

GESTÃO DO TRABALHO: E AGORA, COMO ESTIMULAR O AGENTE PÚBLICO PARA SE TER PRODUTIVIDADE?

Mário Sérgio de Freitas (Curso Administração Pública/FACC/UFMT) – mfreitascba@yahoo.com.br
GT 16: TRABALHO E EDUCAÇÃO

Resumo:

Estimular o agente público para se ter produtividade nas atribuições é o assunto cerne deste artigo. O problema de pesquisa foi saber de que maneira estimular o agente público para se ter produtividade nas atribuições? O objetivo geral é apresentar a forma de estimular o agente público para se ter produtividade. Os objetivos específicos são: 1) esclarecer sobre eficiência, eficácia, qualidade e produtividade e 2) demonstrar as teorias da Administração que tratam da motivação. Quanto aos aspectos metodológicos, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa quanto à abordagem e descritiva no que tange aos objetivos. Sobre o aspecto procedimental de coleta de dados, reveste-se de natureza bibliográfica. Pela Teoria da Expectância se faz necessário a recompensa de elevação na remuneração do agente público, visando a produtividade. Por outro lado, outras teorias apresentam divergências quanto o dinheiro ser fator de motivação.

Palavras-chave: Eficácia. Eficiência. Estimulação. Motivação. Produtividade.

1 Introdução

A gestão do trabalho contempla a produtividade do agente público, o que é um controle de qualidade e possibilita a ação corretiva para se obter resultados. Para Branco (2017), uma das crises de credibilidade na Administração Pública é devido à morosidade na prestação dos serviços. Essa pesquisadora esclarece que a lentidão e baixa produtividade geram congestionamentos e acúmulos de serviços. No entanto, não há ação corretiva, visando a modificação das estruturas para acompanhar o aumento anual de atribuições (BRANCO, 2017).

Codo (2002, p. 297) fez a seguinte imagem negativa do servidor público em relação à produtividade:

Todos nós temos certeza que o mundo seria melhor se as coisas simples fossem resolvidas de forma simples. Parece ao cidadão comum que o servidor público é um "ser" dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas; um carimbo, uma assinatura, adquire surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopeia interminável.

Devido ao possível quadro precário de produtividade, o problema desta pesquisa é saber de que maneira estimular o agente público para se ter produtividade nas atribuições?

O objetivo geral é apresentar a forma de estimular o agente público para se ter

produtividade. Para tanto, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: 1) esclarecer sobre eficiência, eficácia, qualidade e produtividade e 2) demonstrar as teorias da Administração que tratam da motivação.

Sobre os aspectos metodológicos, trata-se de pesquisa de natureza qualitativa com abordagem descritiva no que tange aos objetivos. Em relação ao aspecto procedimental de coleta de dados, reveste-se de natureza bibliográfica.

A fundamentação teórica se alicerçou na literatura acadêmica sobre eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, estímulo e motivação.

Eficiência, eficácia, qualidade e produtividade são virtudes de importância e de interesse coletivo, uma vez que a Administração Pública tem que atender a população no tocante a atender os anseios pelos serviços públicos, como por exemplo, os da saúde, educação e segurança (DENARI, 2002).

A seguir se apresenta a revisão de literatura, juntamente com as discussões e resultados.

2 Desenvolvimento

A ISO 9000 elaborada pela *International Organization for Standardization* define que qualidade é o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ABNT, 2005, p. 8) e como gestão da qualidade, o conjunto de atividades coordenadas “para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade” (ABNT, 2005, p. 9).

Gestão da qualidade no setor público compreende os recursos adequados para orientar os agentes públicos de como executar com harmonia as atribuições de forma correta, no tempo previsto, visando ter qualidade com produtividade e satisfazer os cidadãos e os demais clientes internos (ERDMANN, 2016).

Motivação combinada com as atividades de execuções bem feitas na primeira vez, com o máximo de economia e com comportamentos adequados, visam o zeramento das possíveis falhas, bem como melhorias contínuas, capacitações e comunicação em todos os níveis, são os apanágios exigidos de todos os colaboradores de uma organização adotante da qualidade (MARQUES, 2016). Este argumento é considerado Controle de Qualidade Total que foi introduzido pelos japoneses e em que o comprometimento do agente público é fundamental (MARQUES, 2006).

