

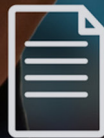
Operations & Production Management



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2019



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Operations & Production Management

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

O61 Operations & production management [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-224-1

DOI 10.22533/at.ed.241192903

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administração – Pesquisa
– Brasil. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 658.00711

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Operations & Production Management*”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezesseis capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da Administração, de forma mais específica, estudos sobre Administração de Produção e Operações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre a Administração de Produção e Operações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração de Produção e Operações à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de operações e produção. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos desta obra, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Análise de Modelo de Gestão de Estoque de Produtos Acabados: um estudo de caso em uma empresa petrolífera” e objetivou estudar como as empresas administram os seus estoques de produtos acabados, atendendo de forma satisfatória seus clientes, reduzindo custos e trazendo retorno financeiro para investidores. O segundo capítulo tem como título “Análise do Controle de Estoque: estudo em uma Escola Estadual de Educação Profissional” e objetivou analisar o controle de estoque de uma escola estadual de educação profissional, aplicando métodos de controle da iniciativa privada. O terceiro capítulo, intitulado “Localização de um Centro de Distribuição: um estudo sobre a melhor localização geográfica de acordo com o método do centro de gravidade”, teve como objetivo sugerir uma localização geográfica para a instalação de um centro de distribuição de produto químico ensacado, baseado no método do centro de gravidade.

O quarto capítulo, intitulado “Percepção da Qualidade em Serviços: associação com o Modelo de Excelência em Gestão - MEG”, objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados por uma rede de correspondência bancária através da percepção de seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O quinto capítulo é intitulado “Análise da Teoria *Net Zero Energy Building* Aplicada no Brasil” e buscou analisar a implantação de técnicas de redução das necessidades energéticas de edifícios, otimizando o uso da energia e a utilização de tecnologias de energia renovável. O sexto capítulo tem como título “Higiene e Segurança no Trabalho: análise das práticas de “ARH Sustentável” nas instituições bancárias” e analisou as ações de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvidas por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de recursos humanos sustentáveis.

O sétimo capítulo é intitulado “Estudo Comparativo de Características do Sabão Ecológico” e objetivou analisar os benefícios e possíveis riscos da produção artesanal do sabão ecológico, bem como na utilização dos mesmos, visto a falta de padronização nesse processo. O oitavo capítulo tem como título “Análise da Utilização

de Indicadores-Chave de Desempenho à Luz do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações” e analisou os indicadores-chave de desempenho utilizados pelos gestores de uma empresa de telecomunicações localizada na cidade do Rio de Janeiro, à luz da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. O nono capítulo, intitulado “Gerenciamento de Riscos Aplicado à Gestão de Projetos Públicos”, objetivou identificar e analisar os fatores de risco que poderiam impactar na consecução do “Projeto Básico e Executivo”, utilizando a matriz de probabilidade e impacto.

O décimo capítulo é intitulado “Estratégia, Internacionalização e Inovação como Diferencial Competitivo: parceria dos centros de pesquisa, universidades e empresas brasileiras” e objetivou discutir aspectos relacionados à estratégia, internacionalização e inovação como diferencial competitivo. O décimo primeiro capítulo tem como título “O Impacto da Internacionalização sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas do Setor Industrial do Rio de Janeiro” e trata do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor industrial do Rio de Janeiro. O décimo segundo capítulo, intitulado “Educação Corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade”, teve como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o tema educação corporativa como modelo de gestão do conhecimento, bem como demonstrar como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas.

O décimo terceiro capítulo tem como título “A Ética na Gestão Organizacional e nos Processos de Tomadas de Decisões” e discute o papel da ética como um mecanismo de suporte na tomada de decisão nas organizações. O décimo quarto capítulo é intitulado “Ações para Motivar Servidores Públicos: um estudo de caso em uma unidade de uma autarquia federal de ensino” e objetivou analisar a motivação dos servidores públicos federais da educação por meio de um estudo de caso. O décimo quinto capítulo, intitulado “Relações de Poder em Organização Militar: um estudo de caso”, buscou analisar as relações de poder numa Organização Militar sob a ótica do poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência, poder de especialista e do poder de informação. O décimo sexto capítulo tem como título “Sustentabilidade e Abordagem Sistêmica: reconsiderando o *Triple Bottom Line*” e objetivou chamar a atenção para as falhas do *Triple Bottom Line* e propor uma alternativa mais bem fundamentada na relação sistêmica e hierárquica entre essas três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental).

