

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL

A. T. L. NUNES¹ e M. A. GAVILAN

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

tayna-lins@hotmail.com e monicaalmiedagavilan@gmail.com

Artigo submetido em 27/07/2018 e aceito em 01/08/2018

DOI: 10.15628/empiricabr.2018.7556

RESUMO

O presente artigo busca analisar os principais fatores que contribuem com a motivação dos servidores públicos no desenvolvimento de suas atividades em uma organização do município de Umarizal, localizado no Estado do Rio Grande do Norte. Justifica-se frente a necessidade de proporcionar uma melhoria em relação a motivação do quadro funcional, resultando em um progresso na prestação do serviço público. Para alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvido uma investigação empírica, através de um estudo de caso em outubro de 2017, com a finalidade de obtenção de dados para análise e discussão da problemática proposta. Foi realizado, ainda, um estudo bibliográfico a respeito das teorias motivacionais e liderança na gestão. A partir dos resultados, observou-se os servidores dessa instituição estão motivados para desenvolver um serviço de qualidade e sentem-se satisfeitos com as atividades que desenvolvem, com o ambiente de trabalho, com as condições de higiene e segurança e gestão da escola. Dessa forma, conclui-se que há a presença forte de um líder que motiva e lidera conforme a situação.

PALAVRAS-CHAVE: motivação, gestão, liderança, satisfação.

MOTIVATION IN THE PUBLIC SERVICE: A CASE STUDY IN A STATE SCHOOL ABSTRACT

ABSTRACT

This article aims to analyze the main factors that contribute to the motivation of public servants in the development of their activities in an organization of the municipality of Umarizal, located in the State of Rio Grande do Norte. It is justified by the need to provide an improvement over the motivation of the staff, resulting in progress in the provision of the public service. To reach the proposed objective, an empirical investigation was developed, through a case study in October 2017, with the purpose of obtaining data for analysis and discussion of the proposed problem. A bibliographic study on motivational theories and management leadership was also carried out. From the results, it was observed that the employees of this institution are motivated to develop a quality service and feel satisfied with the activities they develop, with the working environment, with the conditions of hygiene

and safety and school management. In this way, it is concluded that there is a strong presence of a leader who motivates.

KEYWORDS: motivation, management, leadership, satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é uma ferramenta estratégica que tem a capacidade de melhorar a qualidade de um serviço público. Para Maximiano (2006), o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização.

Desse modo, segundo Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional tanto na produtividade quanto na saúde organizacional e na satisfação dos trabalhadores.

Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo analisar os principais fatores que contribuem para a motivação dos servidores públicos da Escola Estadual de tempo integral Paulo Abílio, situada no município de Umarizal, Estado do Rio Grande do Norte, analisando a motivação como uma ferramenta de melhoria na prestação do serviço público.

O presente trabalho torna-se relevante para a gestão das organizações públicas, visto que pode vir a proporcionar uma melhoria na motivação do quadro funcional, apresentando os fatores que, se trabalhados, podem contribuir para o acréscimo da motivação nos servidores, ao mesmo tempo que contribui para a discussão do tema na área científica e profissional. Há, ainda, uma importante contribuição para a sociedade, de forma geral, no que diz respeito a propagação de informações para gestores e profissionais da área pública, uma vez que, pretende discutir um tema de alta relevância para esses segmentos.

Em face dessas considerações, elabora-se o seguinte problema de pesquisa: "Quais os fatores que contribuem para a motivação dos servidores públicos no desenvolvimento de suas atividades?".

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.2.1 Conceito de motivação

A motivação é um processo individual do ser humano onde cada pessoa tem sua forma de se sentir motivado. De acordo com Robbins (2009) a motivação é definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Para Maximiano (2006), 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. Nesse sentido, a motivação diz respeito a causa do comportamento humano.

Segundo Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que se refere tanto a produtividade quanto a saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

Para tanto, foram criadas as teorias sobre motivação para auxiliar os gestores no direcionamento dos seus servidores, revelando quais os fatores que influenciam e mudam o comportamento das pessoas.

2.2 Teorias motivacionais

As teorias motivacionais - hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores e teoria da expectativa - analisam os motivos do comportamento humano, buscando compreender os fatores internos aos indivíduos no que se refere a sua forma de agir. A seguir, são apresentadas essas teorias.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Bergue (2012), o comportamento humano é bastante complexo e a motivação é uma de suas determinantes. Dessa forma, o que estimula as pessoas são suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas.

- As necessidades dos indivíduos, para Maslow (2003), obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Assim, temos os seguintes estágios de necessidades formulada pelo autor:
- Fisiológica - podendo ser descrita como necessidades de alimentação, habitação, vestuário;
- Segurança - são as necessidades de transporte, estabilidade, de segurança e integridade física, planos de benefícios - estas buscam assegurar a estabilidade do indivíduo;
- Sociais - refere-se à necessidade de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo. Envolve o relacionamento humano, a interação e o amor;
- Status - tem relação com a possibilidade de ascensão na carreira e visibilidade social;
- Autorrealização - está relacionado à possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas.

A partir da hierarquia das necessidades, percebe-se que no momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade outro elemento passa a motivar sua ação, exigindo a busca constante de meios para satisfazê-los.

2.2.2 Teoria dos dois fatores

A compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, para Herzberg (1973), está diretamente relacionada aos fatores ligados ao cargo e ao contexto em que o cargo está inserido.

Além disso, há um conjunto de fatores relacionados a satisfação e insatisfação do indivíduo no trabalho.

