

Motivação no setor público: *aplicabilidade de práticas motivacionais*

Eduardo Gomes de Paula

Graduação em Ciência da Computação pela UBC.
Especialização em Gestão Pública da Unifesp.
Analista de Suporte e Gestão da Fatec Itaquaquecetuba
E-mail: egpaula@gmail.com

Hélio de Oliveira

Docente da PPG em Gestão Pública da UNIFEOP.
Doutor em Linguística pela Unicamp
E-mail: helio.oliveira@unifeob.pro.br

Recebido: 04 jul. 2019

Aprovado: 21 nov. 2019

Resumo: O artigo discute e analisa os desafios do gestor na aplicabilidade de práticas motivacionais, a fim de investigar lacunas bem como práticas eficazes na motivação no âmbito público. Pretende-se responder a seguinte questão: quais ações um gestor público pode implementar para alavancar práticas motivacionais, pensando especificamente no contexto de um centro de educação tecnológica brasileiro? Para tanto, realiza-se, primeiramente, uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando identificar problemas a serem evitados e boas práticas a serem reproduzidas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Motivação. Setor público.

Abstract: The article discusses and analyzes the challenges of the manager in the applicability of motivational practices, in order to investigate gaps as well as effective practices in motivation in the public scope. We intend to answer the following question: what actions can a public manager implement to leverage motivational practices, thinking specifically in the context of a Brazilian technological education center? To this end, a bibliographic review on the subject was made first, in order to identify problems to be avoided and good practices to be reproduced.

Keywords: People management. Motivation. Public sector.

Resumén: El artículo discute y analiza los desafíos del gerente en la aplicabilidad de las prácticas motivacionales, con el fin de investigar las brechas, así como las prácticas efectivas en la motivación en el ámbito público. Se busca responder a la siguiente pregunta: ¿qué acciones puede implementar un gerente público para aprovechar las prácticas motivacionales, pensando específicamente en el contexto de un centro de educación tecnológico brasileño? Con este fin, primero se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema, buscando identificar y prevenir problemas e incentivar prácticas más eficaces.

Palabras clave: Gestión de personas. Motivacion sector publico.

Introdução

Nos últimos anos a exigência por melhor desempenho e resultados no setor público tornou a gestão de pessoas, com ênfase na motivação, um objeto de estudo de muitos pesquisadores, pois, ao passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário (MOREIRA, 2012). Os problemas relacionados à motivação têm sido observados em várias carreiras públicas no país, conforme apontam Klein e Mascarenhas (2016), o que salienta a importância da questão para a administração pública brasileira. Deste modo, uma pergunta desponta como imperativa: quais ações um gestor público pode implementar para alavancar práticas motivacionais?

Movido por esse questionamento, o artigo busca compreender os desafios do gestor na aplicabilidade de práticas motivacionais, afim de identificar práticas eficazes, bem como as lacunas na motivação no âmbito público. Para tanto, realiza-se pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas, em especial sobre motivação; identificando práticas motivacionais que um gestor pode implementar afim de aumentar desempenho dos funcionários públicos.

Além disso, no intuito de observar a aplicação dos conceitos estudados, analisa-se empiricamente como esse tipo de gestão acontece em uma instituição pública, a saber, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Faculdade de Tecnologia), localizado na cidade de Itaquaquecetuba, São Paulo. Pelos limites que o artigo impõe, não se trata de uma análise aprofundada da eficácia ou não das práticas em curso na instituição de ensino mencionada, mas de uma tentativa de aproximar a teoria e a prática efetiva ou, pelo menos, uma exemplificação dos conceitos levantados.

As principais ferramentas utilizadas para realização deste trabalho, conforme já esclarecido, serão a revisão bibliográfica e pesquisa descritiva qualitativa, permitindo um aprofundamento teórico do tema em questão.

As dificuldades encontradas pelos gestores públicos apontadas no texto, no que tange as teorias motivacionais, podem ser superadas através de práticas motivacionais que funcionam em alguns órgãos públicos no Brasil, cabendo a gestor identificar a especificidade de cada instituição. Embora enfrente desafios, é possível que encontre formas de motivar sua equipe, podendo ser baseadas em teorias e práticas ilustradas em livros, ou utilizando uma mescla entre esses aspectos e sua própria criatividade.