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da Administração de Produção e Operações, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROLÍFERA	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.2411929031	
CAPÍTULO 2	19
ANÁLISE DO CONTROLE DE ESTOQUE: ESTUDO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
Ana Sara Leite Santos Silvando Carmo de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929032	
CAPÍTULO 3	43
LOCALIZAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A MELHOR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE ACORDO COM O MÉTODO DO CENTRO DE GRAVIDADE	
Frederico Sameiro Ferreira Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Thiene Diniz Braun Silva Celso Luiz Moreira Pieroni Luiz da Costa Laurencel	
DOI 10.22533/at.ed.2411929033	
CAPÍTULO 4	59
PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ASSOCIAÇÃO COM O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO- MEG	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Alessandro Pinon Leitão Danielle Fernandes Rodrigues, Adriana Costa Cavalcante Odaelson Antônio Clementino Da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2411929034	
CAPÍTULO 5	79
ANÁLISE DA TEORIA NET ZERO ENERGY BUILDING APLICADA NO BRASIL	
Natâny Margraf Fernandes Assed Naked Haddad	
DOI 10.22533/at.ed.2411929035	
CAPÍTULO 6	92
HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE “ARH SUSTENTÁVEL” NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Danielle Fernandes Rodrigues Angélica Carina De Andrade Farias Lima Ana Caroline Salviano Ramos Odaelson Antonio Clementino Da Silva Adriana Costa Cavalcante Luciene Laranjeira Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.2411929036	

CAPÍTULO 7	103
ESTUDO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DO SABÃO ECOLÓGICO	
Joelma Candeia Araújo Juliana Goltara Pessôa Mayana Ribeiro de Lima Uara Sarmenghi Cabral	
DOI 10.22533/at.ed.2411929037	
CAPÍTULO 8	119
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO À LUZ DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Taiane da Silva Valdevino Geane Campos de Almeida Rubens Aguiar Walker Marcos dos Santos Ruben Huamanchumo Gutierrez	
DOI 10.22533/at.ed.2411929038	
CAPÍTULO 9	135
GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO À GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	
Flávio Luis Braga Junior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Camila Gonçalves Alves Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929039	
CAPÍTULO 10	153
ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: PARCERIA DOS CENTROS DE PESQUISA, UNIVERSIDADES E EMPRESAS BRASILEIRAS	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290310	
CAPÍTULO 11	166
O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290311	
CAPÍTULO 12	181
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONEXÃO ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETITIVIDADE	
Luiz Henrique Gomes Saraiva Sálvio De Macedo Silva	
DOI 10.22533/at.ed.24119290312	
CAPÍTULO 13	198
A ÉTICA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290313	

CAPÍTULO 14	211
AÇÕES PARA MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO	
Adriano Pereira Grandal Coelho Stella Regina Reis da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.24119290314	
CAPÍTULO 15	226
RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÃO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO	
Romero de Albuquerque Maranhão Norberto Stori	
DOI 10.22533/at.ed.24119290315	
CAPÍTULO 16	234
SUSTENTABILIDADE E ABORDAGEM SISTÊMICA: RECONSIDERANDO O TRIPLE BOTTOM LINE	
Marcos Henrique Godoi Jessé Morais Pacheco	
DOI 10.22533/at.ed.24119290316	
SOBRE O ORGANIZADOR	252

AÇÕES PARA MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO

Adriano Pereira Grandal Coelho

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

Colégio Pedro II/Rio de Janeiro-RJ

Stella Regina Reis da Costa

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

RESUMO: Existe um consenso no campo acadêmico de que as tradicionais medidas motivadoras, por meio de prêmios e/ou punições dos trabalhadores, apenas surtem um efeito paliativo de curto prazo. No entanto, várias organizações públicas e privadas, mesmo conhecendo as teorias motivacionais que vão muito além destas tradicionais medidas, não conseguem introduzi-las, ficando muitas vezes suas ações apenas no discurso teórico. Por não serem aplicadas adequadamente, acabam tendo um efeito contrário, gerando o desapontamento e o desânimo dos seus empregados. O presente artigo tem por objetivo analisar a motivação dos servidores públicos federais da educação através de um estudo de caso, utilizando os métodos qualitativo e quantitativo com questionário de perguntas fechadas destinado aos docentes e técnico-administrativos. Procurou-se compreender o que deve ser aplicado de fato, para que os empregados, ou seja, servidores federais da educação se motivem. A motivação é algo complexo, cada indivíduo reage de forma individual ao impulso

motivador. E motivar servidores públicos é uma tarefa ainda mais complexa, por causa de várias peculiaridades que envolvem sua carreira. A análise dos resultados sob a ótica das teorias motivacionais de Herzberg (1959) e Vroom (1964) mostrou pontos importantes a serem melhorados pela gestão estratégica de pessoas como, necessidade de lideranças carismáticas, melhora das condições de trabalho, aumento do reconhecimento dos servidores, treinamento e capacitação para as funções que desempenham.

PALAVRAS-CHAVE: motivação, servidores públicos, instituição de ensino, gestão estratégica de pessoas

ABSTRACT: It is a consensus in the academic field that the traditional ways to motivate workers, through awards and / or punishments, only have a short-term palliative effect. Nevertheless, several public and private organizations, even knowing the motivational theories that go far from these traditional measures, can not apply them, and they often stay only in theoretical discourse. As they are not properly applied, they end up having the opposite effect, generating disappointment and dismay of their employees. This article aims to analyze the motivation of federal public education employees through a case study, using the qualitative and quantitative methods. It was applied a questionnaire with

closed questions for teachers and technical-administrative employees. The intention was to understand what should be actually applied to motivate employees, that is, federal education employees. Motivation is a complex subject, as each individual reacts individually to the motivating impulse. Motivating public employees is an even more complex task, because of the many particularities that surround their career. The analysis of the results through the motivational theories developed by Herzberg (1959) and Vroom (1964) showed important points to be improved by the strategic people management, such as the need of charismatic leadership, improvement of employees' acknowledgements and training for the functions they perform.

