figura 01 – Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943).
Fonte: CHIAVENATO, 2003.

A diferenciação entre as necessidades parte da premissa de que as primárias são satisfeitas externamente, isto é, através da remuneração, contratos de trabalho, condições de trabalho, etc. E as necessidades secundárias são satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada um individualmente. (CHIAVENATO, 2003).

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

5.5.2. Teoria dos Dois Fatores

Ribeiro; Oliveira (2016), deram a sua contribuição para o estudo da motivação através da publicação da Teoria dos Dois Fatores, através da qual chega à conclusão de que os fatores que estão envolvidos na produção de satisfação e motivação são autônomos em relação aos que geram insatisfação.

Segundo Faller (2004), concluiu que o antônimo de satisfação não é insatisfação, como se previa, mas sim ausência de satisfação e o mesmo valem para a insatisfação cujo antônimo é ausência de insatisfação.

Assim, Herzberg (1959) dividiu e classificou esses fatores em higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, ou seja, o ambiente de trabalho em si, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Envolve salários, diretrizes, e políticas da organização, segurança no emprego e as relações com os demais indivíduos que formam a organização. Herzberg inferiu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação. (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Já os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização e, dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho. (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Assim, buscou entender qual a forma e em que grau os fatores motivam os funcionários. Para ele “os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos.” (LACOMBE, 2012)

E uma simples análise desta teoria, observamos que coincide com a análise da teoria da hierarquia das necessidades, pois apesar de ênfases distintas, ambas concluem que a realização é o fator mais importante da motivação.

5.5.3. Teoria X E Y

McGregor (1960) em suas pesquisas sobre a motivação humana para o trabalho formulou duas teorias que explicam o comportamento humano, a Teoria X e a Teoria Y. A primeira teoria formulada pelo pesquisador, chamada de Teoria X e baseada nas ideias de Elton Mayo, afirma que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e de assumir responsabilidades, preferindo ser conduzida pelos gerentes através da disciplina e da possibilidade de recompensa. Sua iniciativa é nula e não possuem motivação para trabalhar.

À luz dessa Teoria X, o gerente deve controlar diretamente a equipe, tomar todas as decisões importantes e depois transmiti-las para os empregados que deverão ser empurrados para o trabalho (CERQUEIRA, 2016).

A segunda teoria, a Teoria Y, é totalmente contrária à Teoria X. Essa teoria foi formulada após o contato de McGregor com as ideias de Maslow e prega que o ser humano é motivado intrinsecamente com o seu trabalho, aceita as responsabilidades e busca atingir tanto suas metas pessoais quanto as metas da organização. Sua dedicação em busca de resultados o leva a se satisfazer com seu próprio desempenho. (CERQUEIRA, 2016).

De acordo com a Teoria Y, o gerente deve criar condições favoráveis no trabalho para que o empregado desenvolva sua criatividade, iniciativa e se responsabilize por seu desempenho. A gestão participativa também é possível no ambiente organizacional desta teoria (CERQUEIRA, 2016).

Para Vianna (2015), as teorias de McGregor (1960) tratam da percepção dos administradores sobre dois perfis de personalidades e comportamento de subordinados diferentes. A teoria X informa que “as pessoas tem aversão ao trabalho”, afirma que mesmo vendo o trabalho como uma necessidade, essas pessoas irão evitá-lo ao máximo. A maioria delas é preguiçosa e sem ambição, evitam responsabilidades e preferem ser gerenciadas. Para esse perfil de trabalhador os administradores devem motivá-los com salários ou demonstrar consideração por elas. Já a teoria Y propõe que “o trabalho é tão natural quanto à diversão e o descanso.” Essa teoria diz que as pessoas desejam trabalhar e obtêm muita satisfação no trabalho, quando expostas a boas condições de trabalho. Também buscam responsabilidade, criatividade e inteligência nos problemas organizacionais.