Conforme o autor, são considerados fatores motivacionais – intrínsecos ao cargo - aqueles relacionados às características do cargo como condutores de satisfação do indivíduo no trabalho, como por exemplo o nível de responsabilidade, o conteúdo e as atribuições do cargo e o nível de reconhecimento do trabalho executado.

Com relação aos fatores de natureza higiênica – extrínsecos ao cargo - estes possuem ligação com as condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido, garantindo que não haja insatisfação em relação ao trabalho. Esses fatores envolvem as condições gerais do ambiente de trabalho como a iluminação, limpeza e nível de ruídos, por exemplo.

A partir desse modelo de análise motivacional há a possibilidade de diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inclusão na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

2.2.3 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa, criada por Victor Vroom, propõe, conforme Bergue (2012), que a intensidade do esforço em uma ação está ligada a expectativa em relação ao resultado dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Nesse sentido, a motivação do indivíduo em relação a uma determinada ação dependerá da percepção de que seu desempenho nessa atividade acarretará resultados positivos e valor ao seu trabalho.

Essa teoria indica que a boa avaliação do desempenho levará o servidor à percepção de recompensas organizacionais como promoção na carreira, uma função gratificante, por exemplo, e, ainda, que essas recompensas promovam o alcance de objetivos pessoais. Dessa forma, o nível de produtividade envolve quatro aspectos ou variáveis: o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos.

2.3 A importância da motivação no Serviço Público

A administração Pública, para Granjeiro (2002, p. 23), pode ser definida como o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei. As ações dos órgãos públicos, dos administradores e servidores são reguladas pelos princípios da Administração Pública que se encontram na Constituição Federal (CRFB/88 art. 37).

Robbins (2009) define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta. Desse modo, é a motivação que estimula o ato do indivíduo, sendo intrínseco a cada um, onde as razões e esforços que motivam determinada ação variam de acordo com as necessidades de cada pessoa.

A desmotivação no ambiente de trabalho acarreta, para as organizações, prejuízos em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que para os funcionários, as implicações estão relacionadas a questões de saúde física e mental, como o *stress*, a queda na produtividade e no desempenho no trabalho, bem como a falta de interesse pelos assuntos afins da organização.

Nesse sentido, fica claro a necessidade de manter, no ambiente de trabalho, o nível de motivação necessário para execução e cumprimento das atividades com alta produtividade, elevando o nível de qualidade do serviço público.

2.4 Satisfação/insatisfação no ambiente de trabalho

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg e teve por base uma entrevista realizada com profissionais da área industrial de Pittsburgh, onde questionou os entrevistados sobre o que agradava e desagradava nas empresas em que trabalhavam. Herzberg tinha o objetivo de identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho.

A partir dos relatos, foi apresentado os fatores motivacionais – de satisfação – e higiênicos – de insatisfação – com base no comportamento das pessoas dentro das empresas. Conforme Robbins (2009), compreende-se, assim, que tal teoria pressupõe que os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e separados dos que levam à insatisfação.

Os fatores higiênicos estão relacionados a capacidade de evitar a insatisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho, no entanto, não são capazes de torná-los completamente satisfeitos. Conforme o autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação, e ainda, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. Esses fatores estão ligados às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional e oportunidade de crescimento, por exemplo. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.

Os fatores motivacionais dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas e as atividades relacionadas com o cargo. Além disso, abrangem a liberdade de decidir como executar o trabalho, o uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, bem como definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. A presença desses fatores resulta na motivação, ao passo que a ausência não produz satisfação. Estes por sua vez, são chamados de intrínsecos ao cargo.

2.5 Liderança

Em um mercado competitivo e de constante transformação o papel do líder na organização requer uma visão ampliada voltada ao quadro de pessoal. Segundo Robbins (2009), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas, dessa forma, há a necessidade de manter a motivação dos servidores para alavancar a produtividade e gerar resultados positivos para a instituição.

Conforme Maximiano (2000), a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização.

É por meio da liderança que o gestor conduz a execução das atividades para alcance dos objetivos da organização e da equipe. Após a execução das estratégias e conferência dos resultados, é possível

promover a motivação no ambiente de trabalho através do reconhecimento das ações do colaborador.

Há algumas teorias da liderança, como a teoria dos traços da personalidade, que de acordo com Robbins (2009) diferenciam líderes de não líderes com base nas qualidades e características pessoais, nesse sentido, a liderança é vista como algo nato ao indivíduo.

Na teoria sobre o estilo de liderança, para Chiavenato (2003), o líder deve utilizar os três estilos de liderança - autocrática, democrática e liberal - de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada, como mandam e cumprem ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e delega algumas funções na realização das tarefas a serem executadas pelos colaboradores.

Existe, ainda, a teoria situacional que, segundo Robbins (2009), essa teoria reconhece a importância dos liderados na lógica que os líderes podem compensar as limitações e motivações de seus seguidores, assim, a liderança ocorre por meio de adaptações necessárias ao ambiente apresentado.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia de pesquisa

A pesquisa consiste em uma investigação empírica, através de um estudo de caso em uma Instituição Pública Estadual, com a finalidade de obtenção de dados para análise e discussão da problemática proposta. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve características do fato estudado, sem que haja interferência do pesquisador (ANDRADE 2002).

A pesquisa é quantitativa, visto que decorre à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados pesquisados (GIL, 2002).

O estudo utiliza o método dedutivo, o qual considera que o resultado é válido apenas para a Instituição em análise.