KEYWORDS: motivation, public employees, educational institution, strategic people management

1 | INTRODUÇÃO

As empresas existem porque é necessária uma atividade organizada para atender as demandas das pessoas. Para funcionar as organizações dependem de indivíduos que planejem, organizem e controlem suas atividades, fazendo-as operar e funcionar. As organizações dependem das pessoas para funcionar, para terem continuidade e obterem sucesso (PONTES, 2009).

Segundo o que demonstra Souza (2013) a contratação de novos servidores através de concursos deve atender a um planejamento prévio, sendo feito um diagnóstico da real carência de novos servidores para determinados setores evitando assim o que normalmente ocorre como o atendimento de questões emergenciais ou de interesse meramente político.

A gestão de pessoas costuma estar preocupada com a motivação versus satisfação com o trabalho sem levar em consideração a felicidade do trabalhador, e como felicidade é algo muito subjetivo, a mesma é definida nas organizações como bem-estar, o qual também deveria ser uma preocupação da gestão de pessoas (VÉRAS, 2008, p. 15).

Segundo Navarro (2009) a motivação no trabalho é uma vantagem competitiva e este tema tem recebido muita atenção nas últimas décadas sendo de extrema importância para a gestão de pessoas.

Muitos executivos ainda acreditam que é possível motivar através de prêmios e punições. Na verdade o líder não pode liderar seus liderados. Ele pode apenas fornecer as condições para que a motivação que os liderados trazem dentro de si seja liberada (BERGAMINI, 2002).

Moreira (2015) complementa este pensamento ao afirmar que “A motivação é uma ferramenta essencial para a organização, porém se não aplicada de forma prudente, pode ter caráter de função contrária ao resultado esperado.”.

Conforme Silva e Madruga (2007, p 25) “A motivação é específica à situação, e

o elevado rendimento de um funcionário deriva das habilidades que possui e do apoio que recebe, além da motivação.”.

De acordo com Gomes e Quellas (2003) no Brasil a partir da década de 1990 a administração no Poder Executivo Federal adotou um modelo de administração gerencial que “se traduz em uma gestão que, comparada com os preceitos das teorias motivacionais, parece não ter nenhum compromisso com a motivação dos funcionários.”.

Por fim, Segundo Bergue (2010, p 20):

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

As organizações precisam enfrentar uma concorrência global, uma alta competitividade do mercado, por isso ela necessita de pessoas competentes e criativas. Empregados engajados e capacitados se tornam um “plus” a mais na organização, que ganha uma diferenciação competitiva em relação à concorrência. Ou seja, é preciso que os trabalhadores estejam integrados, treinados, liderados, motivados, avaliados, e sintam que participam realmente do crescimento e desenvolvimento da organização, quer seja de forma direta, quer seja de forma indireta. (RAMOS, 2009).

As instituições educacionais públicas não estão imunes a esta concorrência, pois cada uma irá disputar com as outras, pelos melhores alunos, pelos melhores profissionais e por diversas fontes de recursos.

À luz das principais teorias motivacionais, teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) e teoria das expectativas de Vroom (1964), o problema da pesquisa é encontrar os fatores determinantes para motivar servidores públicos.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de apesar de haver um consenso de que a motivação tem origem nas necessidades dos indivíduos, os quais possuem necessidades particulares e se motivam de forma individual como afirma Gil (2007), também é muito verdadeiro que muitas empresas, quiçá, a maioria delas, ainda estão falhando no sentido de empregar medidas que realmente motivem seus empregados. Autores como Hunter (2011), Bergamini (2002), Vêras (2008), e muitos outros, afirmam que as empresas até sabem promover discursos sobre motivação, incluindo a aplicação de cursos motivacionais e de liderança. Todavia estas mesmas empresas que gastam seus recursos com paliativos, ainda não conseguem aplicar as teorias motivacionais na prática. O uso de métodos paliativos acaba gerando um efeito contrário, pois seus funcionários percebem que o discurso é um e a realidade é outra. Muitas empresas continuam atuando com as já ultrapassadas formas de prêmios e punições, além de escolhas de pessoas para cargos em que elas não estão aptas, por exemplo.

Esta pesquisa teve como objetivo a realização de um estudo sobre a motivação

de servidores técnico-administrativos e docentes de uma Unidade de uma autarquia federal de educação para se buscar propostas para motivar servidores que servirão tanto para serem utilizadas pela gestão estratégica de pessoas desta instituição como em outras do serviço público de forma geral.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Pontes (2009), as empresas passam a existir pela necessidade da sociedade em ter uma atividade organizada para atender às suas demandas. Portanto as empresas fornecerão os produtos e serviços de que a sociedade necessita e para isto ocorrer as empresas precisam contratar pessoas alinhadas com seus objetivos e capacitadas para desenvolver o seu trabalho dentro da empresa.