5.5.4. Teoria das Necessidades Adquiridas

Conforme citado por Vergara (2012), a teoria de David McClelland (1961) também se baseia na ideia das necessidades, ele identificou três: poder, afiliação e realização. Ele também argumenta que essas necessidades são adquiridas socialmente, não nascemos com ela. Essa teoria acrescenta a ideia de Maslow, mas é que McClelland afirma que essas necessidades podem ser aprendidas.

McClelland (1961) em seus estudos sobre as necessidades que predominavam em diferentes culturas e estratos sociais chegou à conclusão de que as necessidades dos indivíduos podem ser divididas em três classificações: Necessidade por Realização, Necessidade por Poder e Necessidade por Afiliação. (PEREZ-RAMOS, 1990),

O conceito dessas três necessidades é definido abaixo:

- Realização - busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso;
- Afiliação - interesses por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros; poder - interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros;
- Poder - interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Ainda citado por Vianna (2015), diz que “é interessante analisar que, esses três tipos de necessidades propostos por McClelland (1961) correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow (1943) e aos fatores motivacionais de Herzberg (1959)”.

No entanto para Robbins; Judge; Sobral (2010) a clássica Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland foi uma das que mais recebeu suporte, porém é também, uma das que tem menos resultados práticos em relação às outras.

Uma vez que McClelland demonstra que os três níveis de motivação são subconscientes, a identificação dessas necessidades nos trabalhadores torna-se complexa, demorada e cara, por isso, poucas organizações investem na utilização dos conceitos dessa teoria de McClelland.

5.5.5. Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectância de Victor Vroom (1964) propõe que o indivíduo se motiva através da sua percepção consciente da relação entre seus esforços necessários para atingir um determinado objetivo, ou meta e o valor que este atribuiu a elas. (PEREZ-RAMOS, 1990).

A intensidade do esforço, porém, dependerá da interação dos três fatores cognitivos (VIE); isto é: da Valência, da Instrumentalidade e da Expectância:

- a) Valência: é o valor que o indivíduo atribui a uma determinada recompensa em um dado momento. Quanto mais o indivíduo desejar aquela recompensa mais se motivará a agir;

b) Instrumentalidade: (relação esforço-desempenho) é a percepção do indivíduo de que ele é capaz de adotar determinado comportamento necessário para alcançar um determinado objetivo ou recompensa;

c) Expectância (relação desempenho-recompensa) é o grau de expectativa de um indivíduo de que a adoção de um determinado comportamento ou a realização de uma tarefa poderá levá-lo a alcançar uma meta desejada.

Esses três fatores, quando combinados por multiplicação ($V \times I \times E$), determinam o nível de motivação do indivíduo. Como explica Perez-Ramos (1990, p. 131), “quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, tanto maior será o nível motivacional resultante”. É importante evidenciar também, que caso um dos fatores apresente valor nulo, o nível motivacional também será nulo. Em outras palavras é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que seu comportamento resultará em uma recompensa desejada.

Para Chiavenato (2007), “a teoria de Vroom (1964) está mais dentro da linha atualmente aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos”. A teoria está baseada no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho. Ou seja, para Vroom, as pessoas são vistas como seres individuais com vontades e desejos diferentes em relação ao trabalho, tomando decisões de acordo com o que mais lhe cabem no momento.

Citado por Ribeiro; Oliveira (2016, p. 117), no ano de 2000 o nível de produtividade de cada indivíduo depende de três forças básicas:

- Expectativas - que são os objetivos individuais, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, entre outros;
- Relações - que é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais e as relações entre expectativas;
- Recompensas - que é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Neste sentido a teoria de VROOM (1964), a motivação é um processo que conduz escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

5.5.6. Teoria ERG

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) apresentada por Clayton Alderfer (1969) somou à Teoria das Necessidades descrita por Maslow (1943), informações das organizações contemporâneas, e propôs três grupos de motivação no trabalho. O primeiro foi o de *existência*, que está associado às necessidades básicas, como descritas por Maslow nas necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo, as necessidades de *relacionamento*, desejo que os seres humanos têm em manter relações sociais. No terceiro grupo, a necessidade de *crescimento* do funcionário, o desejo por cargos e status dentro da organização, realização pessoal dá ênfase as necessidades de nível alto da teoria de Maslow. (VIANNA, 2015).

