

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ISSN 2595-5667

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANO Nº 05 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 01 - JAN/JUN 2020

ISSN 2595-5667

**Editor-Chefe:**

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

**Rio de Janeiro,  
2020.**

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## LAW JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

### **Conselho Editorial Internacional:**

- Sr. Alexander Espinosa Rausseo, Universidad Central de Venezuela, Venezuela  
Sr. Erik Francesc Obiol, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Peru, Peru  
Sr. Horacio Capel, Universidad de Barcelona, Barcelona, Espanha.  
Sra. Isa Filipa António, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Portugal  
Sra. Maria de Los Angeles Fernandez Scagliusi, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha.  
Sr. Luis Guillermo Palacios Sanabria, Universidad Austral de Chile (UACH), Valdivia, Chile.  
Sra. Mónica Vanderleia Alves de Sousa Jardim, Universidade de Coimbra, UC, Portugal.  
Sr. Mustafa Avci, University of Anadolu, Turquia

### **Conselho Editorial Nacional:**

- Sr. Adilson Abreu Dallari, Pontificia Universidade Católica, PUC/SP, Brasil.  
Sr. Alexandre Santos de Aragão, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, RJ, Brasil.  
Sr. Alexandre Veronese, Universidade de Brasília, UNB, Brasil.  
Sr. André Saddy, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Carlos Ari Sunfeld, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Sra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.  
Sra. Cynara Monteiro Mariano, Universidade Federal do Ceará, UFC, Brasil.  
Sr. Daniel Wunder Hachem, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.  
Sr. Eduardo Manuel Val, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Fabio de Oliveira, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. Flávio Garcia Cabral, Escola de Direito do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul., Brasil  
Sr. Henrique Ribeiro Cardoso, Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil.  
Sr. Jacintho Silveira Dias de Arruda Câmara, Pontificia Universidade Católica, São Paulo, Brasil.  
Sra. Jéssica Teles de Almeida, Universidade Estadual do Piauí, UESPI, Piriapiri, PI, Brasil., Brasil  
Sr. José Carlos Buzanello, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. José Vicente Santos de Mendonça, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Georges Louis Hage Humbert, Unijorge, Brasil  
Sra. Maria Sylvia Zanella di Pietro, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sra Marina Rúbia Mendonça Lôbo, Pontificia Universidade Católica de Goiás, Goiás, Brasil.  
Monica Sousa, Universidade Federal do Maranhão  
Sr. Mauricio Jorge Pereira da Mota, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sra. Monica Teresa Costa Sousa, Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Maranhão, Brasil.  
Sra. Patricia Ferreira Baptista, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sr. Paulo Ricardo Schier, Complexo de Ensino Superior do Brasil LTDA, UNIBRASIL, Brasil.  
Sr. Vladimir França, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Brasil.  
Sr. Thiago Marrara, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sr. Wilson Levy Braga da Silva Neto, Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

**TEORIAS MOTIVACIONAIS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BRASILEIRA: A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PARA  
MOTIVAR PESSOAS**

**MOTIVATIONAL THEORIES IN THE CONTEXT OF BRAZILIAN PUBLIC  
ADMINISTRATION: THE NEED TO IMPLEMENT POLICIES TO MOTIVATE  
PEOPLE**

**Paulo Ricardo Silva Lima<sup>1</sup>**

**Jairo Rafael de Carvalho Lessa<sup>2</sup>**

**Jorge Luiz Rocha Filho<sup>3</sup>**

**Data da submissão: 16/02/2020**

**Data da aprovação: 15/03/2020**

**RESUMO:** Um dos fatores que colaboram com a ineficiência na prestação de serviços públicos é a desmotivação dos servidores em exercer suas funções, o qual vem trazendo consigo a necessidade da implementação de políticas motivacionais no âmbito do primeiro setor. Destarte, a presente pesquisa teve como objetivo primordial analisar como as teorias motivacionais podem contribuir na melhoria do serviço público brasileiro. A adoção de práticas que fomentem a motivação nas organizações é um grande impulsionador de resultados, contribuindo para a eficiência do serviço público como também para a saúde dos servidores. Nessa senda, adotou-se a revisão bibliográfica como metodologia da pesquisa, sendo analisados estudos de relevância nacional e internacional sobre a temática. Aplicar as teorias motivacionais ao setor público pode trazer mudanças positivas voltadas para a satisfação e bem estar dos servidores, tornando o ambiente das organizações públicas mais dinâmico e criativo, fomentando a motivação e assim, aumentando a eficiência dos serviços.

**PALAVRAS CHAVE:** Motivação. Setor público. Servidores públicos.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Ciência da Informação - Universidade Federal de Alagoas - UFAL; Bacharel em Administração Pública - Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL; Especialista em Direito Administrativo - Faculdade Campos Eliseos - FCE; Especialista em Gestão da Qualidade na Administração Pública - UNEAL; Especialista em Gestão de Pessoas - FCE. Membro da Comissão de Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Administração de Alagoas - CRA/AL.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração Pública - Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração Pública - Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL.