Para Bergue (2010) cada tipo de vínculo do trabalhador com a administração pública, seja ele, estatutário, celetista, temporário, particular em colaboração com o poder público, tem um tipo de desdobramento diferente, pois ensejam várias formas de gerenciar estas relações, pois seus comprometimentos, perspectivas e motivações são diferentes.

Segundo Fonseca et al. (2013) na década de 80 é feita a importação do New Public Management (NPM) na gestão brasileira, cuja função era estabelecer o modelo gerencialista para superação do modelo burocrático, dentre as atividades que deveriam ser modernizadas pode-se citar a própria gestão de recursos humanos (RH), até então voltada, no Governo como um todo, para sua função clássica, apenas executora de registro e controle de custos de funcionários.

A partir de então, em 2005, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instaurando posteriormente, em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Neste contexto os autores afirmam que o alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais passa a depender, portanto, da existência de níveis de autonomia que permitam a escolha pelas organizações de diferentes alternativas e modelos de desenvolvimento de pessoas que melhor atendam à sua estratégia.

Para Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010, p. 1453) a gestão pública brasileira tem sido marcada pela adoção das práticas do mundo corporativo privado. Desenvolvimento da criatividade, visão empreendedora, gestão por resultados, competências, inovação gerencial são alguns dos exemplos. As instituições públicas sofrem as influências do ambiente externo, através de suas concepções neoliberais apoiadas nas noções de estado mínimo e gestão por resultado. O cidadão passa a ser visto como um cliente e as novas políticas e práticas de gestão se tornam familiares as da iniciativa privada.

A Gestão Estratégica de Pessoas precisa aprimorar seus métodos de seleção para aumentar a satisfação e motivação de seus servidores atingindo assim resultados positivos esperados. O profissional concursado precisa ter o perfil e a real competência para o cargo e a composição desta força de trabalho deve valorizar o lado humano do profissional em relação às suas metas organizacionais buscando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados (SOUZA 2013).

Oliveira e Medeiros (2011) reforçam a ideia que a gestão de pessoas deve gerir além da gestão por competências, a GEP deve também se basear na gestão do conhecimento, que é a melhor maneira da organização aproveitar suas informações, tanto as tácitas (as quais vem dos indivíduos) como as explícitas (aquelas que já foram incorporadas na organização), todavia, para que a gestão do conhecimento possa ser posta em prática, é de suma importância a participação e o apoio da cúpula da organização.

Para Vergara (2007) cada empregado tem as suas próprias motivações, expectativas, histórias de vida. O que motiva um indivíduo pode não motivar o outro, a necessidade de um pode não ser a necessidade do outro, portanto o gestor deve ser capaz de entender estas diferenças e saber utilizar o melhor potencial de cada trabalhador.

2.2 Motivação no Setor Público

O setor público apresenta algumas características bem particulares em relação aos padrões do setor privado no que tange a motivação e o comportamento dos seus trabalhadores. “A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho.”. Em seu estudo afirmam ainda que “a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos”. (RODRIGUES, REIS NETO E GONÇALVES FILHO, 2014).

Segundo Silva *et al.* (2014) a gestão pública em função da redemocratização e da globalização passou a repensar a sua forma de administrar abandonando parcialmente os modelos baseados na hierarquia burocrática, impessoal, tecnicista e mecanicista. Buscando um novo modelo que promovesse a eficiência e um acompanhamento mais ativo da sociedade na gestão. “A reforma da gestão pública tem focado nos resultados, na eficiência, na governança e na orientação da gestão pública para práticas administrativas mais adequadas às exigências de um cidadão mais informado e sintonizado com as tecnologias virtuais”.

Segundo Bergue (2010) a motivação das pessoas no setor público ao ser comparada com a do setor privado, é caracterizada por uma complexidade maior decorrente de vários fatores como a legislação do servidor, dos processos de trabalho, do cargo, a natureza cultural, política e econômica do serviço público e o próprio ambiente ao qual o servidor se insere.

Para Costa (2010) é importante que se analise as práticas de recursos humanos e a percepção dos servidores em relação a estas práticas. Entendendo o comportamento do servidor é possível a implantação de mudanças necessárias à modernização do serviço público. Deve haver um acompanhamento contínuo em relação ao comportamento dos servidores às mudanças. O que se busca é uma maior eficiência organizacional para atender às exigências da sociedade por serviços de melhor qualidade prestados por parte dos órgãos públicos.

Conforme Gomes e Quellas (2003) os órgãos públicos, no desempenho de suas atividades, são sustentados por três grandes “pilares”: o da esquerda são os recursos materiais, o “pilar central” e mais importante na sustentação do órgão ou organização é o “pilar” dos recursos humanos, e o “pilar” da direita é o “pilar” dos recursos financeiros.

Conforme se visualiza na figura 1, a seguir, o principal “pilar” o de recursos humanos, é composto por duas grandes “colunas” a capacidade profissional e a motivação. São essas colunas as mais importantes para a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão organizacional.



Figura 1 – Sustentabilidade da Gestão de Órgãos Públicos

Fonte: Gomes e Quellas (2003).