Segundo Robbins (2010) Um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização.

Ainda para Robbins (2010) Alderfer (1969) trocou as cinco necessidades por três, ele afirma também que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer a outra de nível abaixo aumentará. Isso significa que:

[...] uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente.

Assim como a teoria de Maslow (1943) a Teoria ERG também pode ser representada por uma pirâmide de hierarquização das necessidades, onde as necessidades básicas ocupam a base da pirâmide, logo em seguida vêm às necessidades de relacionamento e, por último, entendidas como as de mais alto nível, as necessidades de crescimento. (CERQUEIRA, 2016).

Para Perez-Ramos (1990, p. 143) a principal diferença da Teoria ERG e a Teoria da Hierarquia das Necessidades, além da redução de categorias, é que Alderfer acredita que o processo de motivação pode-se dar nos dois sentidos, tanto na satisfação-progressão, como no sentido regressivo de frustração-regressão. Assim, há uma mudança de foco e de atuação da necessidade principal tanto na satisfação de uma categoria inferior, levando o indivíduo a progredir, como na insatisfação de uma necessidade superior, que tem como consequência a regressão para um nível anterior.

Alderfer ainda admite que exista uma ação simultânea sobre a motivação das pessoas de duas ou mais das categorias de necessidades propostas, o que enfraqueceria a teoria de que haveria uma hierarquia das necessidades. (PEREZ-RAMOS, 1990).

5.6. Comportamento Humano no Trabalho

O comportamento das pessoas no ambiente de trabalho é consequência, não apenas de fatores econômicos, mas também de fatores psicológicos, pois os trabalhadores são dotados de sentimentos, emoções, desejos e temores. (ANDUJAR, 2008).

Elton Mayo (1880-1949), sociólogo australiano, realizou uma pesquisa em Hawthorne com os soldados da 1ª Guerra Mundial. As descobertas-chaves dessa pesquisa foram as seguintes: (CHIAVENATO, 2004).

- Lidar com os problemas humanos é complicado e desafiador;
- Quanto maior a integração social do grupo de trabalho, tanto maior a disposição para produzir;
- Problemas pessoais podem influenciar fortemente a produtividade no emprego;
- As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem;
- Comunicação eficaz com os empregados é fator indispensável para o sucesso administrativo; e
- O comportamento das pessoas é influenciado pelas atitudes e normas formais existentes nos grupos dos quais participam.

Conforme Wanderley (1998) o comportamento de uma pessoa se dá em função de dois fatores: a realidade externa e a sua realidade interna. Por realidade externa entende-se o ambiente onde a pessoa se encontra, isto quer dizer que nossos comportamentos não são independentes do ambiente onde nos encontramos, ao contrário, são bastante influenciados por ele. O ambiente nos fornece uma série de estímulos e gatilhos. Por realidade interna entende-se tudo o que não podemos perceber pelos sentidos e só sabemos quando se transforma em comportamento. É a parte invisível, mas que influencia diretamente o comportamento.

Os fatores subjetivos que fazem parte do mundo interno de cada ser, dizem respeito à percepção, expectativas, sentimentos, experiências, pressupostos que cada um tem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto, modelos mentais, e necessidades que, em conjunto, determinam a forma de todas as pessoas perceberem, sentirem e agirem nos contextos em que estão inseridas. (ANDUJAR, 2008).

Conforme Bergue (2010) cada organização possui sua cultura que pode ser definida como um conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam com relação às demais. No caso das organizações públicas, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal).