**ABSTRACT:** One of the factors that contribute to the inefficiency in the provision of public services is the demotivation of civil servants in exercising their functions, which has brought with it the need to implement motivational policies within the scope of the first sector. Thus, this research aimed primarily at analyzing how motivational theories can contribute to the improvement of the Brazilian public service. The adoption of practices that foster motivation in organizations is a major driver of results, contributing to the efficiency of the public service as well as to the health of employees. Along this path, the bibliographic review was adopted as a research methodology, and studies of national and international relevance on the theme were analyzed. Applying motivational theories to the public sector can bring positive changes aimed at the satisfaction and well-being of civil servants, making the environment of public organizations more dynamic and creative, fostering motivation and thus, increasing the efficiency of services.

**KEYWORDS:** Motivation. Public sector. Public servants.

## I INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, o ser humano é o meio mais importante, sendo capaz de aumentar a produtividade e promover a melhoria no serviço prestado, podendo ser considerados como responsáveis pela sobrevivência das organizações (RIBEIRO; SANTANA, 2015). Neste sentido, o homem no século XXI perde a concepção de mera extensão das máquinas como propunha a teoria científica de Taylor e ganha um *status* de agente transformador no ambiente de trabalho.

Entretanto, o homem enquanto ser gregário possui algumas necessidades intrínsecas e extrínsecas para se sentir plenamente apto em realizar atividades que lhes são atribuídas, podendo elas serem físicas ou emocionais (HERZBERG, 1968). Diante dessa percepção do homem e suas necessidades, alguns estudiosos - principalmente do campo da psicologia - buscaram desenvolver pesquisas para identificar quais fatores poderiam ocasionar motivação ou desmotivação de indivíduos dentro das organizações trabalhistas.

Na aceção de Bergamini (2006) a motivação está relacionada aos impulsos que o sujeito recebe para se alcançar um objetivo ou sanar necessidades. Trazendo para o contexto das organizações, a motivação pode se dá por diferentes processos e métodos, tendo em vista que cada indivíduo possui necessidades distintas e em graus diferentes, podendo ser

relacionadas com o ambiente de trabalho, com benefícios, com as relações sociais e intrapessoais, e entre outras.

A motivação no contexto da administração pública difere em vários aspectos da esfera privada, como nas formas de produtividade, questões salariais, autonomia administrativa e financeira e etc. Na atualidade, o índice de servidores públicos desmotivados em realizarem atividades dentro das suas unidades de trabalho tem gerado consequências para o indivíduo (problemas de saúde como depressão, ansiedade, estresse, etc) e para a sociedade (pessoas desmotivadas tendem a trabalhar sem muita eficiência, prejudicando assim o atendimento das necessidades do público externo) (VIEIRA, 2011).

Apesar de a motivação ser uma ferramenta que a administração pública pode utilizar para manter os funcionários mais instigados a realizarem seus serviços com eficiência e presteza, os gestores muitas vezes acabam desprezando-a (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016). O não uso de práticas motivadoras tende a criar um clima organizacional insuportável, causando desmotivação e gerando transtornos intra e interpessoal.

Nas últimas décadas muitos pesquisadores desenvolveram teorias que contribuíram significativamente para se alcançar a motivação nos ambientes de trabalho e a identificar as necessidades dos indivíduos, sendo os principais expoentes Abraham Maslow (1971), Frederick Herzberg (1968), Victor Vroom, (1964) e J.Stacy Adams (1965).

Diante do exposto, surgiu o seguinte questionamento: *Quando as pessoas estão motivadas elas podem ser mais produtivas e se sentirem satisfeitas no exercício das suas funções, desse modo, como a motivação pode ser inserida na administração pública brasileira para se atingir melhores resultado?*

Destarte, o objetivo da pesquisa foi analisar como as teorias motivacionais podem ser aplicadas na administração pública brasileira e assim melhorar a oferta de produtos e serviços para a sociedade. Sobre a estrutura do artigo, além desta introdução, estão dispostas as seguintes seções: A segunda seção intitulada Administração pública: conceito e princípios são abordados os principais princípios que regem a administração brasileira, dispostos na Constituição Federal de 1988 e outros apontados pela doutrina, no seu subtópico contêm algumas noções sobre as organizações públicas brasileiras; a terceira traz uma abordagem das principais teorias sobre a motivação nas organizações; na quarta seção foi realizada uma discussão sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais no serviço público do Brasil e os riscos da desmotivação; e na última seção encontram-se as considerações finais dos autores sobre a temática.

## II ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO E PRINCÍPIOS

Entende-se por administração pública todo aparelhamento desenvolvido pelo Estado para ofertar serviços e produtos que sanem as necessidades da coletividade, devendo essa atuação colaborar para a promoção da participação social com o objetivo do desenvolvimento de políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Compartilhando do mesmo raciocínio, Rebolças de Oliveria (2014, p.04) entende que a administração refere-se a um “processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum”.

Segundo Di Pietro (2018, p. 75) o termo administração pública possui dois sentidos distintos: 1 - sentido subjetivo, formal ou orgânico - a administração pública representa as organizações que exercem a função administrativa do Estado, compreendendo seus órgãos, entidades e agentes públicos; 2 - sentido objetivo, material ou funcional - a administração pública, neste caso, representa a própria função administrativa do Estado a qual é responsabilidade predominante do Poder Executivo. De forma complementar Marinela (2018, p. 69) também segue a mesma linha de pensamento dos autores supracitados ao mencionar que a administração pública é todo o aparato administrativo do qual o Estado dispõe para a realização de serviços com o fito de atender aos anseios da coletividade; é o instrumento do Estado que executa as opções políticas do Governo.