Marques (2006) afirma que as organizações necessitam assimilar a gestão da qualidade e

produtividade, visando o bom desempenho econômico e a competitividade. O autor completa que se isso ocorrer, haverá “melhoria contínua da qualidade e o aumento da satisfação dos seus clientes e outras partes envolvidas (empregados, fornecedores e sociedade)” (p. 68).

Juran (1981) apud Depexe (2006) é de opinião que a melhoria da qualidade é possível através de um programa de qualidade. Para o autor, esse programa possui o objetivo de desenvolver, entre todos os diretores, gerentes, especialistas e colaboradores, a responsabilidade pela participação ativa na realização de melhorias. Pressupõe-se, ainda, no contexto do programa, o desenvolvimento de habilidades necessárias e o hábito de realizar melhorias, de modo que a qualidade da organização seja significativamente melhor a cada ano.

De acordo com Deming (1990, p.1):

A melhora da qualidade transfere o desperdício de homem-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviço. O resultado é uma reação em cadeia - custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos.

Interessante que Taylor (1990) propôs métodos de análise de trabalho e o objetivo de encontrar a melhor forma de realizá-lo para se ter aumento de eficiência e produtividade. Ao se realizar a comparação desta expertise com a gestão da qualidade e produtividade, percebe-se que se resgatou os ensinamentos de Taylor, bem como ideias humanistas e sistêmicas. Portanto, a gestão da qualidade e produtividade é um novo rótulo para ideias velhas (CARVALHO; TONET, 1994). Os autores acrescentam, também, sobre o assunto que

Ao mesmo tempo em que se enfatizam o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhorias crescentes, busca-se envolver os empregados da empresa mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto se articulam estratégias de transação com o meio ambiente maximizadoras de resultados. (CARVALHO; TONET, 1994, p. 140).

No encadeamento do argumento de “esforço global de melhoria dos processos de trabalho”, as ISO 9000, a certificação por terceiros, as cartas da qualidade e os modelos de excelência são considerados os três referenciais de gestão da qualidade (ERDMANN, 2016). As ISO foram criadas inicialmente para os produtos industriais e são séries de padrões reconhecidos mundialmente para garantir a qualidade, permitindo que o comprador tenha a segurança de que o vendedor fornece o produto de acordo com determinados requisitos (ERDMANN, 2016; MARSHALL JÚNIOR et al., 2008). As ISO têm normalmente relação com a certificação, sendo que esta é que tem a fase anterior da acreditação, que é a auditoria

organizacional externa que promove o reconhecimento profissional e nacional reservado às organizações que tenham serviços de qualidade (ERDMANN, 2016). A certificação é por pedido voluntário, por tempo determinado, sendo necessária uma análise periódica que é efetuada pela organização que concede a acreditação (ERDMANN, 2016). A certificação é o documento que atesta que um produto, ou serviço, ou processo, ou pessoa, se ajustam e se encontram em conformidade com as normas e as técnicas determinadas (ERDMANN, 2016; MARSHALL JÚNIOR et al., 2008). Quanto às cartas de qualidade, elas atribuem qualidade refletindo o consenso entre políticos, funcionários e cidadãos no tocante a direitos, deveres, expectativas e confiança (ERDMANN, 2016; ROCHA, 2010).

Quanto as ações governamentais, o Governo Federal criou em 1990 o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP (BRASIL, 1990). Este programa foi inicialmente destinado ao setor privado e teve como objetivo “apoiar o esforço brasileiro de modernidade através da promoção da qualidade e a produtividade, com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país” (BRASIL, 1990, p. 7).

Em 1991 foi lançado o subprograma do PBQP: Qualidade e Produtividade na Administração Pública (ERDMANN, 2016; DARÓS, 1997). Para os autores, a sensibilização e conscientização para as boas práticas para a qualidade no setor público têm seu cerne em ferramentas e melhorias de processo. Posteriormente, em 1995, durante a Reforma do Aparelho do Estado se alavancou para a condição de um programa de melhoria de gestão, com ênfase em princípios e melhoria da gestão, no qual os processos foram centros práticos de ações (ERDMANN, 2016; DARÓS, 1997).