2.3 Teorias Motivacionais

2.3.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959)

O psicólogo Frederick Herzberg contribuiu muito para o conhecimento sobre a motivação dos trabalhadores ao desenvolver a teoria dos fatores higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, mas eles devem ser satisfatórios (ou satisfeitos) para não causar a desmotivação das pessoas. Os fatores motivacionais são aqueles que realmente promovem a motivação, não sendo estes fatores satisfatórios não contribuem com a motivação (GIL, 2007).

Em sua pesquisa Herzberg concluiu que as pessoas davam um determinado tipo de resposta quando elas se sentiam bem no trabalho e outro tipo de resposta significativamente diferente quando se sentia mal. A partir daí, Herzberg concluiu que

os fatores intrínsecos estão ligados à satisfação no trabalho, já os fatores extrínsecos estão mais ligados à insatisfação (ROBBINS, 2000).

Os fatores higiênicos e motivacionais, segundo Gil (2007), são subdivididos da seguinte forma:

- a) Fatores higiênicos: salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, status, segurança no trabalho, supervisão;
- b) Fatores motivacionais: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização, crescimento.

De acordo com Freitas (2006) a teoria de Herzberg sugere que os gestores que quiserem motivar seus empregados deverão se preocupar em atender aos fatores motivacionais e se quiserem também ter trabalhadores não insatisfeitos deverão cuidar para que os fatores higiênicos sejam atendidos.

2.3.2 Teoria das expectativas de Vroom (1964)

Segundo Bergue (2010) a teoria da expectativa (ou expectância) foi criada por Victor Vroom (1964) um psicólogo renomado especialista em comportamento nas organizações, particularmente, nas áreas de liderança e tomada de decisão. Sua teoria é um dos mais reconhecidos estudos sobre a motivação humana. “A motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e o valor a ele atribuído.”.

Conforme Souza (2013) a teoria das expectativas “também é conhecida como Teoria da Instrumentalidade, leva em consideração as diferenças individuais, o valor distinto que cada pessoa dá a um mesmo tipo de recompensa, relacionando expectativa e recompensa.”.

De acordo com Costa (2010) a motivação apresenta três componentes:

- A) Valência, ou o quanto uma pessoa deseja uma recompensa. Ou seja, o valor que a pessoa dá à recompensa.
- B) Expectativa, ou a estimativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido. Ou seja, a pessoa acredita que seu esforço alcançará seu objetivo.
- C) Instrumentalidade, que é o grau de percepção de que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada. Ou seja, o cumprimento da meta ou do objetivo gerará uma recompensa.

Segundo Navarro (2009) os funcionários tendem a avaliar racionalmente as opções de diversos setores e tipos de serviço, escolhendo aqueles que lhes trarão

maiores recompensas e resultados. Esse pensamento é reforçado por Gomes e Quellas (2003) ao afirmarem que a motivação dos indivíduos na teoria da expectativa é decorrente do raciocínio do indivíduo que está ligado a fatores externos, sendo um comportamento puramente racional.

A conclusão de Robbins (2000) sobre a teoria de Vroom diz que “O poder da teoria da expectativa para explicar a produtividade do funcionário aumenta à medida que aumenta a complexidade e o nível na organização, ou seja, à medida que aumenta a liberdade de escolha.”.

Para Costa (2010) a teoria desenvolvida por Vroom mostra que o indivíduo motiva-se de acordo com os valores e expectativas que ele tem em obter bons resultados para si mesmo.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002, p. 41) as pesquisas se dividem em três grandes grupos:

- 1- Exploratórias: objetivam proporcionar maior familiaridade com problema, procurando torna-lo mais explícito ou buscando constituir hipóteses. Este tipo de pesquisa costuma envolver: levantamento bibliográfico; entrevistas e análise de exemplos.
- 2- Descritivas: descrevem características de determinada população ou fenômeno ou estabelecem relações entre variáveis. Costumam utilizar as seguintes técnicas de coleta de dados: questionário e a observação sistemática.
- 3- Explicativas: objetivam identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. A maioria das pesquisas deste grupo pode ser classificada como experimentais e ex-post facto.

Para esta pesquisa utilizou-se a metodologia que segundo os fins utiliza o método exploratório e quanto aos meios utiliza a pesquisa bibliográfica e documental (GIL,2002), incluindo ainda, a aplicação do estudo de caso em uma unidade representativa da instituição pesquisada (YIN, 2004).

O uso do método quantitativo ou qualitativo dependerá do interesse do pesquisador e do tipo de estudo que ele desenvolve. É importante frisar que estas duas abordagens estão interligadas e complementam-se (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 69) sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se classifica em:

- a) Pesquisa quantitativa: é aquela que consegue quantificar as informações, transformando-as em números que são classificados, processados e

analisados. Há o uso da estatística (percentagem, média, mediana, análise de regressão, etc.).

b) Pesquisa qualitativa: considera a existência de uma subjetividade que não pode ser traduzida em números. Não há o uso de métodos e técnicas de estatística, pois é o pesquisador quem interpreta os fenômenos da pesquisa, tendendo a analisar os dados da pesquisa de forma indutiva. Os dados coletados são descritivos.