3.2 Instrumento de pesquisa

A pesquisa tem como base, de obtenção de dados, um questionário com perguntas fechadas que procuram coletar dados sobre a satisfação global dos servidores com a organização, satisfação com a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, com o desenvolvimento com a carreira, os níveis de motivação, a satisfação com a liderança da organização e com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

A pesquisa contempla as atividades desenvolvidas pelos 27 servidores, no qual 20 deste são de caráter efetivo e 7 de caráter temporários, de uma Escola Estadual situada na cidade de Umarizal, Estado do Rio Grande do Norte, tendo como base o exercício de 2017.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos dados realizada a partir das informações coletadas na instituição pesquisada.

4.1 Satisfação global dos colaboradores com a organização

Os resultados obtidos após aplicação do questionário aos servidores da Escola, em relação a satisfação global dos colaboradores com a organização, estão apresentados na figura 01.

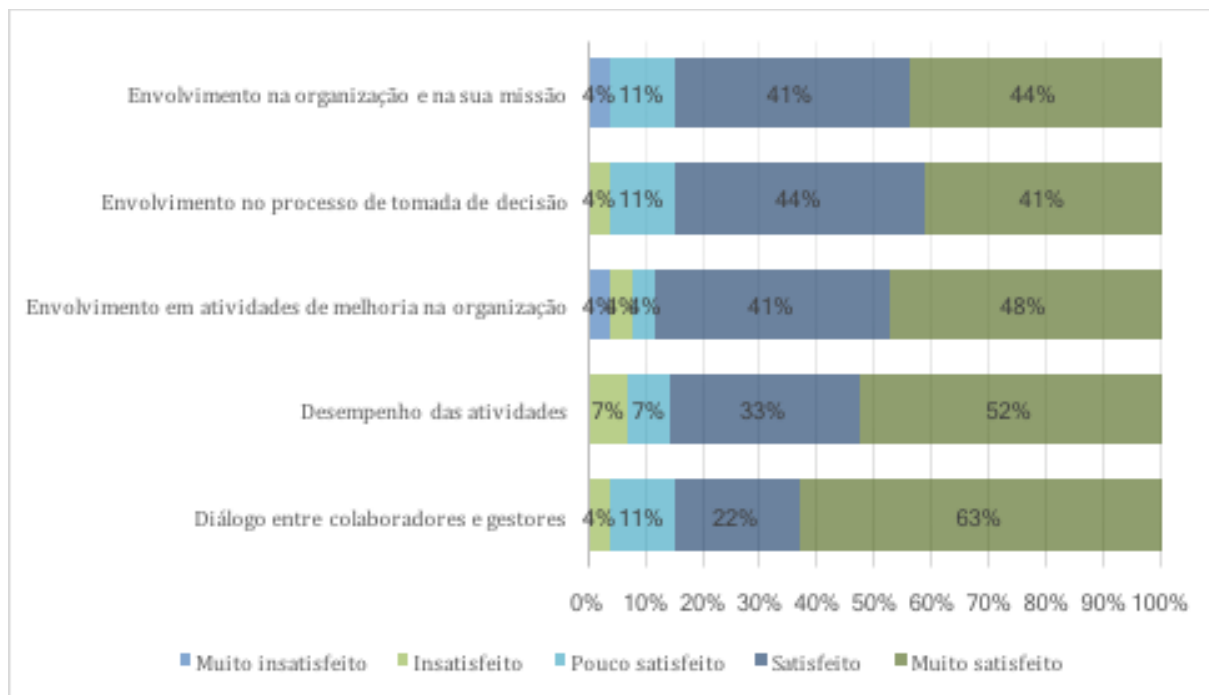


Figura 01 – Satisfação global dos colaboradores com a organização.

Analisando os dados, verifica-se que o diálogo entre colaboradores e gestores apresentou o maior percentual de satisfação e o desempenho das atividades o maior percentual de insatisfação. Observa-se, a partir dos resultados, que o gestor desta instituição, de modo geral, estimula o envolvimento dos servidores na missão da organização, escuta e aceita a opinião dos colaboradores no processo de tomada de decisão, motivando-os no desempenho das funções.

4.2 Satisfação com a gestão e sistema de gestão

A seguir, apresenta-se, sob a visão dos servidores, a caracterização da satisfação com maneira como os objetivos individuais e do grupo são fixados, sobre a maneira como a organização recompensa os esforços individuais, a maneira como a organização recompensa os esforços de grupo e a postura da organização em relação à mudança e à modernização.