A gestão da qualidade e produtividade em como intenção atingir o mesmo desempenho de uma outro órgão que apresenta excelência na qualidade, o que exige a comparação entre os dados de ambos (CORREIA et al., 2018). Para os autores, na essência dessa gestão se usa o *benchmarking* e padrões ou metas a alcançar estabelecidas por uma autoridade legítima, o que permite medir, confrontar e melhorar a qualidade (CORREIA et al., 2018).

Souza Júnior e Silva (2016, p. 4) afirmam que a Administração Pública “é a maneira de manter o controle, as metas e o bom andamento dos órgãos públicos em geral. Visa a avaliar e a medir, constantemente, se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados”. Este conceito faz crer que a gestão da qualidade no setor pública é a praxe; no entanto, cotidianamente há uma busca por ela, uma vez que se trata de tema complexo e dinâmico, com implantação difícil. Na gestão da qualidade, a eficiência e eficácia têm sido o desafio no setor público para entrega de melhores serviços aos cidadãos.

Quanto à eficiência, no aspecto legal se observa a seguinte previsão no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988): “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 [...]”. Desse modo, verifica-se que a Administração Pública tem que primar pela eficiência, com produtividade elevada, mas usando a menor quantidade de recursos possíveis. O professor Peña (2008, p. 1) ensina sobre eficiência que:

A combinação ótima dos insumos e métodos necessários (*inputs*) no processo produtivo de modo que gerem o máximo de produto (*output*) é o que se conceitua como eficiência. Isto significa que a eficiência é a capacidade de fazer certo as coisas, de minimizar a relação insumos - produtos. Visa assegurar a otimização da utilização dos recursos e, portanto, relaciona-se com os meios e não com os fins.

Peña (2008, p. 1) esclarece, também, sobre a eficiência técnica nos seguintes termos:

Um método de produção é eficiente do ponto de vista tecnológico, quando se emprega o menor nível de insumos possível para produzir um nível dado de produção, ou quando se obtém o maior nível de produção possível com um dado nível de insumo. Ou ainda, diz-se que um produtor, que produz dois ou mais produtos, é eficiente para certa quantidade de insumo, se ele somente conseguir aumentar a produção de um produto, quando diminuir a produção de algum outro.

Quanto eficiência econômica, Peña (2008, p. 2) explica:

Um método produtivo é mais eficiente do ponto de vista econômico que outro, quando o primeiro consegue uma quantidade de produto igual ao do segundo com menor custo, ou quando com o mesmo custo se obtém um nível de produção maior.

E conclui que:

A eficiência econômica é uma extensão da eficiência técnica, uma vez que envolve, além dos aspectos físicos, os monetários. A produção para ser economicamente eficiente requer a máxima eficiência técnica. Porém uma organização tecnicamente eficiente pode ser ineficiente em termos econômicos, se ela não usa a melhor combinação dos insumos que minimiza os custos. (PEÑA, 2008, p. 2)

Quanto à eficácia, Peña (2008, p. 1) esclarece, ainda, que:

A eficácia implica fazer as coisas certas, escolher os objetivos certos. É uma medida normativa do alcance dos objetivos. Assim, um administrador que seleciona um objetivo inadequadamente ou não alcance os objetivos adequados é um tomador de decisões ineficaz, mesmo que consiga a melhor relação custo benefício.

O autor argumenta sobre efetividade e indicadores de produtividade, conforme a seguintes transcrição:

O ideal é que a organização seja eficiente e eficaz. Quando ocorre, de forma duradoura esta situação, prevalece a efetividade.