Referencial Teórico

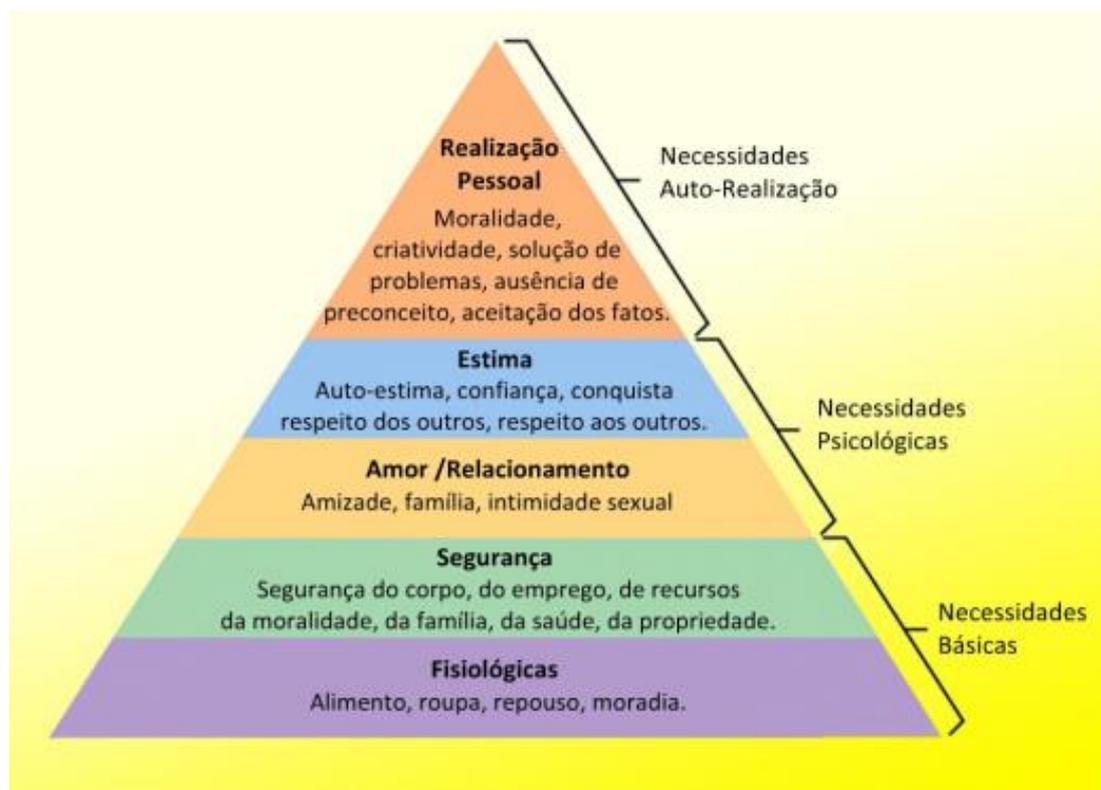
Conforme aponta Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, em que cabe ao próprio executivo ou líder tomar decisões a respeito dos subordinados, definir seus objetivos e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir com a organização.

Isto posto, faz-se necessário apresentar primeiramente o conceito de motivação que, segundo Maximiano (2011), deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover; indicando o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Já para Novo, Chernicharo e Barradas (2008), a motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Concordando com os autores citados, Granjeira (2014) afirma que a motivação pode ser tudo o que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento, ou tudo o que dá origem a um comportamento específico.

É através de práticas motivacionais que, como citado anteriormente, funcionam em alguns órgãos públicos no Brasil, dependendo das características da instituição e dos funcionários, os gestores públicos podem superar as dificuldades encontradas no campo das teorias motivacionais. No caso examinado, o próprio modelo utilizado pela autarquia responsável pela faculdade corrobora a motivação de seus funcionários, entretanto, o apoio e incentivo do gestor também se mostra primordial para que a prática motivacional seja eficaz.