Esta pesquisa adotou os métodos qualitativo e quantitativo. Utilizaram-se questionários com perguntas fechadas. Os resultados foram consolidados e analisados por meio de métodos e técnicas estatísticas para que a proposta do tema fosse alcançada.

Conforme Yin (2004) o estudo de caso é apenas um jeito de se estudar no campo das ciências sociais. Este método é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e procura estudar fenômenos contemporâneos dentro de algum contexto da vida real.

Este artigo aplicou o estudo de caso único tendo como objeto de pesquisa os servidores técnicos administrativos e docentes de uma unidade representativa de uma instituição federal de ensino. Segundo Gray (2012) este método é usado para uma grande variedade de temas, tais como, avaliação de programas de treinamento, desempenho organizacional, desempenho e implementação de projetos, análise de políticas e relações entre diferentes setores da organização, comparação entre organizações etc.

Conforme Sweeney, Williams e Anderson (2015) A pesquisa amostral é o processo onde se coleta dados de uma amostra. O Censo é um processo de pesquisa (levantamento) para coletar dados correspondentes a uma população inteira. Esta pesquisa se utiliza do processo censitário, coletando dados da maior quantidade possível dos servidores da respectiva unidade de estudo.

A coleta de dados se deu junto a 65 docentes (ou seja, 63,10% dos 103 professores em atividade contatados) e 43 técnico-administrativos (ou seja, 84,31% dos 51 técnicos em atividade contatados).

Os docentes apresentaram média de idade de cerca de 44 anos com aproximadamente 11 anos tempo de serviço na instituição, já os técnicos apresentam idade média de cerca de 43 anos e 13 anos de tempo de serviço.

A Instituição é uma Autarquia Federal centenária, vinculada ao Ministério da Educação, que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar. A Unidade pesquisada, criada em 1999, é descentralizada possuindo autonomia administrativa e financeira.

A Unidade estudada foi escolhida por estar entre as melhores escolas de ensino médio do país, fruto de um trabalho de qualidade desenvolvido pelo time de

professores que contam com todo o suporte oferecido pelas equipes de servidores técnico-administrativos. Está localizada na Cidade do Rio de Janeiro, bem próxima à sede da autarquia.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao se comparar a formação acadêmica dos docentes e técnico-administrativos notaram-se grandes diferenças na formação destes profissionais. Nos docentes observou-se que 52,31% possuem mestrado e 24,62% possuem doutorado, totalizando 76,93% os que possuem mestrado e doutorado, mais de 3/4 do total, sendo que nenhum dos docentes tem apenas nível médio. Já dentre os técnicos ainda há aqueles que só possuem o ensino médio, sendo 27,91%, ou seja, mais de 1/4 do total, e no que se refere à conclusão de mestrado e de doutorado, os técnicos ficam com um desempenho quase irrisório, com um total de apenas 6,98%, não chegando nem a 1/10 do total de técnicos. Estes resultados são apresentados conforme os gráficos 1 e 2 que se seguem.