Para medir o nível de eficácia ou grau de consecução dos objetivos, utiliza-se usualmente outro conceito, o de produtividade média parcial. Ele relaciona um produto com um de seus insumos, por exemplo: a relação aluno/professor, toneladas de cereais por hectare, produção científica por professor. Expressa o nível de aproveitamento dos recursos empregados. Todavia os indicadores de produtividade apresentam certas limitações. (PEÑA, 2008, p. 1)

Ainda, sobre produtividade, pode-se defini-la como o volume que uma unidade produz por unidade de tempo; em outras palavras é o resultado da produção de alguém por um determinado período; sendo que quanto maior a eficiência, tanto maior a produtividade (CHIAVENATO, 2009, p. 58). Pritchard (1992) apud Correia et al. (2019) diz que a produtividade é uma medida dos resultados em relação aos objetivos (eficácia) ou dos resultados em relação aos *inputs* (eficiência).

Quanto à produtividade em se tratando de estoque elevado de processos administrativos, Valadão et al. (2012, p. 94) propõe:

...medidas de gestão administrativa, tais como definição de metas de julgamentos, reuniões periódicas de avaliação e cobrança, mudanças dos servidores que atuam nos cargos de chefia, premiando-se aqueles que mais colaboram para o cumprimento das metas, dentre outras medidas que possam chamar a responsabilidade da equipe e extrair-lhe o melhor de seu potencial.

O conceito de eficiência e eficácia utiliza intrinsecamente o de produtividade. Portanto se percebe que a consequência direta da eficiência e da eficácia é a produtividade. Mas a motivação se faz necessária. Souza e Gomes (2018) argui que motivação é o mecanismo que move a pessoa a agir de uma maneira ou de outra e tomar determinadas posturas para melhorar seu desempenho dentro da organização. Bergamini (1997) afirma que a motivação ocorre intrinsecamente por meio de uma força interior; de forma que cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou se desmotivar (BERGAMINI, 1997; KNÜPPE, 2006). Para os autores, em sendo motivação extrínseca, é motivada pelo ambiente que circunda a pessoa, pelo que ocorre em seu cotidiano, influenciando em sua motivação, esta é a adotada pelas organizações para incentivar seus colaboradores. Bergamini (1997) e Feijó (2009) ressaltam que motivação diz respeito ao aspecto intrínseco, à força interior que produz energia, dirige e mantém o comportamento; enquanto o incentivo é toda situação que estimula de forma extrínseca o organismo, relacionado à satisfação e capaz de levar a pessoa a buscar ou repelir certos objetos. Por outro lado, os

estímulos extrínsecos levam, também, a estados confortáveis de equilíbrio, mantendo as insatisfações em níveis baixos (BERGAMINI, 1997; FEIJÓ, 2009).

Frederick Taylor (1990) acreditava que a remuneração era a fonte de motivação para o aumento da produtividade, de forma que o trabalho era executado objetivando recompensas financeiras, segundo a Teoria da Administração Científica. No entanto, esse modelo do *Homo Economicus* de Taylor foi combatido pela Teoria das Relações Humanas, na década de 1950, como conclusão do estudo realizado por Elton Mayo, conhecido como a Experiência de Hawthorne (PONTES, 2019). Assim, percebeu-se que o salário isoladamente não é fator motivacional (PONTES, 2019). Por este enfoque, segundo o autor, o colaborador pode receber melhores salários, contudo, não lhe traz satisfação, porque trata apenas de uma forma de garantir a sobrevivência.

Segundo a literatura, o fator motivacional possui a perspectiva no homem social, em que se sente motivado face as interações com outros indivíduos e por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais (PONTES, 2019).

A década de 1950 é considerada o período áureo do conhecimento sobre motivação, uma vez que surgiu a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Harold Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor (SILVA, 2013). Essas três teorias não associam a questão do salário como fator motivacional, porquanto somente indiretamente contribui para a realização das necessidades humanas (LOBOS, 1975).

Segundo Lobos (1975), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é no sentido de que a produtividade no trabalho é influenciada pelo fator motivacional, sendo que o dinheiro é um fator higiênico e extrínseco, de forma que não se presta para a produtividade; pois, a natureza do trabalho exige um fator motivacional que é intrínseco: de dentro do colaborador (LOBOS, 1975).