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre motivação surgiram, sendo provavelmente a mais conhecida, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo os autores, dentro de cada humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 – Pirâmide das necessidades humanas, de Maslow

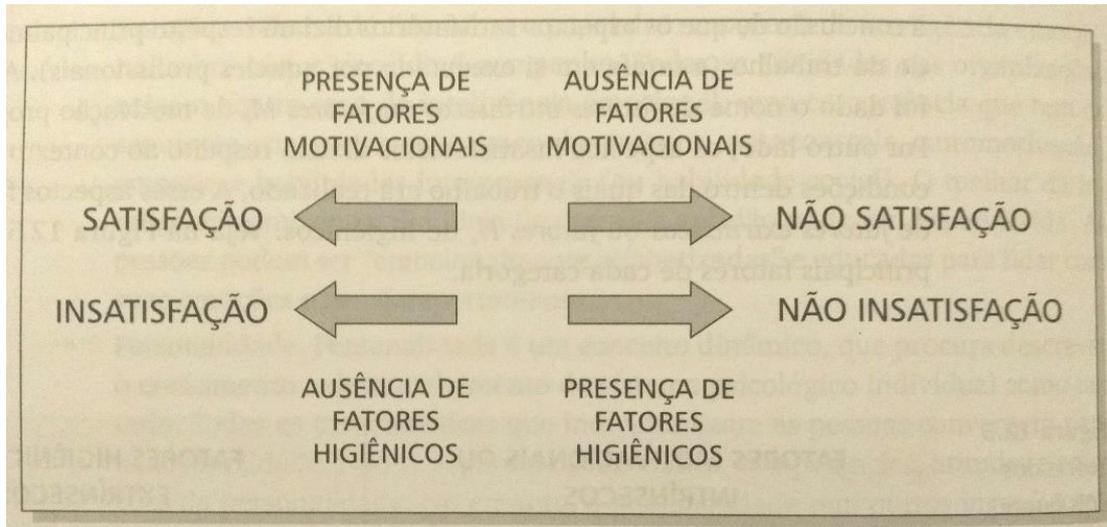


Fonte: Ramos (2014)

Complementando as ideias dos autores citados, Maximiano (2011) afirma que, de acordo com a teoria, uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Embora a teoria das necessidades tenha recebido amplo reconhecimento, há poucas evidências de que a hierarquização de necessidades seja efetiva na motivação humana.

A teoria proposta por Frederick Herzberg, conhecida como a teoria dos dois fatores, por sua vez, estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Reforçando as ideias dos autores, Maximiano (2011) apresenta o principal aspecto da teoria, que é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma régua (conforme figura 2), ou nas palavras de Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244): “o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação”.

Figura 2 – Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg



Fonte: Maximiano (2011)

Hoje, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) que, de acordo com Maximiano (2011) procura explicar como as crenças e as expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional. Essa teoria retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a teoria enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho: probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
- Relação recompensa-metas pessoais: grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Por fim, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a teoria da equidade defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas. Existem quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação:

- Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

No que diz respeito práticas motivacionais, para Maximiano (2011), elas compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. As práticas motivacionais mencionadas neste artigo serão definidas segundo os autores Robbins, Judge e Sobral (2010):

- Programa de remuneração por habilidades: é um plano que estabelece o salário de acordo com a quantidade de habilidades do funcionário ou com a variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.
- Programa de remuneração variável: ainda seguindo os preceitos dos autores citados é um plano que baseia parte da remuneração do funcionário em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional.
- Programa de benefícios flexíveis: plano de benefícios que permite aos funcionários criar o próprio pacote de acordo com as suas necessidades pessoais.
- Flexibilização do horário de trabalho: os benefícios do horário flexível são numerosos, dentre eles estão: redução do absenteísmo, aumento da produtividade, redução de gastos com horas extras, diminuição da hostilidade com relação a chefia, redução dos congestionamentos de trânsito nos locais de trabalho, eliminação dos atrasos e o aumento de autonomia e de responsabilidade dos funcionários. Entretanto, a flexibilização do horário de trabalho não pode ser adotada em todos os tipos de trabalho.
- Programa de reconhecimento: estabelecem premiações de natureza psicológica ou social, recompensando de alguma forma os vencedores (MAXIMIANO, 2011).

Vale ressaltar que, segundo Bergamini (2017) o mesmo objetivo motivacional tem significados diferentes para pessoas diferentes. O objetivo motivacional é, então, perseguido a cada momento particular, e a direção de busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual.

Metodologia

A metodologia utilizada para realização deste artigo é a pesquisa qualitativa, utilizada para descrever o objeto de estudo com mais profundidade (MASCARENHAS, 2012). Suas principais características são:

- Os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo;
- Os estudos são descritivos, voltados para compreensão do objeto;
- A influência do pesquisador sobre a pesquisa é considerada fundamental.

A principal ferramenta utilizada é a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Severino (2007), é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados.