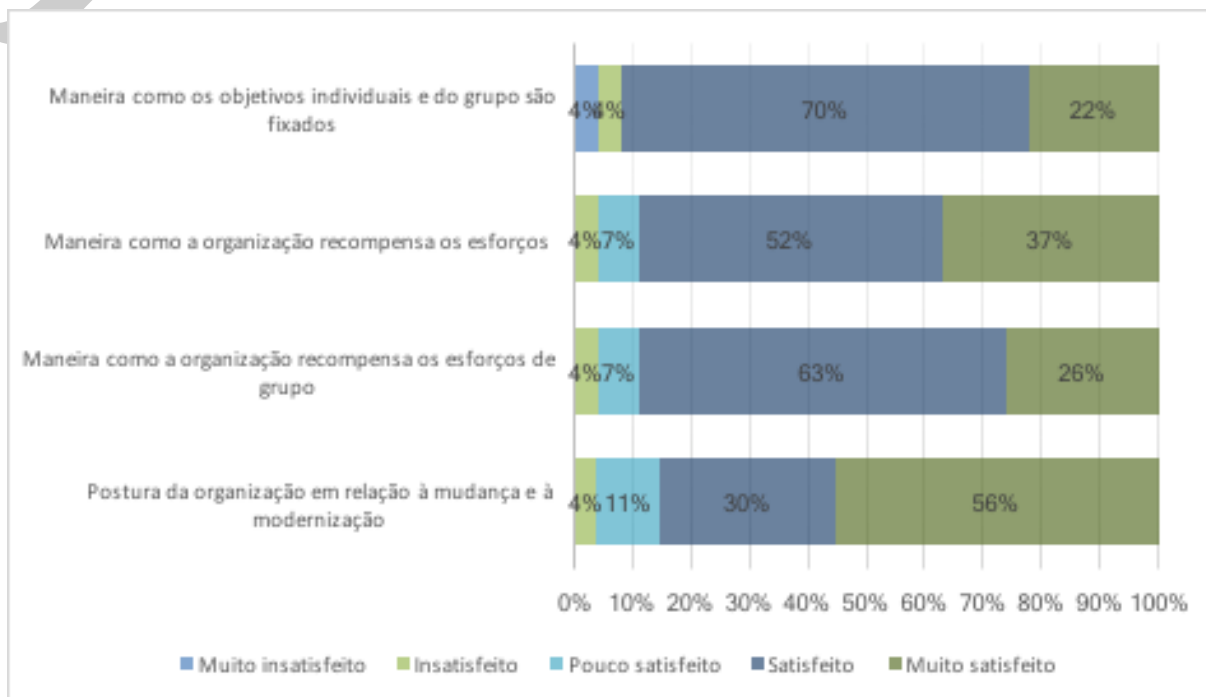


Figura 02 - Satisfação com a gestão e sistema de gestão.

No que se refere à gestão e sistemas de gestão, conforme observado na figura 02, um percentual expressivo de servidores (70%) estão satisfeitos com a maneira como os objetivos individuais e do grupo são fixados. Além disso, cerca de 52% satisfeitos e 37% muito satisfeitos com a maneira como a organização recompensa os esforços individuais dos colaboradores.

Quanto à maneira como a organização recompensa os esforços de grupo, 63% apresentam-se satisfeitos e 26% muito satisfeitos. Segundo Brunelli (2008), o reconhecimento possui um reflexo positivo na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração, fica claro assim, a importância do reconhecimento e valorização dos profissionais no processo de motivação. Em torno de 56% dos servidores sentem-se muito satisfeitos e 30% satisfeitos com a postura da organização em relação à mudança e à modernização.

4.3 Satisfação com as condições de trabalho

Em seguida, tem-se a descrição da satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho.

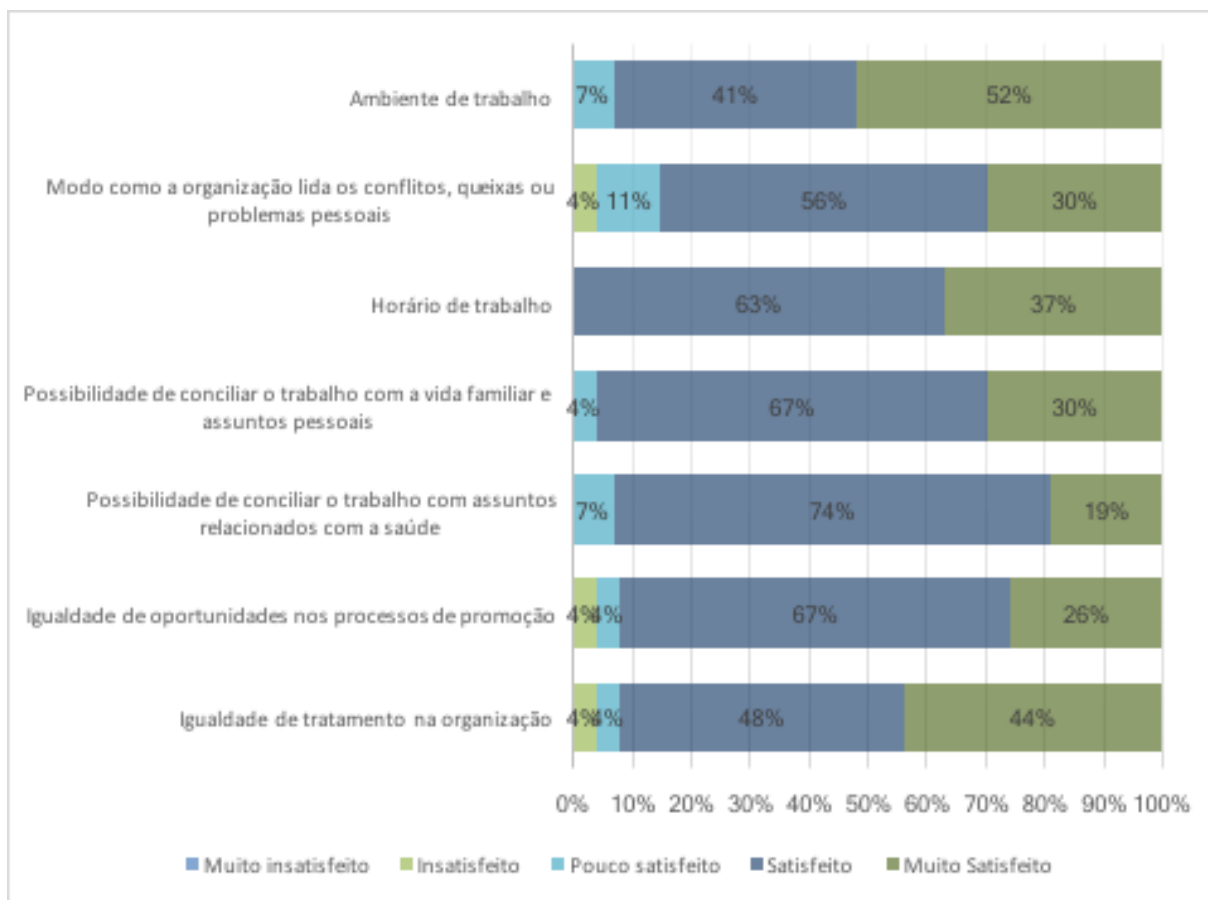


Figura 03 - Satisfação com as condições de trabalho.