A administração pública brasileira passou por inúmeras reformas ao longo da história, tendo adotado os modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial, como táticas de se alcançar as finalidades perseguidas. Todavia, quando se busca transformações na administração é preciso à adoção de algumas técnicas, e como bem apontado por Matias-Pereira (2018, p. 268):

A transformação na Administração Pública requer mudanças estruturais, de regras e processos, e medidas efetivas para criar novos sistemas de valores. O sucesso desse novo modelo de gestão, deve-se ressaltar, passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor de atingir esses objetivos. Isso exige que tanto a instituição como o servidor tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora. Por sua vez, as diferenças de desempenho e de alcance de resultados precisam ser valorizadas na Administração Pública.

Na atualidade, o modelo de gestão que o Brasil tem adotado para a administração pública é o gerencial. De acordo com Secchi (2009, p. 354) “A administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” Essa forma de gestão foi desenvolvida no governo de Fernando Henrique Cardoso na década de 90, implementada através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE - cujo objetivo era desenvolver uma administração pública eficiente, desburocratizada, que alcançasse as mudanças sociais, políticas, financeiras e outras oriundas do processo de globalização de forma célere. Conforme o PDRAE:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. (BRASIL1995, p. 16):

Destarte, o modelo gerencial busca adotar as práticas de gestão das organizações privadas e adaptá-las para o campo da administração pública e assim atingir um alto grau de eficiência.

Para que os gestores administrativos atinjam os objetivos da administração pública, devem ser observados alguns princípios. Diante disso, o legislador incluiu um rol na Constituição Federal de 1988 de princípios: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

O princípio da Legalidade impõe que os administradores devem realizar todas as suas ações caso esteja prevista em lei, logo, se não houver previsão o administrador não poderá realizá-las (GAVIÃO PINTO, 2008). Tal princípio é também abordado pela doutrina como

norteador das condutas de todos aqueles que compõem a administração pública, ensejando sua contradição em ato ilícito (CORREIA, *et al*, 2016).

O princípio da Impessoalidade foi trazido na Carta Magna para impedir que práticas do Brasil patrimonialista imperassem na nova sociedade democrática, assim, a sua função é vedar tratamentos diferenciados na administração pública, devendo se sobressair às necessidades do todo e não de uma pessoa específica (LIMA; OLIVEIRA; COSTA NETO, 2010). Tal princípio se relaciona com os princípios da igualdade e da justiça.

Sobre a Moralidade, Garcia (2003) compreende-a como um princípio variável, que pode sofrer modificações com a evolução da sociedade, dos costumes, do local, das pessoas, ou seja, de todos os elementos que compõem a sociedade, pois este está atrelado aos preceitos éticos. Já Pinheiro (2018, p.143) toma a moralidade “[...] como o complexo normativo explicitador das regras éticas constantes no disciplinamento legal da Administração Pública”. Neste sentido, os servidores públicos e todos aqueles que estão ligados a administração devem manter comportamentos éticos.

O princípio da publicidade obriga a administração a adotar procedimentos que facilitem a difusão de todos os seus atos para que todos os interessados tenham acesso rápido e fácil. Dito isso, nas palavras de Binbenojm (2009, p. 6) “impôs aos agentes públicos o dever de adotar, crescente, e progressivamente, comportamentos necessários à consecução do maior grau possível de difusão e conhecimento por parte da cidadania dos atos e informações emanados do poder público”. Por força deste princípio foi criada a lei nº 12.527 em 2011, denominada Lei de Acesso à Informação - LAI, cujo objetivo foi obrigar os órgãos públicos a criarem portais de transparência no universo digital para facilitar o acesso dos cidadãos às informações de seu interesse.

Quanto ao princípio da eficiência, inserido na Constituição de 1988 pela emenda Constitucional nº 19/98, Ventura Leite (2001, p. 260) corrobora ao dizer que “A eficiência abrange o desempenho de um serviço público em que o interesse coletivo prevaleça sobre a burocracia, visando-se sempre à busca da celeridade, da economia de material e da obtenção dos melhores resultados”. Infere-se que o princípio em tela aplicado a administração pública possui a finalidade de alcançar bons resultados para então atingir a satisfação da sociedade. São características desse princípio: “direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, desburocratização e busca da qualidade” (ALCANTARA, 2010, p.31).

Além desses princípios, a doutrina tem adotado outros que estão implícitos no próprio texto constitucional como de outras leis que fazem parte do ordenamento jurídico pátrio, a exemplo temos o princípio da supremacia do interesse público, do qual decorre que a administração deve ter como objetivo a realização das necessidades do coletivo, sendo a sociedade a razão da existência da administração pública (MELLO, 2013); o princípio da indisponibilidade, o qual estabelece que os bens e serviços da administração pública não podem ser incorporados aos dos servidores públicos, pois pertencem a própria sociedade (MELLO, 2013); o princípio da continuidade, que de acordo com Carvalho Filho (2014) trata-se da obrigação que a administração tem em não deixar que as atividades sejam paralisadas, e entre outros.