Em 1964, a Teoria da Expectância ou da Expectativa ou da Expectação de Victor Harold Vroom asseverou que os objetivos pessoais do indivíduo, incluindo o salário, contribuem para motivação da produtividade (LOBOS, 1975). Em 1971, a Teoria da Expectância foi confirmada por Edward Lawler III que constatou, em fortes evidências, que “o dinheiro é fator de motivação para o trabalho, desempenho e outros comportamentos humanos, como companheirismo e dedicação à organização” (SILVA, 2013, p. 2).

Segundo Rodrigues et al. (2014), para motivar servidores públicos brasileiros se exige a gestão com metas e recompensas, o que é amplamente usado na iniciativa privada e sendo pouco

investigada na literatura sobre Administração Pública. Reis Neto e Marques (2003) afirmam que as metas orientam os colaboradores sobre o que precisa ser feito e quanto esforço será preciso dispendido. Rodrigues et al. (2014) sugerem que para gentes públicos, as recompensas intrínsecas do trabalho são as motivacionais, portanto o dinheiro (extrínseco) não possui potencial próprio de aumento da produtividade e melhoria no serviço público. Esses autores são unânimes quanto a convicção de que o funcionário público se motiva pelas recompensas intrínsecas do trabalho porque esse setor tem atividades reconhecidamente importantes para a sociedade, o que propicia o sentimento de realização.

Chiavenato (1999) sugere as seguintes possibilidades primordiais de como motivar colaboradores nas organizações:

1. Participação ativa das pessoas com ambiente democrático e de liberdade de opiniões;
2. Atribuições de responsabilidades e desafios que permitam a utilização de competências pessoais e a satisfação das necessidades de auto realização;
3. Rotação, ou seja, trabalhar em diferentes atividades para permitir variedade na utilização da destreza e conhecimentos pessoais;
4. Ampliação do trabalho ou enriquecimento do cargo para que as pessoas possam se desenvolver pessoal e profissionalmente;
5. Nomeações públicas e abertas para satisfazer as necessidades sociais de aceitação, consideração e autoestima;
6. Reconhecimento do trabalho feito para satisfazer as necessidades de prestígio e de status;
7. Conhecimento do conjunto para saber qual é o papel de cada pessoa e como sua contribuição pessoal pode influenciar os resultados organizacionais e grupais;
8. Estímulo institucional da organização para criar um ambiente psicológico de abertura, de segurança, de liberdade e de estímulo para a criatividade e inovação das pessoas;
9. Solenização e honrarias por trabalhos realizados como recompensas simbólicas e sociais pelo desempenho excelente;
10. Realização pessoal e afirmação da personalidade das pessoas;

Considerando todos os achados científicos, conclui-se que a remuneração é fator motivacional quando aliada a outros fatores, mas quando isoladamente, não é capaz de gerar satisfação e motivação, sendo apenas a troca justa pelo labor e garantidora de algumas necessidades de sobrevivência do trabalhador. Assim, a associação da remuneração com a motivação para elevar a produtividade tem sido fraca. Neste contexto, o dinheiro isoladamente não leva ao comprometimento com a produtividade. Pois, depois que as necessidades básicas, como prover as necessidades próprias e da família são atendidas, os benefícios psicológicos motivacionais, proporcionados inicialmente pelo dinheiro parecem ficar prejudicados.

Apesar da remuneração ser fator relativamente motivacional, ela tem pequena contribuição nesse contexto de potência motivacional devido a sua “incorreta aplicação pela

maior parte das organizações” (SILVA, 2013, p. 2).

Locke apud Robbins (1999) sustentou que o labor em direção a uma meta é a principal fonte de motivação no trabalho, porquanto a meta estabelece um contrato entre o líder e colaborador, em que este fica consciente do que será realizado e quanto esforço será necessário dispendê-lo. Afirma-se que se a gestão do trabalho fosse rigorosamente aplicada quanto às avaliações de desempenhos e produtividades semestrais e anuais, a remuneração exerceria um intenso efeito na produtividade, levando os colaboradores à motivação e resultando em elevada produtividade. Esse enfoque quanto à ameaça de punição pela redução na remuneração é defendido por Bergamini (1997) e McGregor (1999). Os autores sustentam que a aversão ao trabalho possui uma amplitude enorme, que nem mesmo a proposta de recompensa é favorável para combater a desmotivação de trabalhar; pois, o colaborador exige consecutivamente elevadas recompensas e mesmo assim não são suficientes para se manter a motivação. Dessa forma, para os autores, a ameaça de punição pela redução da remuneração é a solução para o resultado de se obter motivação, visando a produtividade.