De acordo com Bergue (2010) alguns traços culturais de comportamentos inerentes às organizações do setor público podem ser generalizados, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação. Alguns desses traços são:

- Ênfase nas relações pessoais e de grupo;
- A reduzida suscetibilidade do ambiente às turbulências;
- A constância no ritmo e dinâmica de trabalho;
- O reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade);
- A valorização seletiva dos padrões normais;
- O corporativismo; e
- A condescendência.

Os padrões comportamentais impõem às organizações públicas traços culturais que exigem do gestor, notadamente daquele não oriundo dos quadros da administração pública, forte sensibilidade a importantes componentes culturais que devem ser considerados por ocasião da proposição de mudanças. Logo, desconsiderar a malha cultural de uma organização por ocasião de concepção de propostas de transformação e melhoria pode ser fator determinante do insucesso interno. (BERGUE, 2010).

Os elementos da cultura podem em diferentes níveis de intensidade, ser transformados segundo os desígnios da organização. Contudo, as transformações dos elementos culturais pressupõem ações orientadas para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais. Por exemplo, os

esforços de institucionalização da denominada “cultura” do planejamento, na mesma intensidade com que as ações de gestão devem buscar neutralizar componentes culturais que retardam ou limitam o processo de desenvolvimento organizacional, por exemplo, a crença de que os agentes públicos são refratários à busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional (BERGUE, 2010).

Outro fator que caracteriza o comportamento humano, em organizações públicas, é a resistência à mudança, que precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. As pessoas, em geral, são capazes de, diante de uma mudança iminente ou potencial, fazer uma avaliação do que vão ter de perdas pessoais em relação ao espaço e patrimônio pessoal que já foi conquistado, além de uma expectativa de perdas futuras frente ao que uma trajetória projetada reserva em termos de ganhos previstos de qualquer ordem. (BERGUE, 2010).

A resistência à mudança está relacionada, eminentemente, no resultado de uma contabilização de perdas e ganhos potenciais que possam decorrer de uma inovação introduzida por um processo de mudança (BERGUE, 2010).

De acordo com Soto (2002) a personalidade refere-se à marca da pessoa, àquilo que a identifica. Inclui aspectos intelectuais, afetivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos e morfológicos; é uma forma de responder aos estímulos e às circunstâncias da vida com um selo peculiar que dá como resultado o comportamento.

Para Bueno (2008) é importante destacar que as necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional.

5.7. Motivação no Setor Público

Para Bergue (2010) a motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais, as limitações culturais (crenças, valores), os objetivos de cada um e os métodos de diagnósticos e intervenção. Aliados a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientações mecanicistas, humanista, comportamental, etc., permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana.

Ainda para Bergue (2010) modelos teóricos são esforços de articulação conceitual e empírica coerente, produzidos com a finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público. Em que pese as limitações explicativas que revestem qualquer construção teórica, é preciso reconhecer que cada uma delas fornece uma relativa aproximação para um melhor atendimento do fenômeno da motivação.

Para Chiavenato (2007) as pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter dinâmico e potencial de desenvolvimento. O ser humano é motivado pela necessidade inerente ao seu anseio, fazendo-se indispensável que esteja situado em um ambiente que lhe proporcione prazer ao realizar determinadas tarefas, ou seja, um ambiente de trabalho agradável é capaz de motivar as pessoas, a fim de que sejam capazes de alcançar os objetivos esperados pela empresa, e conseqüentemente, por elas mesmas.

Em Maximiano (2006) o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. Entretanto, pode-se observar que em certos ambientes de trabalho, o aspecto motivacional está tão ausente que, ao invés de propiciar um ambiente salutar, faz com que as pessoas criem uma aversão ao trabalho, prejudicando a produtividade nas tarefas.