## **II.I Organizações públicas**

Atualmente vivemos em uma sociedade formada por organizações, que funcionam como um sistema orgânico de conjunto de pessoas trabalhando a fim de alcançar objetivos comuns e pessoais, os quais não poderiam ser realizados de forma individual. De acordo com Chiavenato (2014, p. 10) praticamente tudo que é consumido é produzido por organizações e estas permeiam toda a sociedade. O autor afirma ainda que “O objetivo primário das organizações é satisfazer necessidades ou expectativas de seus clientes”.

No surgimento das primeiras teorias organizacionais, as organizações eram observadas como uma instituição fechada, sem a menor interferência do ambiente externo, a qual possuía somente o objetivo de gerar lucro, sendo constituídas apenas por aspectos formais. Contemporaneamente, tais instituições são vistas como um sistema complexo e multifacetado, no qual englobam aspectos econômicos, técnicos, humanos, sociais, psíquicos, cognitivos, políticos e culturais (SERVA; ANDION. 2006, p. 14).

Existe uma infinidade de organizações na sociedade, podendo estas ser: de grande, médio ou pequeno porte; públicas ou privadas; com ou sem fins lucrativos; governamentais ou não governamentais. As organizações públicas, objeto de estudo da presente pesquisa, são aquelas mantidas pelo Estado, em quaisquer das esferas de governo, cuja finalidade principal é a prestação de serviços a seus cidadãos e atender ao interesse público, exercendo suas atividades por meio da Administração Pública Direta ou da Indireta.

A administração pode exercer suas atividades de maneira centralizada, configurando a Administração Pública Direta; ou de forma descentralizada, a qual representa a Administração

Pública Indireta. Conforme Marinela (2018, p. 156) Administração Pública Direta é caracterizada pelos órgãos públicos que compõe a estrutura das pessoas políticas do Estado (a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal), as quais exercem funções legislativas e administrativas. A exemplo temos os Ministérios públicos, as secretarias estaduais e municipais, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais e Renováveis - IBAMA, o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, entre outros.

Já a administração Pública Indireta corresponde a um conjunto de pessoas jurídicas, com personalidade jurídica própria, que possuem competência para o exercício de forma descentralizada de atividades administrativas. Correspondem a essas pessoas, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista (MARINELA. 2018, p. 157).

As autarquias são entidades criadas por lei específica, com autonomia administrativa, para exercer de forma descentralizada atividades típicas do Estado. Possuem regime jurídico de direito público e sua atuação sofre fiscalização do ente político que a instituiu. Esta relação vinculativa não tem a ver com hierarquia, mas sim com controle finalístico ou tutela, a fim de garantir sempre a busca pelo interesse público nos seus atos (JOÃO DE DEUS. 2018, p. 54). Exemplo de organizações autárquicas: Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, Universidade Federal de Alagoas - UFAL, Banco Central do Brasil, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, entre outros.

As fundações podem ser públicas ou privadas a depender de quem a instituir. Se o fundador for um particular, esta será privada, sendo descaracterizada como um ente da administração pública; quando instituída por um ente público, será fundação pública, se caracterizando como uma organização pertencente à Administração Pública Indireta e pode ser conceituada como: pessoa jurídica sem fins lucrativos que exerce funções atípicas do Estado, mas de interesse coletivo, valendo-se para este fim de patrimônio personalizado (MARINELA. 2018, p. 196). São fundações públicas: Fundação Nacional do Índio - FUNAI, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Fundação Ayrton Senna, entre outras.

Carvalho Filho (2018, p. 553) se utiliza da Lei nº 13.303/2016 para conceituar empresas públicas e sociedades de economia mista. Estas são instituições de regime jurídico de direito privado, criadas por autorização legislativa, instituídas unicamente como sociedades anônimas, nas quais o poder público possua o direito a maioria dos votos; aquelas, podem ser

conceituadas como organizações de direito privado, também criadas mediante autorização legal, entretanto, seu capital social é integralmente dos entes federativos.

Temos como exemplos de empresas públicas: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - CORREIOS, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH, entre outras; Exemplos de sociedades de economia mista: Banco do Brasil, Petrobrás, Banco do Nordeste, entre outros.

Nessa senda, as organizações públicas se configuram em administração pública no seu sentido subjetivo, ou seja, todo o aparelho estatal voltado para o exercício da função administrativa do Estado, órgãos públicos e entidades da administração pública indireta, visando ao atendimento das necessidades da coletividade através da prestação de serviços públicos.

### **III TEORIAS MOTIVACIONAIS: BREVES ABORDAGENS**

As demandas sociais aumentaram exponencialmente, tendo como ponto de ignição a revolução industrial e a globalização, além da grande cobrança de direitos humanizados pela sociedade em geral. As concepções de Estado e Governo sofreram diversas modificações ao longo do tempo, atualmente o dever primordial do Estado é garantir o bem-estar de seus cidadãos e atender a suas necessidades. É essencial, nesse sentido, que os serviços públicos sejam exercidos com a melhor qualidade possível, tendo em vista o interesse público. Entretanto, a realidade é um pouco distinta da situação ideal, é comum vê na televisão, jornal, revista e outros meios de informação, pessoas reclamando sobre a forma que foram atendidas por determinado servidor ou ainda sobre a morosidade na prestação do serviço.