Segundo Mascarenhas (2012), os estudos bibliográficos apresentam vantagens importantes, oferecendo uma quantidade impressionante de informações. Entretanto a principal limitação desse estudo é que ele não se baseia em uma amostra representativa de dados. Por isso, o presente artigo também se utilizou do estudo de caso, que consiste em uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo.

Trata-se de um trabalho de caráter bibliográfico, através da coleta de dados realizada a partir de consultas a núcleos de pesquisa na área, tais como Google Acadêmico e Scielo, livros acadêmicos, entidades interessadas e sítios especializados existentes na Web.

A pesquisa foi realizada entre 11/03/19 à 05/06/19.

Análise dos Dados

Através da revisão bibliográfica, identificam-se diversas teorias e práticas motivacionais que o gestor público pode utilizar para melhorar o desempenho de seus funcionários, entretanto, a aplicabilidade e/ ou eficácia dessas diretrizes não são garantidas, principalmente no setor público, conforme mostram as dificuldades que são elencadas a seguir.

Analisando a teoria das necessidades, cada etapa da hierarquia deve ser atendida para que a próxima ocorra, e assim sucessivamente até atingir o ponto mais alto da pirâmide. Deste modo, as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) são atendidas primeiro, através de boas condições de trabalho, estabilidade de emprego, ambiente de trabalho seguro; em seguida, as necessidades psicológicas (amor/relacionamento e estima) através de boas relações no ambiente de trabalho, bom relacionamento com gestor, reconhecimento; e, por fim, as necessidades de auto realização, por meio das quais se almeja promoção, autonomia, responsabilidades maiores.

Os problemas encontrados pelos gestores na aplicação dessa teoria indicam que se as camadas da pirâmide não forem atendidas, os funcionários não vão querer avançar para a próxima etapa. Nesse sentido, por exemplo, a estabilidade de emprego oferecida pelo setor público pode levar à “inércia” dos funcionários na hierarquia.

Já na teoria dos dois fatores a proposta é que os fatores higiênicos (condições de trabalho, salário, segurança...) não são suficientes para gerar motivação, mas a não satisfação desses fatores gera a desmotivação. Em contrapartida, os fatores motivacionais (oportunidade de crescimento, reconhecimento, maiores responsabilidades...) são capazes de promover a motivação, entretanto sua ausência acarreta a não satisfação. Neste caso, os gestores públicos podem acabar confundindo a satisfação com a motivação dos funcionários, uma vez que o suprimento dos fatores higiênicos não acarreta a motivação e, por causa dessa percepção enganosa, alguns gestores julguem desnecessário investir na motivação de sua equipe de colaboradores.

Na teoria da expectativa, quanto maior a recompensa maior será o esforço do funcionário para alcançar o objetivo proposto. Assim, torna-se evidente o desafio do gestor público em implementar a teoria, uma vez que muitos fatores não estão ao seu alcance como: promoção de cargo, aumento de salário, viagens. Nesta ocasião, cabe ao gestor utilizar métodos de recompensa palpáveis, devido à falta de verba pública destinada a tal finalidade, podendo ser, por exemplo, um almoço de agradecimento/reconhecimento, alguma espécie de bônus ou até mesmo um dia de folga (embora não sejam recompensas ao nível de plano de carreira, esses são apenas exemplos de pequenos gestos em contextos de pouca verba, mas que podem surtir efeitos motivacionais muito positivos, de uma forma geral).

Por fim, a teoria da equidade afirma que os funcionários comparam os esforços e recompensas com os demais para verificar se existem injustiças na instituição. No

âmbito público, os funcionários acreditam em um tratamento justo e equitativo, pois cada qual é remunerado de acordo com seu cargo, sem diferença salarial e/ ou de benefícios, portanto, esse aspecto teórico não se aplica muito ao contexto examinado neste trabalho, exceto características muito particulares de cada instituição (diferenças de tratamento no relacionamento interpessoal, certos tipos de favoritismo).

Após a resenha das principais práticas motivacionais mencionadas no texto, a proposta é investigar o funcionamento delas em uma instituição real, no caso, a Fatec Itaquaquetuba. Assim, foi possível identificar vários aspectos de uma ou outra corrente teórica, mas, para efeito de objetividade deste artigo, vamos nos concentrar em uma delas, que é o programa de remuneração variável, com algumas alterações. Assim como sua definição, o programa propõe que os funcionários realizem cursos de extensão e capacitação para que aumentem suas habilidades, sendo remunerados pela quantidade de habilidades que possuem ou pela variedade de funções que podem desempenhar. No caso observado, os funcionários são estimulados a realizar cursos a fim de avançarem de cargo. Isso é relativamente fácil, do ponto de vista da gestão, uma vez que se trata de uma instituição de ensino, embora, é claro, nem toda escola/faculdade/centro técnico estenda essa oportunidade para seus colaboradores.