Se tratando das condições de trabalho, que segundo Herzberg (1973) são classificadas como fatores higiênicos, ou seja, condições necessárias mas não autossuficientes para garantir a motivação e satisfação com a atividade laboral, 52% dos servidores estão muito satisfeitos e 41% satisfeitos com o ambiente físico de trabalho. Esse é um fator que merece atenção e ações do gestor pois os servidores dependem dessas estruturas para exercer suas atividades.

Os conflitos, queixas ou problemas pessoais são tratados de forma satisfatória (53% muito satisfeitos e 30% satisfeitos). Sobre o horário de trabalho, verifica-se a aceitação de todos os servidores (63% satisfeitos e 37% muito satisfeitos). Há, ainda, nessa instituição, a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (67% satisfeitos e 30% muito satisfeitos) assim como com assuntos relacionados à saúde (74% satisfeitos e 19% muito satisfeitos). Sobre a igualdade de oportunidades na promoção profissional e na forma de tratamento verifica-se que a maioria dos servidores estão satisfeitos com a forma de liderança do gestor da organização.

4.4 Satisfação com o desenvolvimento da carreira profissional.

Apresenta-se, a seguir, a avaliação do servidor sobre o desenvolvimento da carreira profissional.

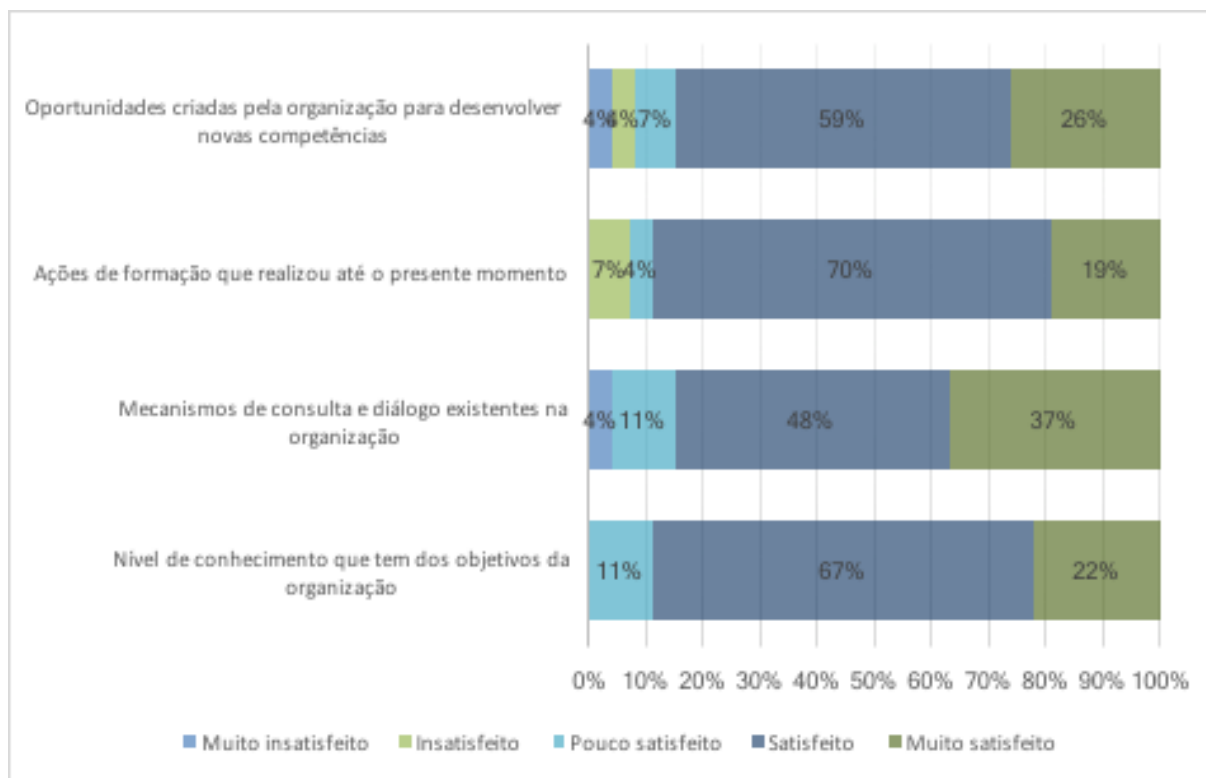


Figura 04 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira profissional.

Constata-se a existência da satisfação da maior parte dos colaboradores com a gestão que estabelece novas competências ao grupo, bem como realiza ações de formação na organização. Chiavenato (2002), relaciona capacitação com o próprio desenvolvimento profissional, pois visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o ser humano para o seu crescimento pessoal e profissional. Fica evidente, desse modo, a importância de investir em cursos de formação com o intuito de aprimorar o desenvolvimento das tarefas e, por conseguinte, a execução do serviço público.

Verifica-se, ainda, que em relação aos mecanismos de consulta e diálogo entre os indivíduos, 48% dos servidores estão satisfeitos e 37% muito satisfeitos. Além disso, apresentam-se contentes quanto ao nível de conhecimento com os objetivos da instituição (67% satisfeitos e 22% muito satisfeitos).