Segundo Ribeiro; Oliveira (2016), nas organizações públicas, a dificuldade em entender e buscar utilizar a motivação como uma estratégia organizacional é maior, o que ocasiona o descontentamento e a baixa produtividade dos servidores, mantendo o baixo nível destas organizações. *“a motivação no setor público, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas”*, como se tal aspecto não dependesse das características do ambiente em que o funcionário se encontra, e sim como se dependesse apenas dele.

Correa (2010) complementa que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o

funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função do gestor não é a de motivar as pessoas com que trabalha, porém, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades. Averigua-se, portanto, que com a desvalorização dos funcionários e de seus anseios pessoais, os gestores não recebem em troca o bom desempenho, afetando a qualidade dos serviços prestados.

Ainda para Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas.

Segundo Maciel; Sá (2007) os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e mental, como o *stress*, o absenteísmo, a queda na produtividade e no desempenho no trabalho, sem contar com a falta de interesse pelos assuntos afins da organização.

Como bem explica Chanlat (2002), qualquer trabalho tratando de motivação no serviço público é ao mesmo tempo essencial e audacioso. Essencial, porque na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, inclusive no Brasil, o Estado possui um papel determinante em vários setores-chaves da sociedade como principal provedor de saúde, educação, cultura, seguridade social, incentivos à ciência, investimentos na infraestrutura e proteção ao meio ambiente. Por outro lado, é audacioso, pois para muita gente o serviço público ficou associado a imagem de servidores desmotivados com seu trabalho e preocupados com suas vantagens e privilégios.

Segundo Mann (2006) e Chanlat (2002), aquelas pessoas que possuem motivação para o serviço público tem como maior fator de motivação a vontade de bem servir à comunidade. Essa, porém, não é a realidade de todos que buscam o serviço público no Brasil.

Como aponta Costa (2010), muitos daqueles que almejam um cargo público no Brasil o fazem em busca de alcançar privilégios e benefícios, em vez de se motivarem

pelo trabalho em si. Outro ponto a ser analisado, é que muitos editais de concursos públicos no Brasil “admitem para a mesma vaga pessoas com formações completamente distintas, uma vez que o requisito para concorrer é ter o mesmo nível de escolaridade, e não a mesma área de formação”. Como consequência, exercem funções completamente alheias à sua formação.

Bresser-Pereira (1996) Ex-ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, também explica que o benefício da estabilidade, estendido a todos os servidores públicos, leva à um equivocado entendimento do mesmo, de tal forma que a desmotivação, a ineficiência e a falta de disposição para o trabalho no setor público não são punidos com a demissão e implicam em um forte aumento da ineficiência do setor público no país.

Nota-se a partir da análise desses fatores, que alguns trabalhadores buscam o setor público para alcançar os benefícios e a estabilidade e pouco se motivam pelo trabalho em si. Esse, porém, é um risco para o país, pois a desmotivação dos servidores públicos e sua fraca produtividade leva qualquer Estado a uma crise administrativa manifestada na baixa capacidade de pesquisar, formular, planejar, implementar e controlar políticas públicas em todas os setores básicos da sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com base em pesquisas sobre a motivação no ambiente organizacional realizadas em algumas prefeituras no Brasil, foram identificados alguns fatores motivacionais mais presentes no serviço público municipal.

Em um artigo pesquisado de Letícia Carvalho Vianna (2015) no acervo da Faculdade Casa do Estudante, cita Gonçalves (2012) que realizou uma pesquisa na Prefeitura Municipal de Quaraí, Rio Grande do Sul, com aplicação de um questionário em 43 funcionários em oito setores diferentes, representando um total de 61,42% do total de servidores nestes setores. O autor buscava identificar quais os fatores motivacionais estavam presente nessa instituição.

Os resultados dessa pesquisa identificaram que o principal fator motivacional nesta instituição era a qualificação profissional, mesmo os salários estarem defasados a mais de sete anos. Portanto, essa pesquisa apresentou que em sua maioria, são funcionários que pretendem desenvolver suas tarefas diárias, sem salários compatíveis e condições de progressão funcional. Como consequência da não realização dessa necessidade de desenvolvimento pessoal identificada, muitos servidores acabam

optando por buscar melhores oportunidades, solicitando licenças e exoneração de seus cargos.