De acordo com o próprio site da instituição, a Fatec de Itaquaquetuba é uma instituição pública de Ensino Superior mantida pelo Centro Paula Souza, criada pelo Decreto nº 51.330, de 5 de dezembro de 2006. Atualmente, oferece os cursos de Gestão Comercial, Gestão da Tecnologia da Informação e Secretariado.

A evolução funcional, ocorre segundo a Lei Complementar nº 1.240, de 22 de abril de 2014, podendo ser de forma vertical e horizontal. A evolução funcional vertical ocorre de formas diferentes a depender do cargo:

- Para o cargo de Analista de Suporte e Gestão: a) especialização compatível com a área de atuação para a Referência II; b) mestrado compatível com a área de atuação para a Referência III;
- Para o cargo de Agente Técnico e Administrativo: a) formação em nível superior para a Referência II; b) Especialização para a Referência III;
- Para o cargo de Auxiliar de Docente: a) formação em nível superior compatível com a área de atuação para a Referência II; b) especialização compatível com a área de atuação para a Referência III.

Figura 3 – Evolução funcional dos funcionários administrativos do Centro Paula Souza

| Ref. | GRAUS | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | L | M | N | O | P | |
| I | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Site do Centro Paula Souza

Já a evolução funcional horizontal é composta pelas avaliações (do superior, dos pares de trabalho e de auto avaliação), assim como as atualizações (realização de cursos e participação em palestras), como demonstra a figura 4. Embora seja oriunda de uma lei, as atualizações não são obrigatórias e precisam ser incentivadas pelo gestor para crescimento de seus funcionários, uma vez que os cursos e palestras devem ser relacionados ao cargo que ocupam, trazendo benefícios tanto individuais quanto para a instituição.

Figura 4 – Etapas do processo de evolução funcional dos funcionários do Centro Paula Souza

| 2016 Etapas do Processo | Administrativo | Auxiliar de Docente | Docentes | Gestores |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| Avaliações | 50% Superior 20% Clientes 10% Auto- avaliação | 50% Superior 10% Auto- avaliação | 50% Superior 10% Auto- avaliação | 50% Superior 20% Equipe 10% Auto- avaliação |
| Atualizações | 20% | 40% | 40% | 20% |

Fonte: website do Centro Paula Souza

Segundo o próprio site da faculdade, a Fatec Itaquaquecetuba promoveu no ano de 2019 a 6º SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), que objetiva orientar e conscientizar os funcionários, alunos e terceiros sobre a importância

da prevenção de acidentes e doenças no ambiente de trabalho através de diversas palestras referentes ao tema abordado (vide figura 5).

O evento mencionado distribuía, através de sorteios, alguns livros aos participantes das palestras e atividades, como forma de incentivo.

Figura 5 – Palestras da SIPAT

| 6ª SIPAT Fatec Itaquaquecetuba PROGRAMAÇÃO 20/03/2019 — Quarta-Feira | 6ª SIPAT Fatec Itaquaquecetuba PROGRAMAÇÃO 21/03/2019 — Quinta-Feira | 6ª SIPAT Fatec Itaquaquecetuba PROGRAMAÇÃO 22/03/2019 — Sexta-Feira |
|--|--|--|
| <p>10h00min - Abertura da SIPAT e Palestra</p> <p>GPS - Grupo Saúde e Prevenção</p> <p><i>"Doença Sexualmente Transmissível"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> | <p>10h00min - Palestra</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Primeiros Socorros"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> | <p>10h00min - Palestra</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Pequenos Acidentes Domésticos"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> |
| <p>15h00 - Palestra</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Primeiros Socorros"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> | <p>15h00 - Palestra</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Pequenos Acidentes Domésticos"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> | <p>15h00 - Palestra</p> <p>GPS - Grupo Saúde e Prevenção</p> <p><i>"Doença Sexualmente Transmissível"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º semestre de 2019.</p> |
| <p>19h15min - Palestra</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Pequenos Acidentes Domésticos"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º e 2º semestre de 2019.</p> | <p>19h15min - Palestra</p> <p>GPS - Grupo Saúde e Prevenção</p> <p><i>"Doença Sexualmente Transmissível"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º e 2º semestre de 2019.</p> | <p>19h15min - Palestra e Encerramento</p> <p>Cabo Oliveira—Corpo de Bombeiros de Suzano/SP</p> <p><i>"Primeiros Socorros"</i></p> <p>Público: Funcionários, Professores, Terceiros e alunos do 1º e 2º semestre de 2019.</p> |