4.5 Nível de motivação

Abaixo, apresenta-se o percentual de satisfação em relação aos níveis de motivação.

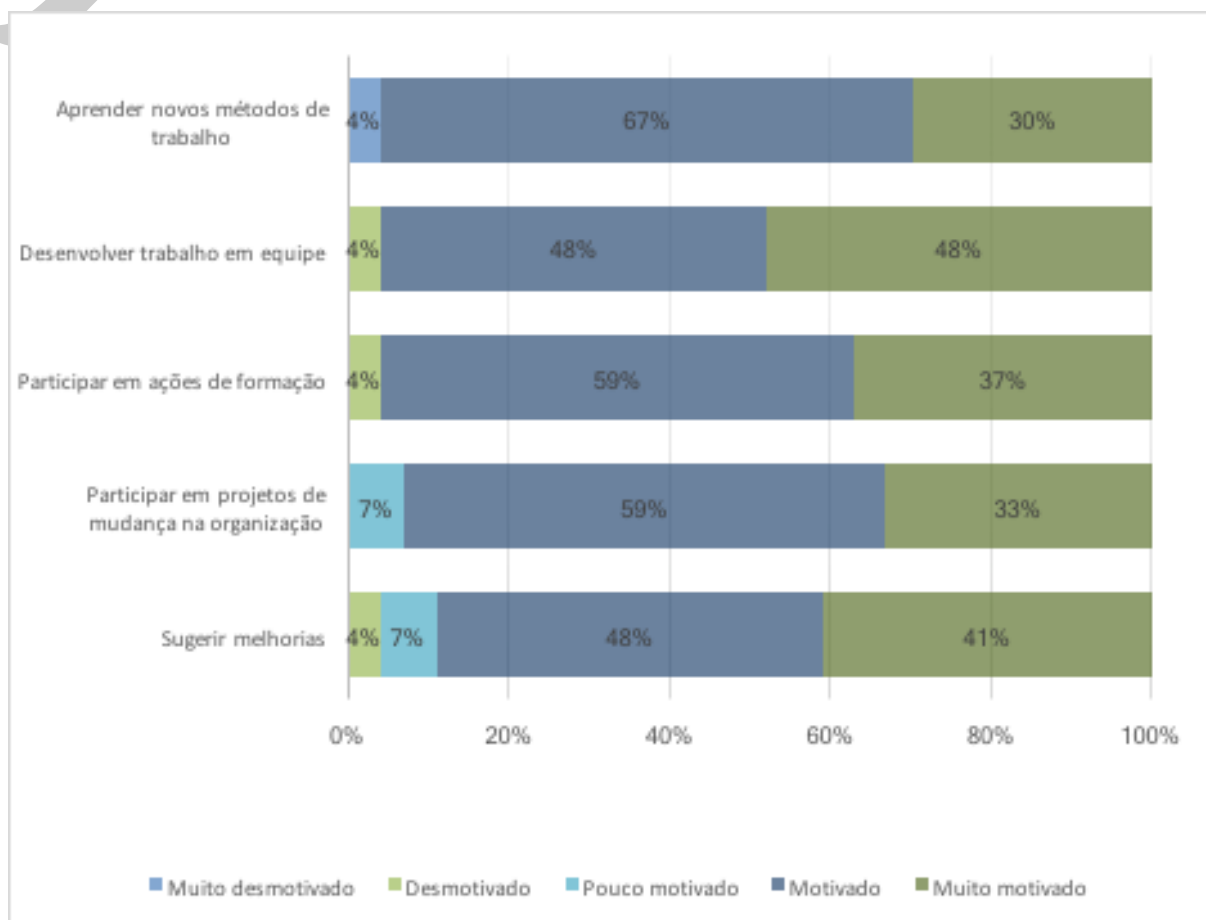


Figura 05 – Nível de motivação.

Inicialmente, verifica-se que há uma pequena parte dos servidores desmotivados na organização. No entanto, observa-se que grande parte dos colaboradores estão motivados para o desenvolvimento das atividades na instituição, principalmente em aprender novos métodos de trabalho. Dessa forma, infere-se que os funcionários procuram sempre manter-se informados e prontos para modificar a maneira como desenvolvem seu trabalho, mostrando-se, ainda, interessados em participar de capacitações, indicando, assim, que estão motivados à mudança.

4.6 Satisfação com a liderança

Com relação a satisfação com a liderança, apresenta-se abaixo, a caracterização do nível de satisfação com o gestor da organização.