Vianna (2015) cita outra pesquisa realizada com servidores públicos municipal de um Programa de saúde vinculado à Diretoria de Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde de Resende, Rio de Janeiro, totalizando 10 funcionários, compostas por enfermeira, assistente social, ginecologista, psicólogas, médico clínico e pediatra, todos com mais de 15 anos de serviço público e curso superior e pós-graduação. Por meio da análise dos dados dessa pesquisa, notou-se que, de maneira geral, em relação aos Fatores Higiênicos de Herzberg, os servidores estão insatisfeitos com os seguintes fatores: “Ambiente Físico, Política Salarial, Salário, Benefícios, Oportunidades de crescimento profissional e Treinamento”.

Conforme a análise dos fatores motivacionais dessa pesquisa, os servidores se encontram desmotivados com os fatores: “Valorização, Comunicação, Comprometimento, Reconhecimento, Oportunidades de crescimento e futuro profissional e Permanência” na prefeitura. No entanto, “declararam estar satisfeitos em relação à Imagem, Responsabilidade, Realização e Segurança Profissional”. Estão satisfeitos também com a “Flexibilidade, Tranquilidade do Fluxo de trabalho, Comodidade e Localização”. A realização profissional é um dos motivos da satisfação desses profissionais da saúde, pois exercem a profissão que escolheram. (AFFONSO e ROCHA, 2010).

Com base nos resultados das duas pesquisas citadas sobre a motivação no ambiente organizacional realizadas nas prefeituras de cidades brasileiras, foi possível identificar que a qualificação profissional e a realização profissional são os fatores motivacionais mais presentes no serviço público municipal destes municípios.

As pesquisas também mostraram que em relação aos Fatores Higiênicos de Herzberg (1959), os servidores estão insatisfeitos com os seguintes fatores: “Ambiente Físico, Política Salarial, Salário, Benefícios, Oportunidades de crescimento profissional e Treinamento”.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo, ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. “[...] é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades”. (AFFONSO E ROCHA, 2010).

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

A pesquisa teve como objeto principal identificar os fatores motivacionais no setor público. Conclui-se que existem vários fatores motivacionais que estimulam a motivação do indivíduo no trabalho, que são chamados de fatores extrínsecos ou fatores intrínsecos.

De acordo com o objetivo geral da pesquisa, foram identificados vários fatores motivacionais tais como: remuneração; flexibilidade de horários; emprego bem estruturado e previsível; tarefas desafiadoras; oportunidade de aprendizado e de promoção; reconhecimento e *status* entre outros (fatores extrínsecos) e intrínsecos, que vem do interior do indivíduo, sofrendo variações de pessoa para pessoa, pois um fator que motiva um funcionário como a remuneração, por exemplo, não é o mesmo fator que motiva outro a realizar sua tarefa, pois essa outra pode estar motivada por auto realização e recompensas financeiras.

A Teoria da Hierarquia de Maslow (1943) trouxe importantes contribuições, pois permite identificar os principais grupos de necessidades humanas, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e de autor realização de acordo com os objetivos organizacionais.

A grande contribuição de Herzberg (1959) para o estudo sobre a motivação humana foi mostrar que não é suficiente para as organizações criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação de cargos e valorização das pessoas que os ocupam. Ainda ele sugere que as tarefas sejam sempre revistas e ajustadas em função do progresso de cada funcionário, no processo conhecido como enriquecimento de funções.

A Teoria de McClelland (1961) vem mostrar que as necessidades de poder, afiliação e realização variam de pessoa para pessoa, por exemplo, a maioria dos gestores se ajusta melhor em organizações burocráticas, pois são movidos pela necessidade de poder. Já as pessoas que são motivadas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses tipos de organizações, pois suas necessidades estão voltadas para o reconhecimento pessoal e não para liderar ou adquirir status como os gestores.