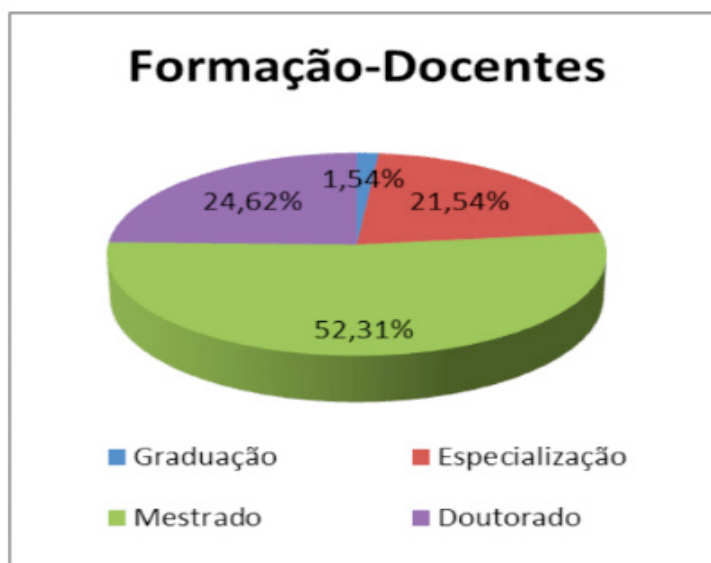


Gráfico 1 – Formação acadêmica dos docentes

Fonte: o autor

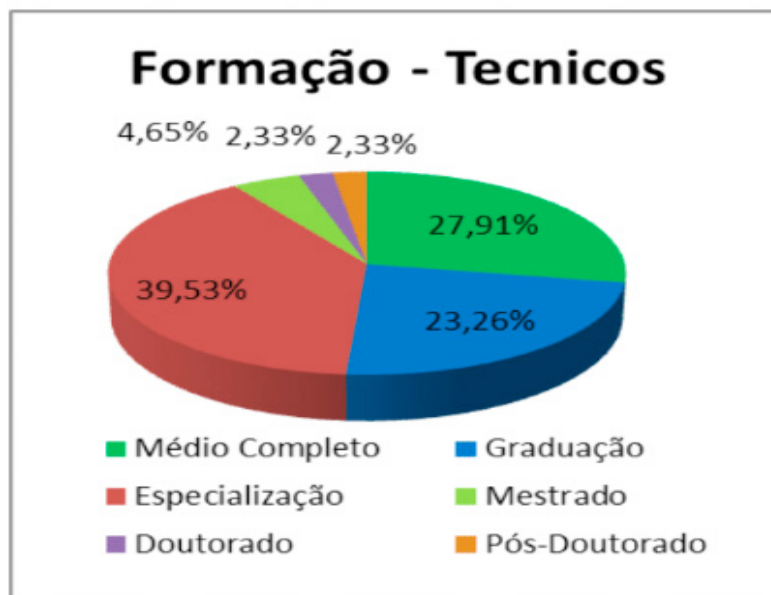


Gráfico 2 – Formação acadêmica dos técnicos

Fonte: o autor

A análise dos resultados foi realizada sob a ótica das teorias motivacionais de Herzberg (1959) e Vroom (1964).

Na percepção dos servidores relacionada à teoria dos fatores de Herzberg procurou-se manter a divisão proposta por esta teoria em fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, entretanto eles devem ser satisfatórios (ou satisfeitos) para não causar a desmotivação das pessoas (GIL, 2007).

Para os docentes os fatores higiênicos que precisam ser melhorados são: boas condições de trabalho (limpeza, temperatura adequada, boa luminosidade, móveis, equipamentos, etc.) e status (natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os colegas, prestígio interno, etc.).

Já entre os técnicos os fatores higiênicos que podem ser melhorados para não causar desmotivação, nestes trabalhadores, foram os fatores: boas condições de trabalho, status profissional, execução das normas informais em relação às suas atribuições.

Na comparação entre docentes e técnicos, os últimos apresentaram um nível de insatisfação maior, necessitando de mais atenção às suas demandas.

Os fatores motivacionais são todos os fatores que contribuem com a satisfação no trabalho, a qual é motivante (ROBBINS, 2000).

Os docentes apresentaram apenas um fator motivacional que precisa ser satisfeito: o trabalho não estar de acordo com as suas expectativas. Já os técnico-administrativos apresentaram os seguintes fatores: perícia (conhecimentos básicos, técnicos e práticos) para realização das suas tarefas, pouco reconhecimento e o trabalho não estar adequado às suas expectativas.

Tanto do lado dos fatores higiênicos quanto do lado dos fatores motivacionais os técnico-administrativos apresentaram mais fatores não satisfeitos do que os docentes e num grau maior de insatisfação, o que indica que a gestão de pessoas deve ter uma atenção maior com os trabalhadores desta carreira, a fim de ter uma maior influência no aumento da motivação destes profissionais.

Na percepção dos servidores relacionada à teoria das expectativas de Vroom procurou-se manter a divisão proposta por esta teoria em expectativa, instrumentalidade e valência.

O componente da Expectância, que é a expectativa ou estimativa (probabilidade) que o trabalhador possui, de que seu esforço resultará em um desempenho bem sucedido, alcançando assim seu objetivo, mostrou que quase 1/4 dos docentes acreditam que terão que se esforçar mais do que o suficiente para atingirem seus objetivos. O resultado entre os técnicos foi ainda pior, mostrando que para mais de 1/3 deles o esforço terá que ser mais que o suficiente para alcançarem seus objetivos.

O alto índice de esforço apresentado pelos técnicos para atingir os objetivos, as recompensas, segundo Costa (2010) pode-se dar em função de os técnicos terem que resolver problemas que estejam totalmente fora das suas atribuições ou capacidades. Destaca-se que no perfil dos servidores, foi apresentada a formação acadêmica dos técnicos a qual está muito atrasada em comparação à dos docentes, além disto, pela teoria de Herzberg, os técnicos demonstraram insatisfação quanto à execução das normas informais em relação às suas atribuições (fator higiênico) e insatisfação quanto a sua perícia (fator motivacional) para realização das suas tarefas. Neste ponto pode-se claramente perceber uma teoria validando a outra.

O próximo componente a ser analisado é o da instrumentalidade Para Bergue (2010) a instrumentalidade é uma relação entre o desempenho e a recompensa. Um pouco mais da metade dos docentes acredita que mesmo tendo um bom desempenho não serão recompensados. Já entre os técnicos este índice chegou a quase 3/4 do total. São resultados que merecem atenção especial para ambas as categorias tanto de docentes como de técnicos, pois conforme Costa (2010) na instrumentalidade o empregado avalia o quanto ele deve se desempenhar para obter sua recompensa. Como os resultados são das percepções e necessidades de cada indivíduo a recompensa não precisa ser uma promoção, pode ser até mesmo um agradecimento pela execução da tarefa, um reconhecimento diante dos colegas de trabalho, etc. É importante o gestor saber da existência destes resultados para verificar o que tem feito, traçando mudanças de acordo com as necessidades dos trabalhadores e assim aumentando o desempenho dos seus servidores.

O último componente analisado foi o da valência, que segundo Costa (2010) é o valor que a pessoa dá para uma recompensa. Entre os docentes apenas 15,38% demonstraram que para eles a recompensa será menos do que significativa e entre os técnicos este resultado subiu para 20,93%. Pode-se concluir então que a recompensa será significativa para a ampla maioria de docentes e técnicos.