Esses atendimentos insatisfatórios muitas vezes são realizados por pessoas desmotivadas por diversas inquietações, sejam elas de cunho pessoal, financeiro, social, falta de reconhecimento, entre outros. Nesse sentido, pesquisadores desenvolveram e debruçaram seus esforços em estudar a fluidez dos motivos que corroboram para a falta de motivação das pessoas em exercer suas funções. A partir de agora, serão apresentadas algumas ideias desenvolvidas por estudiosos em comportamento humano e psicologia social.

#### **III.I Teoria das Necessidades de Maslow**

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a de Maslow. Este teórico motivacional foi um psicólogo americano que acreditava que todas as pessoas têm necessidades

que seguem uma linha hierarquizada, nessa lógica, formulou um modelo em formato de pirâmide para representar tais necessidades (MASLOW, 1971).

Para Maslow essa hierarquia orienta o comportamento do indivíduo. Ele sustenta que há uma cadeia hierárquica com cinco categorias de necessidades que cada pessoa possui e que precisam ser alcançadas para se atingir melhores resultados na organização e satisfação pessoal, são elas: fisiológicas, segurança, sociais, status e por fim, o estágio mais elevado, a de autorrealização (CAVALCANTI, *et al*, 2019).

**Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow**



**Fonte: elaborada pelos autores, 2020**

As necessidades primordiais da base da pirâmide de Maslow estão relacionadas às fisiológicas, a saber: comida, ar, água e toda aquelas que são necessárias para a existência humana. Na segunda escala da pirâmide está a segurança, relacionada ao desejo do indivíduo de se sentir seguro (em todos os sentidos), livre de ameaças, doenças, perigo, desemprego, estabilidade no trabalho e segurança física. Na terceira escala das necessidades estão às sociais, que para Maslow (1971), estão ligadas a participação de um grupo social, de afeição e amizade, participação, de amor, e outras formas de socialização (VARGAS-HERNÁNDEZ; ARREOLA-ENRÍQUEZ, 2017).

Na quarta posição da pirâmide está a necessidade de autoestima, a qual se associa ao desejo do indivíduo em ser respeitado, ser reconhecido pelos seus pares por desempenhar uma função importante na organização e se sentir realizado dentro das suas atribuições (VARGAS-HERNÁNDEZ; ARREOLA-ENRÍQUEZ, 2017).

No topo da pirâmide está a necessidade de auto realização, isto é, a necessidade interior pela qual o indivíduo tem de atingir seu potencial mais elevado, no que diz respeito as aptidões e capacidades, ser tudo que pode ser, ser mais do que é (VARGAS-HERNÁNDEZ;

ARREOLA-ENRÍQUEZ, 2017). Destarte, para Maslow (1971), o indivíduo só pode passar para outra posição hierárquica quando estiver satisfeito e alcançado a anterior.

### III.II Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo norte americano Frederick Herzberg. Em meados dos anos 50, o autor realizou um estudo o qual consistia em fazer uma série de perguntas a contadores e engenheiros de Pittsburg sobre a satisfação e insatisfação no emprego. Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1993) as respostas positivas, de satisfação com o trabalho em sua essência se deve a realização de atividades, do conteúdo do trabalho. Em contrapartida, o principal responsável pelas insatisfações fica a cargo das condições em que o labor é desenvolvido.

Herzberg (1968), ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada a fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para o referido autor, portanto, as circunstâncias em que determinada função opera impacta tanto em suas propriedades quanto na percepção da satisfação geral do indivíduo no emprego.

Dessa forma, o autor acabou dividindo os fatores que causam satisfação e insatisfação em duas categorias: fatores motivacionais ou intrínsecos, satisfactores, e fatores higiênicos ou extrínsecos, insatisfactores.

**Quadro 1 - Fatores motivacionais X Fatores higiênicos**

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• São intrínsecos do homem;</li><li>• Promovem a motivação;</li><li>• Promovem a satisfação;</li><li>• Relacionam-se com o conteúdo do trabalho .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• São extrínsecos ao homem;</li><li>• Não promovem a motivação;</li><li>• Evitam a insatisfação;</li><li>• Relacionam-se com as condições do trabalho.</li></ul>

**Fonte: elaborada pelos autores, 2020**

É relevante afirmar que para o autor a relação de antagonismo entre satisfação e insatisfação não existe. A contrapartida da satisfação é a ausência desta, o mesmo vale para a insatisfação. Dessa forma, a insatisfação no cargo se dá em função de um contexto, se os fatores higiênicos estiverem ausentes irá gerar insatisfação, entretanto, quando estes estão presentes funcionam apenas para preveni-las. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho, do conteúdo das atividades e se os fatores motivacionais estiverem presentes poderão gerar a satisfação do colaborador, mas se não estiverem em bons níveis estes fatores não trarão a insatisfação (HERZBERG, 1968).

Vale ressaltar que, de acordo com Pilatti (2012) a teoria proposta por Herzberg pode auxiliar as organizações na busca pela Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, tendo em vista sua assertividade em demonstrar aspectos que causam a satisfação e a insatisfação. Para Herzberg (1968) a QVT poderá ser conseguida por meio do enriquecimento do trabalho e da ampliação do trabalho.