As teorias motivacionais clássicas como de Maslow (1943), Herzberg (1959) e McGregor (1960), mesmo sendo muito conhecidas pelos estudiosos do comportamento

humano, não sobreviveram a uma análise mais detalhada das técnicas mais avançadas das teorias contemporâneas como a de McClelland (1961) e Alderfer (1969), mas isso não significa que essas novas teorias sejam totalmente corretas. Elas apenas possuem técnicas mais avançadas para explicar a motivação dos trabalhadores nas organizações.

Através das teorias existentes voltadas para motivação e da capacidade de compreensão pelos seus administradores é possível despertar motivação nos servidores públicos. 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.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornando a pergunta que deu origem a este trabalho, “Os servidores públicos trabalham melhor quando se sentem motivados visando uma prestação de serviços adequada às necessidades da sociedade?” No intuito de responder a essa indagação, esse trabalho traz alguns conceitos e teorias sobre motivação, no setor público e o comportamento humano no trabalho e cita também resultados analisados em duas pesquisas com servidores públicos municipais brasileiros.

A motivação é um estudo abrangente, um dos mais discutidos no âmbito da administração, porém sua prática é de fundamental importância, pois provoca melhorias na Administração Pública, nos processos internos e no comprometimento dos servidores. O gestor público deve estar atento à importância deste fator, para alcançar um atendimento e prestação de serviços de qualidade e uma melhor eficácia.

Em tese a motivação está relacionada diretamente com o desempenho dos servidores: quanto maior for a motivação, maior será o rendimento, pois um servidor motivado fará mais que o possível pela Administração Pública.

As teorias pesquisadas mostra que a motivação no ambiente de trabalho pode ser estimulada por fatores externos ou internos. Entretanto, os fatores internos sugerem que a motivação é, na realidade, um fenômeno intrínseco, que acontece no interior de cada indivíduo, levam à conclusão de que os servidores trabalham impulsionados por motivos pessoais, mesmo que haja uma relação negativa à valorização e ao relacionamento com o seu superior ou gestor imediato, os funcionários podem apresentar uma boa produtividade, contribuindo com a progressão da organização.

A busca por uma administração pública mais eficiente e uma melhor prestação de serviços públicos a toda sociedade tem por barreira a motivação dos servidores públicos. Sendo assim, cada gestor público aliado às seções de Gestão de Pessoas de seus órgãos, deve identificar as necessidades de motivação dos servidores sobre o seu controle e desenvolver um ambiente que os possibilite a busca da satisfação de suas próprias necessidades em um sentido coincidente com os objetivos do órgão.

De modo geral, as dificuldades no serviço público, tais como escassez de recursos, descontinuidade na gestão em decorrência das eleições e salários nem sempre atrativos, se constituem em fatores que desmotivam os servidores. Portanto, considera-se primordial oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível

de motivação necessário ao exercício de sua função, possibilitando, assim, o cumprimento das atividades com alta produtividade, e como consequência, elevar o nível de qualidade do setor público.

É preciso ainda que os servidores sejam reconhecidos como executores principais das políticas públicas. Eles são os mediadores entre os serviços oferecidos pelo Estado e as exigentes necessidades da sociedade. Como sugestão é preciso uma reforma política e administrativa para que o papel do servidor público receba o destaque que merece. Talvez uma reforma administrativa nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal) seria uma alternativa para que o serviço público promova a valorização das pessoas. Ou talvez seja preciso rever a legislação, por vezes, conflitante e sem eficácia, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais racional. Assim uma Legislação mais flexível irá, na maioria dos casos, possibilitar a formulação de planos sustentáveis que motivem e atendam as reivindicações dos servidores.