Fonte: Site Fatec Itaquaquecetuba

A instituição também disponibiliza cursos de idiomas para os funcionários, conforme comprova o próprio site do Centro Paula Souza. Um exemplo é o Espanhol Online (vide figura 6), que é um curso auto instrucional (totalmente on-line) e tem como público-alvo professores e gestores do Centro Paula Souza, sendo preenchidas as vagas ao público-alvo especificado, os funcionários administrativos do Centro Paula Souza também podem se inscrever no curso.

Figura 6 – Banner do curso Español Online



Fonte: website Centro Paula Souza

Os exemplos apontados neste artigo são algumas alternativas adotadas pela instituição para manter seus funcionários produtivos e motivados. Baseado nos aspectos teóricos resenhados, a instituição poderia implementar alguma atividade de confraternização para os funcionários, como um café da manhã mensal para comemorar as conquistas e/ ou aniversariantes do mês, ou ainda uma atividade de lazer, como uma seção de cinema, nos períodos de férias escolares da instituição, para todos os funcionários, com o intuito de projetar algum filme motivacional para a equipe.

Por fim, este estudo também serviu para instigar novas pesquisas sobre a motivação no setor público no Brasil, analisando outras variáveis e práticas.

Considerações Finais

O presente artigo confirma a relevância dessa questão para a gestão pública, observando que a motivação de pessoas no setor público não é um tema esgotado e muito menos um consenso no sentido de haver uma prática soberana e aplicável em todos os contextos. Isso indica que ainda há espaço para se debruçar sobre esse assunto, especialmente quando é possível examinar casos empíricos que podem ser compartilhados, criticados e desenvolvidos.

Diante do exposto, é possível que o gestor público encontre formas de motivar sua equipe, mesmo que encontre muitos desafios, pois dispõe de teorias e práticas ilustradas em diversos trabalhos científicos e acadêmicos, acrescentando também sua própria criatividade. Conforme apontado no trabalho, cada funcionário apresenta características individuais que diferenciam as formas de motivação, o que torna ainda mais imprescindível a *expertise* do gestor em identificar tais características bem como o momento de vida profissional de cada um.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CENTRO PAULA SOUZA. **Instrução nº 003/ 2017 – URH**. Disponível em: http://www.portal.cps.sp.gov.br/crh/inc/urh/oficios-instrucoes/instrucoes/instrucao_03_2017_urh_evol_funcional_promocao.pdf. Acesso em 05 mai 2019.

CENTRO PAULA SOUZA. **Instrução nº 006/ 2016 – URH**. Disponível em: http://www.portal.cps.sp.gov.br/crh/inc/urh/oficios-instrucoes/instrucoes/instrucao_%20006_2016_urh_progressao.pdf. Acesso em: 05 mai 2019.

CENTRO PAULA SOUZA. **Portal do Participante**. Disponível em: <https://portaldoparticipante.cps.sp.gov.br/Pages/Geral/Evento/?i=4167>. Acesso em 28 mai 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FATEC. **Faculdade de Tecnologia de São Paulo**. Disponível em: <http://www.fatecitaqua.edu.br/fatecitaqua/index.html>. Acesso em: 29 abr 2019.

GRANJEIA, P. R. **Motivação no ambiente organizacional**. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA. Assis: 2014.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública**. v. 50, n. 1, p. 17-39, jan. /fev. 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, R. M. O papel do líder na motivação da equipe. **Revista de Psicologia**, Minas Gerais, p. 2, 2012. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/psicologia/wp-content/uploads/2012/08/pdf-e2-75.pdf>. Acesso em: 03 abr 2019.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

RAMOS, S. **Método de visualização**: a hierarquia das necessidades de Maslow. 2014. Disponível em: <https://pnlcoachingeducacao.wordpress.com/2014/04/05/metodo-de-visualizacao-a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 15 abr 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.240, de 22 de abril de 2014**. Disponível em: [<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2014/lei.complementar-1240-22.04.2014.html>]. Acesso em: 02 mai 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

¹ Este texto é resultado do Trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), defendido em junho de 2019.