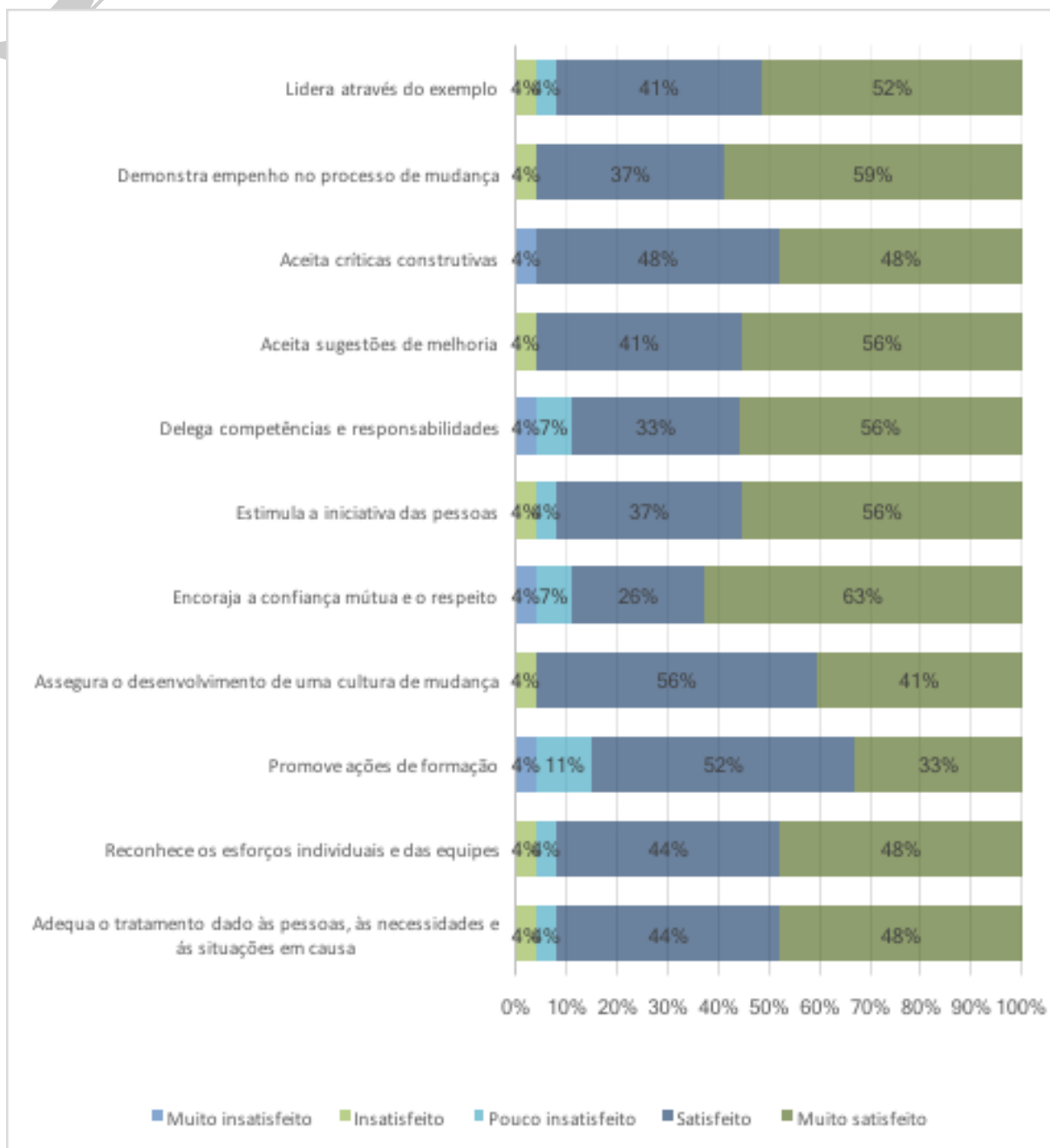


Figura 06 - Satisfação com a liderança.

Identifica-se que a maior parte dos servidores estão satisfeitos com a gestão da organização de maneira que entendem que o chefe lidera através do exemplo (52% muito satisfeitos e 41% satisfeitos), assim como demonstra empenho no processo de mudança. Nota-se, também, que o dirigente aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua e o respeito.

Os servidores, em sua maioria, mostraram-se satisfeitos com a cultura de mudança adotada pelo gestor que, também, promove ações de formação, além de ter uma postura que reconhece os esforços individuais e das equipes. E por fim, de acordo com a figura 06, 48% estão muito satisfeitos e 44% satisfeitos com a maneira que a chefia adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.