Nesse contexto de ameaça, há que se dizer que a administração de salários funde controle financeiro, meios para obtenção de melhor produtividade, controle de custos adequados e satisfação profissional (ZIMPECK, 1990). Desse modo, são ferramentas que permitem o aperfeiçoamento do colaborador, o que serve de estímulo e contribui para os fatores positivos da produção e da melhoria contínua no ambiente organizacional.

A concretização da ameaça de reduzir a remuneração, visando a motivação, não encontra guarida na Constituição Federal (BRASIL, 1988), que proíbe a redução do salário do agente público, mesmo assim, há ressalvas quando for empregado público, ou seja, o contratado regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Em sintonia com as literaturas de Vroom (SILVA, 2013) que é a Teoria da Expectância, Bergamini (1997) sobre a Teoria Motivacional e McGregor (1999) quanto à Teoria X e Teoria Y, constata-se a possibilidade de uma situação estimuladora, por afastar o agente público de uma possível “zona de conforto” (esta é a que não causa medo, ansiedade ou outro risco). De forma que a remuneração baseada na produção é um estímulo. Adotar a remuneração como recompensa, influencia os esforços individuais para o cumprimento de metas, proporcionando que o servidor público desenvolva a excelência de produção de que é fisicamente e mentalmente capaz para obter o ganho maior na remuneração mensal. Caso contrário, será penalizado pelo pagamento a menor.

Em suma, a proposta de intervenção para se obter a qualidade e produtividade e se cumprir metas é quanto a adoção de se pagar proporcionalmente ao serviço prestado. Registre-se que qualidade e produtividade são fatores chaves para a melhoria organizacional e satisfação interna e externa.

Assim, encerra-se as explicações pontuais sobre o problema de pesquisa que é saber de que maneira estimular o agente público para se ter produtividade nas atribuições?

5 Considerações Finais

O marco teórico confirmou que o valor da remuneração não é fator motivacional. Faz-se necessário a medida punitiva, que é a redução da remuneração, visando conseguir a motivação para a produtividade.

O objetivo geral apresentar a forma de estimular o agente público para se ter produtividade, bem como os objetivos específicos de 1) esclarecer sobre eficiência, eficácia, qualidade e produtividade e 2) demonstrar as teorias da Administração que tratam da motivação foram cumpridos. Pois, da análise e discussões se logrou êxito quanto ser imprescindível para estimular a produtividade, o pagamento proporcional à quantidade de serviços prestados aos cidadãos.

O presente artigo não se presta à elaboração de conclusão imutável a respeito da maneira de se estimular o agente público para se ter produtividade nas atribuições. Porém, proporcionou o levantamento de informações importantes que servem de base para um melhor diálogo a respeito do assunto.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário**: NBR ISO 9000. 2. ed. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BRANCO, Luíza Szczerbacki Castello. **Administração Pública Gerencial**: as metas do Conselho Nacional de Justiça. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFMS). *Revista Práticas de Administração Pública*, vol. 1, n. 2, set-dez 2017, p. 04-2. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/30645>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa. **Qualidade na Administração Pública**. Revista de Administração Pública, 28(2): 137-52. Abr./jun. Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <<file:///C:/Users/Maju/Downloads/8481-Article-18347-1-10-20130502.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CODO, Wanderley. **A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito?** In W. Codo & M. G. Jacques (Orgs.), Saúde mental e trabalho: leituras (pp. 296-308). Petrópolis: Vozes, 2002.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MENDES, Ireneu de Oliveira; LOPES, Joana Raquel Santos. **A identificação das dimensões da gestão da qualidade na reforma dos sistemas judiciais: o caso dos tribunais portugueses**. Lex Humana, Petrópolis, v. 10, n. 2, p. 60-86, 2018, ISSN 2175-0947, Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1595/726>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MENDES, Ireneu de Oliveira; SILVA, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia. **A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade**. Sociologia, vol. 37, Porto, jun. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-34192019000100003>. Acesso em: 23 nov. 2020.