### **III.III Teoria da expectativa de Vroom**

A teoria da expectativa foi desenvolvida por Victor Vroom, psicólogo canadense, em 1964 tentando explicar a motivação humana. O autor afirma que esforço, desempenho e recompensa estão ligados a motivação de uma pessoa e o comportamento desta resulta de escolhas conscientes entre alternativas (CUNHA *et al.*, 2006, p.171).

De acordo com Cunha *et al.* (2006, p. 266) esta teoria se pauta em três fundamentos: 1 - a força atrativa que o resultado do trabalho gera para o indivíduo; 2 - a percepção do indivíduo entre desempenho e a recompensa ou resultado que este trará; 3 - a relação percebida pelo indivíduo entre quantidade de esforço e determinado desempenho.

Para Vergara (2009) a teoria de Vroom defende que o colaborador se motiva em desempenhar determinado esforço em suas atividades, quando existe a percepção de que seu desempenho será reconhecido, dessa forma lhe trará melhores benefícios e atenderá às suas necessidades pessoais (VROOM, 1997).

Assim, o essencial para a teoria da expectativa é justamente a percepção do indivíduo sobre o valor que será dado ao seu bom desempenho. A probabilidade de que o esforço empreendido gerará o resultado esperado e desse modo, alcançar seus objetivos.

### **III.IV Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade é atribuída a J. Stacy Adams e tenta explicar a motivação humana afirmando que as pessoas possuem uma predisposição em comparar a sua relação desempenho-recompensas com a de seus semelhantes em busca da justiça, da igualdade nas relações de trabalho, ou seja, da equidade (BERGAMINI, 1997).

O elemento essencial desta teoria está nas comparações feitas pelo colaborador na relação entre seu trabalho (esforço, experiência, educação, competência) e remunerações (aumentos, reconhecimentos), tendo como contexto os seus iguais. Nessa senda, quando não há equidade nas relações o resultado é um momento de estresse, o qual orienta a uma tomada de decisão a fim de corrigir dada situação (ROBBINS, 2002).

A teoria da equidade está estritamente ligada a questões de remuneração, reconhecimento, benefício e outros adendos relacionados a recompensas como: cargos de confiança ou de status, escritórios ou sala própria. Portanto, é fundamental que haja o cuidado para que não se crie um ambiente organizacional desigual ou acabar gerando uma percepção de injustiça, concorrendo na desmotivação do colaborador (ADAMS, 1965).

## **IV A MOTIVAÇÃO NAS ENTIDADES PÚBLICAS**

O processo de globalização intensificou mudanças no campo da administração pública, sobretudo no que diz respeito às formas de comunicação e os fluxos informacionais, obrigando aos gestores a desenvolverem novas modalidades de liderança e capacidades para identificar os aspectos motivacionais dos servidores como também alterar as políticas dos setores de gestão de pessoas (MIRANDA, 2009).

É necessário trazer à baila o conceito de gestão de pessoas, que na visão de Chiavenato (2004, p.577) trata-se de um conjunto de políticas e práticas necessárias as quais os gestores devem desenvolver para alcançarem uma relação mais íntima entre as pessoas da organização, e neste sentido garantir melhorias nos processos de treinamento, de seleção, nos sistemas de recompensas e nas avaliações de desempenho.

A preocupação na criação de um setor de gestão de pessoas surgiu com o advento das revoluções industriais, onde operários buscavam melhorias e reconhecimentos pelos seus trabalhos, uma vez que a filosofia da época empregada pelas indústrias era a do “*homo economicus*”, cuja finalidade era alcançar melhores resultados e lucros através da exploração

do indivíduo, não levando em consideração as necessidades e dificuldades que os operários possuíam.

As atividades de gestão de pessoas têm como finalidade dar aos funcionários suportes que auxiliem no alcance de seus objetivos pessoais, uma vez que, quando estes objetivos são alcançados o processo de motivação interna também se aquece, o que pode colaborar em melhores resultados para a organização.

Para que políticas de gestão de pessoas alcancem a motivação humana, é necessário a implementação de planejamentos de curto e longo prazo, todavia, pensando na administração pública brasileira atual, apesar de ter o princípio da eficiência e buscá-lo no exercício de todas as suas atividades, ainda não encontrou uma rota que seja capaz de manter funcionários motivados dentro de suas funções, o que acaba sendo uma barreira para se alcançar as diversas finalidades.

Para Lawler (1993) a motivação tende a ser um fator crítico no processo de planejamento organizacional, neste ínterim, os gestores devem observar todos os fatores que causem motivação e desmotivação dos funcionários, sejam eles ambientais, salariais, políticos e entre outros. Como explicitado por Maslow (1971), a motivação humana possui diversos estágios que precisam ser alcançados. Nesse sentido, os servidores públicos devem ter suas necessidades básicas até as de auto-realização atendidas dentro do ambiente de trabalho, logo, cabe aos gestores criarem um espaço que contemple um conjunto de possibilidades de se atingir a motivação, pois como já foi discutido, ninguém é capaz de motivar alguém a fazer algo, mas cabe a administração oferecer subsídios para que as próprias pessoas sanem suas necessidades e concomitantemente se sintam motivadas (BERGAMINI, 2006).