5 | CONCLUSÕES

O presente artigo procurou analisar a motivação dos servidores públicos federais docentes e técnico-administrativos de uma unidade de uma autarquia federal da educação por meio de um estudo de caso.

Todos os objetivos da pesquisa foram atendidos. Estudou-se a motivação dos servidores técnico-administrativos e docentes, além disso, foram encontradas propostas para motivar estes servidores.

O referencial teórico buscou o aprofundamento e a discussão do tema motivação por meio da teoria dos fatores de Herzberg e a teoria da expectativa de Vroom.

Por meio da análise e discussão dos resultados, pode-se concluir que estas teorias se validam e se complementam. Os resultados apresentaram pontos importantes nos quais os gestores devem promover ações que despertem a motivação dos servidores.

Os docentes apresentaram necessidades diferentes dos técnico-administrativos, sendo que para eles as ações dos gestores deveriam se concentrar em pontos importantes e específicos como, boas condições de trabalho, status profissional, o trabalho não estar de acordo com as suas expectativas, sistema de recompensas.

Já os técnicos-administrativos apresentaram um conjunto de necessidades maior do que os docentes em que as ações da gestão de pessoas deve se concentrar principalmente nos seguintes fatores: boas condições de trabalho, status profissional, execução das normas informais em relação às suas atribuições, melhora da perícia (conhecimentos básicos, técnicos e práticos) para realização das suas tarefas, pouco reconhecimento e o trabalho não estar adequado às suas expectativas, alto nível de esforço para alcançar seus objetivos e o sistema de recompensas.

Os resultados também apontaram para uma significativa deficiência na formação dos técnicos afetando assim a sua motivação e produtividade.

Esta pesquisa se apresenta como mais uma opção para futuras pesquisas e a aplicação de suas propostas podem ser utilizadas não apenas em organizações públicas como também nas privadas.

Por fim, há ainda aspectos que não puderam ter uma verificação mais aprofundada por esta pesquisa e que poderiam ser alvo de novas pesquisas como, por exemplo, as variações das condições de trabalho que existem nos setores administrativos da instituição, uma pesquisa da causa da baixa formação dos técnico-administrativos, além da aplicação de outras teorias motivacionais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**. GV-Executivo, vol. 1, n. 2, p. 63-67, nov-jan 2002.

BERGUE, Sandro Trecastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;[Brasília]:CAPES:UAB, 114 p. 2010

COSTA, Alexandre Xavier da. **As necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de obras e viação da Cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2010. 105f. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro 47(6): 1451-1475, nov/dez.2013.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM**. Funchal, 2006.141f. Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira. Funchal, 2006.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.^a ed, 7.^a reimpr. São Paulo: Atlas:2007

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Edição 35, Vol. 9, n. 5, set-out 2003.

GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. Trad. Roberto Cataldo Costa. 2.^a ed, Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.

HERZBERG, Frederick Irving; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2. Ed. New York: JonhWiley, 1959

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2011.

MOREIRA, Mitsy. MOTIVAÇÃO: um desafio para as organizações. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG** – Rio de Janeiro. 13 e 14 de agosto de 2015.

NAVARRO, Elena. **A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over last 25 years**. Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009. Proceedings of the 25th Annual Conference 2009. Nottingham, UK, p. 63-73, 2009.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 44(6): 1453-75, nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;[Brasília]:CAPES:UAB, 2011.

PONTES, Ana Valéria Vargas. **A motivação dos professores como fator de melhoria dos serviços educacionais: estudo de caso do segmento educacional superior privado de Juiz de Fora, Minas Gerais**. Niterói, 2009. 118f. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.^a ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/>

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia**. Lisboa, 2009. 74f. Dissertação de mestrado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. ISCTE. Business School, Lisboa, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira, GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro. 48(1): 253-73, jan/fev. 2014

SILVA, Jane Santos da; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Motivação e Criatividade: a percepção dos técnico-administrativos do CCSH/UFMS. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, V.20, Edição Especial, setembro 2007, p. 23-40.

SILVA, Jane Santos da et al.. Estresse dos Servidores de uma instituição federal de ensino superior. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU – A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**. Florianópolis, dezembro, 2014.

SOUZA, Monaliza da Silva. **Gestão Estratégica de Pessoas Através dos Fatores Motivacionais à Luz da Teoria de Herzberg: Estudo de Caso No Cefet/RJ**. Niterói, 2013. 168.f. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; ANDERSON, David R. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. Trad. Solange Aparecida Visconti. 3.^a ed. São Paulo; Cengage Learning, 2015. 694p.

VÉRAS, José Rômulo do Amaral. **O bem-estar nas organizações: um estudo de caso**. Niterói, 2008. 193f. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

VERGARA, Sylvia Constante. A liderança aprendida. **Revista de Administração de Empresas**. FGV. GV-Executivo, vol. 6, n. 1, jan-fev 2007.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Library of Congress. New York: 1964.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.^a ed, reimpr. 2004. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-224-1