DARÓS, Márcia Mota. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Dissertação - (Mestrado) Universidade Federal de Campinas, Instituto de Geociências, Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica. Campinas: 1997. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/286721/1/Daros_MarciadaMota_M.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2020.

DENARI, Zelmo. **Curso de Direito Tributário**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**; tradução de Clave Comunicação e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DEPEXE, Marcelo Dalcul. **Modelo de análise da prática da qualidade em construtoras:**

focos da certificação e custos da qualidade. Dissertação - (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Catarina: 2006. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30370308.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. - 3. ed. rev. atual - Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016. Disponível em: <https://setec.ufmt.br/ava/bac-admpub/pluginfile.php/23394/course/section/3859/Fasc%C3%ADculo_Gestao_da_Qualidade_no_Setor_Publico.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.

FEIJÓ, Alexandre Araújo. **Fatores determinantes de motivação/desmotivação de alunos do curso Técnico em Informática do Colégio Agrícola de Camboriú**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/dissertacao/Alexandre%20Araujo%20Feijo.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

KNÜPPE, Luciane. **Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental**. In: Educar em Revista. n. 27, jan./jun. Curitiba: editora da Universidade Federal do Paraná, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000100017>. Acesso em: 25 nov. 2020.

LOBOS, Júlio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. In: Revista de Administração de Empresas. vol.15, nº 2, São Paulo, mar./apr. 1975. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MARQUES, Artur Pantoja. **Proposta de um Programa de Gestão da Qualidade para uma empresa genérica de posicionamentos com GPS**. Tese de doutorado : Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18137/tde-10022009-124605/publico/Artur_Tese.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin. **Gestão da Qualidade**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, Ana Luísa. **Conselho Administrativo de Recursos Fiscais: 85 anos de imparcialidade na solução dos litígios fiscais**. Rio de Janeiro: Capivara, 2010.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PEÑA, Carlos Rosano Peña. **Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA)**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n.1, jan.-mar, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100005>. Acesso em: 24 nov. 2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. -19. ed. São Paulo: LTr, 2019. Disponível em: <<http://www.ltr.com.br/loja/folheie/6170.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. **A satisfação dos profissionais de informática**: expectativas e percepções. Revista de Negócios, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000169&pid=S0034-7612201400010001100039&lng=en>. Acesso em: 22 dez. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Ltc., 1999.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão da Qualidade**: aplicação aos Serviços Públicos. 2. ed. Lisboa - Portugal: Escolar Editora, 2010

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**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, jan.-fev., 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011>. Acesso em: 26 dez. 2020.

SILVA, Jocélia Angela Gumiere da. **Remuneração como fator motivacional**: tem razão a Teoria da Expectância? In: Foco: Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio, Vila Velha, v. 6, n. 1, nov., 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/29960638/REMUNERA%C3%87%C3%83O_COMO_FATOR_MOTIVACIONAL_TEM_RAZ%C3%83O_A_TEORIA_DA_EXPECT%C3%82NCIA>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SOUZA, Regina Celi Rodrigues de; GOMES, Anna Cecília Chaves. **A qualificação do trabalhador como forma motivacional e o significado do trabalho**. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/1322>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SOUZA JÚNIOR, Mauro; SILVA, Márcia Zanievicz. **Gestão Pública Estadual**: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2283/1902>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VALADÃO, Marcos Aurélio Pereira, et al. (2013). **Estudo sobre o contencioso administrativo fiscal da federação brasileira**: Problemas e soluções. In Fórum Fiscal dos Estados brasileiros. Brasília: ESAF, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3921>>. Acesso em: 07 jan. 2021.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. São Paulo: Atlas, 1990.