Tomando a abordagem de Herzberg (1968) para a realidade brasileira, é necessário que os gestores busquem manter um ambiente limpo, iluminado, livre de insalubridades para evitar a insatisfação dos funcionários e ao mesmo tempo reconheçam o desempenho das pessoas, deleguem tarefas e confiem no potencial humano para se alcançar a satisfação.

É importante destacar que a recompensa salarial por si só não gera motivação, é importante que aqueles que administram o setor público reconheçam constantemente o trabalho dos servidores, pois como proposto por Vroom (1997) as pessoas necessitam de reconhecimento para se sentirem motivadas. Adams (1965) complementa também que além das recompensas e do reconhecimento, os administradores devem manter uma relação de equidade com os seus pares, tratando todos de forma igual independente de sexo, idade, parentescos, amizades e entre outros fatores.

Retomando a discussão sobre a motivação, Maximiano (2006, p. 274) compreende que:

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.

A motivação está presente nas organizações, no trabalho e no ambiente externo. As pessoas desmotivadas além de não atingirem as expectativas e metas das organizações, estão propensas a desenvolverem alguns males à saúde, como depressão, ansiedade, síndrome de Burnout, crises de enxaqueca, pressão arterial, estresse e outras. Para Bazzo (1997, p. 43) “É evidente que o estresse, a angústia e a depressão que se manifestam com tanta frequência entre os funcionários públicos não são, necessariamente, conseqüências apenas de sua relação com o trabalho ou dos conflitos vividos dentro dele”. Sobre o estresse, Robbins (2005, p. 438) definiu-o como “[...] uma condição dinâmica na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido”. Destarte, o percurso da desmotivação também alcança as barreiras exteriores às organizações, atingindo os laços familiares e de convívio social do indivíduo.

Nesse contexto de problemas de saúde, Bazzo (1997, p. 42) reconhece que trata-se de uma matéria sensível, pois;

Quem tivesse a iniciativa de escrever a história da saúde mental no universo do funcionalismo público brasileiro, digamos, nos últimos 30 anos, chegaria a dados estarrecedores e não teria dúvidas de que a atual Organização do Trabalho dentro da "máquina pública" é, literalmente, uma máquina a serviço do desprazer, da depressão e da insanidade.

Um dos fatores que colaboram com a ineficiência na prestação de serviços públicos é a desmotivação dos servidores em exercer suas funções, a qual vem trazendo consigo a necessidade de implementar políticas motivacionais no âmbito do primeiro setor. Contemporaneamente a depressão se tornou uma das enfermidades mais comuns entre os indivíduos, acometendo tanto jovens quanto pessoas que exercem atividades em organizações públicas e privadas. Sobre a temática abordada, Bastos *et al* (2017, p.57) demonstram que os “Estudos internacionais apontam os transtornos do humor, em especial a depressão e a

ansiedade, como os maiores causadores de absenteísmos no trabalho, além de corresponderem aos maiores custos aos serviços de saúde quando comparados a outras doenças mentais”.

Diante do exposto, faz-se imprescindível a criação de um ambiente participativo, desenvolvidor e dinâmico, possibilitando o fomento à criatividade por meio de uma cultura organizacional democrática e aplicando práticas motivacionais, agregando o devido valor a cada colaborador da organização.

## **V CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação é um fator importante nas organizações atuais e vem se tornando um diferencial, pessoas motivadas trazem melhores resultados, auxiliando assim no alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, ao passo que vem ganhando visibilidade na esfera privada desde meados do século XX, é praticamente inexistente a preocupação dos gestores em motivar seus colaboradores no âmbito público.

A motivação nas organizações do segundo setor está estritamente ligada a ideia de competitividade de mercado e eficácia. No âmbito público, a motivação pode ser a ferramenta que possibilite o alcance do princípio constitucional da eficiência, tornando assim os serviços mais satisfatórios e o Estado mais econômico, de forma a aplicar seus recursos da melhor maneira possível.

Os administradores públicos tendem a dar mais ênfase em processos de controle do que em aspectos motivacionais. Isto não é resultado somente da personalidade dos gestores, mas principalmente das exigências formais inerentes à Administração Pública que transfere o foco das pessoas para os processos, a fim de atender a tais exigências. Nesse sentido, é comum encontrar servidores públicos desmotivados em exercer suas funções. Se a motivação gera bons resultados, satisfação pessoal e organizacional, a desmotivação é totalmente antagônica e pode trazer consequências negativas na execução das atividades como também pode gerar transtornos de saúde.

A desmotivação prejudica o desempenho, gerando dificuldade em alcançar bons resultados. Além disso, exerce influência direta e indireta nos aspectos psicossociais das pessoas, podendo causar ansiedade, estresse, apatia e outros problemas, incluindo a depressão, um dos piores distúrbios do século XXI. Todos esses males concorrem para a ocorrência de problemas de ineficiência nos serviços públicos, do mau atendimento a população, do

absenteísmo dos servidores, da morosidade na resolução dos problemas e por extensão, na insatisfação dos cidadãos.