Este trabalho se limitou em pesquisar teorias relacionadas à motivação e comportamento de pessoas no ambiente de trabalho, visando identificar fatores que motivam e satisfação os servidores públicos por meio dos resultados de pesquisas anteriores, não ocorrendo um estudo de caso em um contexto específico.

Devido 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 públicas pesem o quanto é importante e essencial no processo da atividade pública; para a compreensão dos fatores motivacionais e sua aplicabilidade aos agentes públicos.

Como sugestão de futuros estudos sobre a motivação na atividade pública deve-se aprofundar a procura por fatores motivacionais de uma organização Pública específica, através de um estudo de caso com aplicação de um questionário. Desta forma será possível ocorrer detalhamentos dos fatores motivacionais que realmente existem dentro do setor público brasileiro atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010.
- ANDUJAR, Andrea Martins; FÁTIMA, Regina Teixeira. **Comportamento Humano no Trabalho.** Florianópolis: CEFET-SC, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional.** Florianópolis: UFSC (Brasília): CAPES: UAB, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público.** 2008. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.
- BUENO, M. **As teorias de Motivação Humana e suas contribuições para a empresa humanizada** - 2008. Disponível em: < <http://www.Cesuc.br/revista/Ed-1> >. Acesso em 10/09/18.
- CERQUEIRA, Asafe Mello. TCC: **Motivação no Serviço Público: Uma análise dos Servidores Públicos Estaduais de Roraima** – UFRR, 2016.
- CHANLAT, J. F. **O gerencialismo e a ética do bem comum:** a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, n. 7, Lisboa. 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7^a.ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos–O Capital Humano das Organizações.** 8^a edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORREA, Alciris. **Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497>>. Acesso em: 28 set. 2018.

COSTA, A. X. da. **As necessidades e expectativas dos funcionários públicos estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre**. 2010. 103p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DURKHEIM, Émile. **Lições de Sociologia**. São Paulo; Martins Fontes: 2002.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso com a Sec. de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 23 ago. 2018.

FREITAS, Mauricio de Lábio. **A Importância da Motivação dos Servidores Públicos**. Assis: FEMA, 2010.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Querli Narjara Dorneles Gonçalves, **TCC: Motivação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Quaraí à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg** – Porto Alegre: UFRGS, 2012.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA ; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERSBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. - *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Comportamento Organizacional**.- São Paulo: Saraiva 2012.

LINHARES, Sonalba. **Administração Pública Contemporânea** - 2008. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br /downloads/slide 1-](http://www.enap.gov.br/downloads/slide%201-)>. Acesso em 22/10/2018.

LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos Paradigmas na Gestão Pública**. Florianópolis: CEFET – SC, 2008.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.

MANN, G. A. A **Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector**. **Public Personnel Management**. 2006. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/258179609>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia-USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p.127-140. 1990.

PONTES, Juarez. **Legislação Aplicada**. Florianópolis: CEFET – SC, 2007.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. **MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO - Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**. 2016. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

RODRIGUES, M. A. **Políticas Públicas** São Paulo: PubliFolha, 2010

SALLES, Carlos Alberto de Campos. **Gestão de pessoas versus Administração Pública**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>.

SILVA, Erica Jose Chaves da. TCC: **Satisfação e Motivação no Setor Público - À Luz dos Dois Fatores de Herzberg** – UFSM-RS, 2011.

SILVA, R.O. - **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TEIXEIRA, Fátima Regina; ANDUJAR, Andréa Martins. **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: CEFET – SC, 2008.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, v. 10, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANNA, Letícia Carvalho, TCC: **Motivação dos Servidores Públicos Municipais: Estudo dos Fatores Organizacionais**. FACE, 2015. Disponível em: http://www.facefaculdade.com.br/antigo/arquivos/revistas/Motivacao_servico_publico.pdf. Acesso em: 14 jul. 2018.

WANDERLEY, J. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WEBER, Marx. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V.2, Brasília: UnB, 1999.