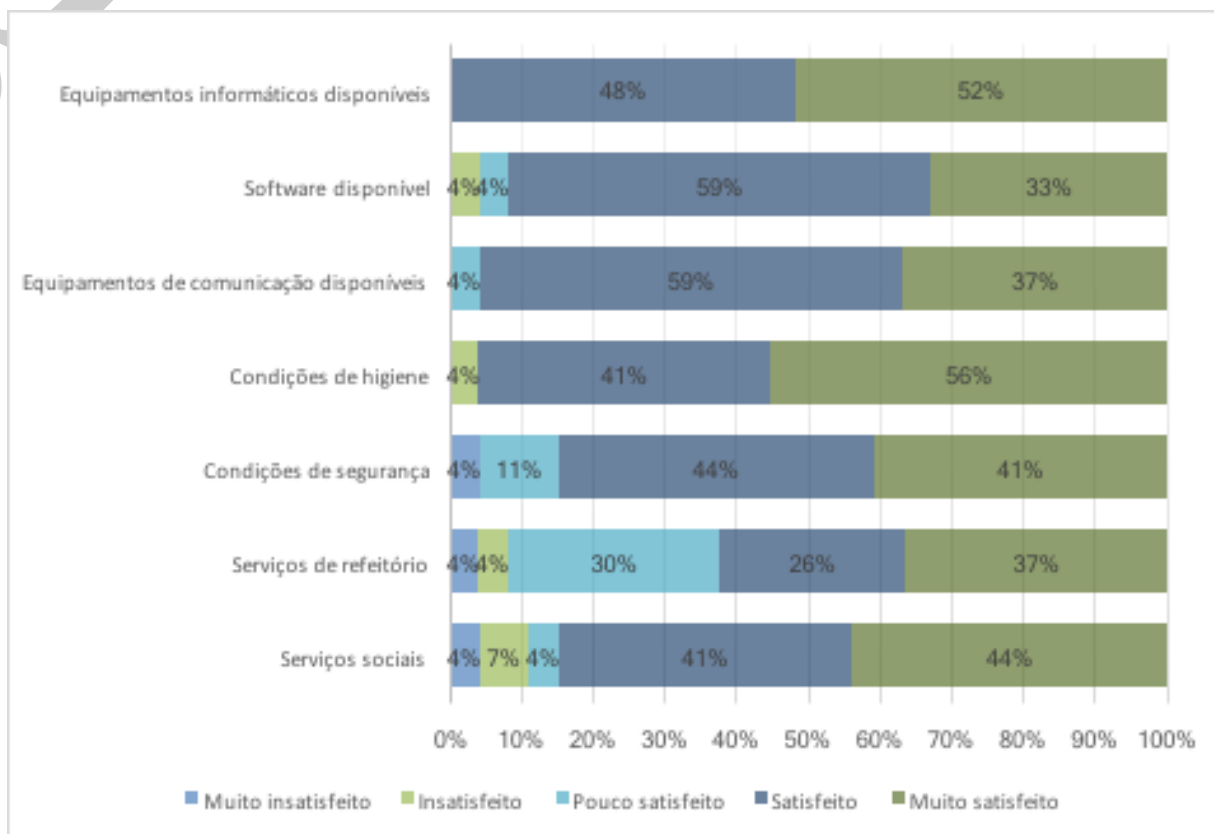


Figura 07 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

Quanto às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, todos os colaboradores estão satisfeitos (52% muito satisfeitos e 48% satisfeitos) com os equipamentos de informática disponibilizados pela instituição. Conforme a figura 07, 59% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e 33% muito satisfeitos com os softwares disponibilizados e, acerca dos equipamentos de comunicação disponíveis, nota-se que grande parte dos indivíduos (59% satisfeitos e 37% muito satisfeitos) concordam com a posição da gestão.

As condições de higiene, de segurança e os serviços sociais apresentaram percentuais positivos de satisfação, no entanto, se tratando do serviço de refeitório, identifica-se que uma parte dos servidores estão pouco satisfeitos (30%), contudo, observa-se que 37% sentem-se muito satisfeitos e 20% satisfeitos.

Esses fatores podem ser considerados desmotivacionais, tendo em vista que, por si só, segundo o entendimento de Robbins (2005), não garantem a satisfação e a motivação para o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a satisfação dos servidores públicos de uma escola estadual, buscando, através de um estudo de caso, evidenciar os principais fatores que contribuem para a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Com relação a análise dos resultados, observa-se que há a presença forte de um líder que motiva

e lidera conforme a situação. Identifica-se, como fator de motivação, a igualdade de tratamento e o diálogo entre colaboradores e superior. O chefe procura recompensar o trabalho desenvolvido na instituição por meio do reconhecimento dos esforços do grupo. Além disso, no processo de tomada de decisão, aceita sugestões de melhoria, agregando valor ao servidor.

O gestor delega funções de acordo com as limitações e necessidades do grupo e procura qualificar o quadro profissional da instituição através de capacitações, tornando-os motivados para aprender novos métodos de trabalho bem como participar de projetos de mudanças.

Outro fator que motiva o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, na instituição analisada, são os fatores higiênicos, onde uma parte dos indivíduos mostraram-se pouco satisfeitos apenas com os serviços de refeitório, no entanto, estão satisfeitos com os equipamentos de informática disponibilizados e, ainda, com as condições de higiene, de segurança e com os serviços sociais desenvolvidos pela gestão.

Dessa forma, de modo geral, verifica-se que os colaboradores estão satisfeitos com a atuação do gestor na forma como organiza e conduz as atividades na instituição.

O presente estudo apresentou limitações no que diz respeito a escolha da instituição a ser pesquisada tendo em vista o número de pessoas a ser analisado. Aconselha-se, para trabalhos futuros, uma análise a respeito do estilo de liderança do gestor da organização com o intuito de aprofundar os estudos sobre como a forma de gestão pode interferir na motivação.

6 REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. Ed. São Paulo, SP: Atlas. 2002.
2. ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
3. AZORES. Questionário de satisfação para colaboradores. Disponível em: <<http://www.vpgr.azores.gov.pt/>> Acesso em: 10 de ago 2017.
4. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
5. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a.
6. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.
7. BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
8. BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento Organizacional / Sandro Trescastro Bergue. – 2.

ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

9. BRUNELLI, Maria da Graça Mello. MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. 2008. 90 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA Gestão Pública, Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.
10. CASADO, T. O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento. São Paulo: Gente, 2002.
11. CHANDLER, Steve e Richardson, SCOTT. 100 maneiras de motivar as pessoas. Rio de Janeiro, Sextante. 2008.
12. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
13. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.
14. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
15. CORADI, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de Empresas.
16. DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
17. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
18. GRANJEIRO, J. Wilson. Administração Pública. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.
19. HERZBERG, 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.
20. HITT, Michael A.; MILLER Chet C.; COLELLA Adrienne. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Ed. LTC, 2007.167,169, 171,240-241.
21. KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos, 3. ed. rev. atual. e ampl.- Curitiba, Ibpe, 2011.
22. LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
23. MAGALHÃES, Celso. Técnica da chefia e do comando. 9.ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1990.
24. MASLOW, Abraham Harold. Diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
25. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

26. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.
27. MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson, 2002.
28. PALADINI; Edson Pacheco et al. Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
29. QUICK, Thomas L. Como desenvolver equipes bem-sucedidas. Rio de Janeiro 1995 p.55-56.
30. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
31. ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
32. SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
33. TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
34. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
35. VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
36. WAGNER, John III, HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2009 p. 243-246.