Há uma enorme necessidade de criar uma cultura motivadora nas organizações públicas. As teorias motivacionais apresentadas nesta pesquisa apesar de contribuírem para a identificação de possíveis atos que gerem motivação nos indivíduos, não trouxeram exemplos de técnicas ou procedimento a serem adotados, assim, cabe aos gestores desenvolverem aptidões e políticas de motivação juntamente com o setor de gestão de pessoas para assim compreender as necessidades dos indivíduos. Conhecer o comportamento humano é essencial, tendo em vista que uma das principais tarefas dos administradores é dirigir seus colaboradores, liderando-os e conduzindo-os ao alcance de objetivos pessoais e organizacionais.

Diante do exposto, aplicar as teorias motivacionais ao setor público trará mudanças positivas, voltadas para a satisfação e bem estar de seus servidores, tornando o ambiente das organizações públicas mais dinâmico e criativo, fomentando a motivação e assim, aumentando a eficiência dos seus serviços, o que auxiliaria a administração pública brasileira a finalmente alcançar seu objetivo primordial: satisfazer as necessidades de seus cidadãos.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: Berkowitz. Leonard, 00. **Advances in experimental social psychology**. New York. Academic Press, v. 2. 1965.

ALCANTARA, C. M. os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo brasil e espanha. In: **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**. Curitiba, 2010.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BASTOS, M. L. A. *et al.* Afastamentos do trabalho por transtornos mentais: um estudo de caso com servidores públicos em uma instituição de ensino no Ceará, Brasil. In: **Rev Bras Med Trab.** 2018.

BAZZO, E. F. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. In: **Psicol. cienc. prof.** vol.17 no.1 Brasília 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. - 6 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BINENBOJM, G. O princípio da publicidade administrativa e a eficácia da divulgação de atos do poder público pela internet. In: **Revista eletrônico de direito do Estado**, nº 19, Bahia, 2009. Disponível em:

<https://www2.mp.pa.gov.br/sistemas/gcsubsites/upload/39/princedapublicidade.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 22 out. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 18 dez. 2019.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

CARVALHO FILHO, J. D.S. **Manual de Direito Administrativo.** 27. Ed Atlas: 2014

CARVALHO FILHO, J. D. S. **Manual de Direito Administrativo.** 32. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2018.

CAVALCANTI, T. M.; *et al.* Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. In: **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2019 v. 39. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v39/1982-3703-pcp-39-e183408.pdf>. Acesso em: 29 Jan. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREIA, P. M. A. R. *et al.* O princípio da legalidade sobre a perspectiva da administração pública: uma análise comparativa da doutrina e jurisprudência portuguesa e brasileira. In: **Lex Humana**, Petrópolis, v. 8, n. 1, p. 98-117, 2016.

CUNHA, M. P. ; *et. al.* / **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 8.ª ed. Lisboa : Editora RH, 2016. 898 p.

GARCIA, E. A moralidade administrativa e sua densificação. In: **Revista da EMERJ**, v. 6, n. 21, 2003.

GAVIÃO PINTO, A. G. Os princípios mais relevantes do direito administrativo. In: **Revista da EMERJ**, v. 11, nº 42, 2008.

HERZBERG, F. I. 1968. One more time: how do you motivate employees? In: **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. (1993). **The Motivation to Work**. London: Transaction Publishers (Trabalho original publicado em 1959).

JOÃO DE DEUS, A. R. **Direito Administrativo**. 4. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, E. C. D.; OLIVEIRA, F. D. A. E.; COSTA NETO, J. D. C. O princípio da impessoalidade da administração pública: uma análise de sua aplicabilidade ao longo do tempo. In: **Revista científica do ITPAC**, vol. 3, nº 01, 2010.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. – 5. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, C. A. B. D. **Curso de Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia apresentada à ESAB - Escola Superior Aberta do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

PIETRO, M. S. Z. D. **Direito Administrativo**. 31. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PILATTI, L. A. Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. In: **Revista Brasileira da Qualidade de Vida - RBQV**, v. 4, n. 1, Curitiba, 2012.

PINHEIRO, I. P. O Princípio da Moralidade Administrativa na Prevenção e Repressão à Corrupção: A Atualidade do contraponto filosófico entre Maquiavel e Erasmo de RotTERDAM. In: **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, 2018.

REBOLÇAS DE OLIVERIA, D. D. P. **Administração Pública : Foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo : Atlas, 2014

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. D. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. In: **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu. Jun. Vol 02, n° 02, 2015.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. D. S. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. In: **Revista transformar**, n° 8, 2016. Disponível em:<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>. Acesso em: 09 jan. 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In: **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020.

SERVA, M.; ANDION, C.. Teoria das Organizações e a Nova Sociologia Econômica: um diálogo interdisciplinar. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis - SC, v. 46, n. 2, p.10-21, abr./jun. 2006.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G.; ARREOLA-ENRÍQUEZ, J. A. The motivation of collaborators in family micro companies cybercafé. In: **Revista de Administração Mackenzie – RAM** (Mackenzie Management Review), 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v18n6/1678-6971-ram-18-06-0149.pdf>. Acesso em: 27 Jan. 2020.

VENTURA LEITE, R. Princípio da eficiência na administração pública. In: **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47245>. Acesso em: 19 dez. 2019.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, C.; *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. In: **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, 2011.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.