

**ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas**

**TÍTULO: A Influência dos Fatores Motivacionais na Produtividade do Servidor Público**

**AUTORES**

**IVANILSON POMPÊO DE SOUZA**

Faculdade de Administração e Informática  
ivaniuni@yahoo.com.br

**MÁRCIA CRISTINA MAGALHÃES PISANO**

Faculdade de Administração e Informática  
marciapisano@yahoo.com.br

**MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA**

Universidade de São Paulo  
maaferrera@gmail.com

**RESUMO**

O presente trabalho propôs a analisar os fatores motivacionais que influenciam na melhoria da produtividade dos servidores, bem como, averiguar por meio da literatura, as alternativas que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho em organizações burocratizadas. Foi realizado um estudo descritivo de forma sistemática na configuração de método quantitativo em pesquisa de cunho social. Procurou-se complementar com um estudo de campo real, analisando dados coletados e confrontando os elementos identificados com a fundamentação destas teorias apresentadas no decorrer deste estudo. A análise leva a conclusões a respeito de fatores importantes para se atingir objetivos almejados e de quanto este aspecto pode evoluir nas organizações burocratizadas. O estudo demonstra que, quando os servidores são desafiados, quando há e estão claras as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como quando são estabelecidas metas claras e bem definidas, os servidores sentem-se motivados e satisfeitos com seu trabalho. Conseqüentemente, a organização tem uma maior produtividade e desempenho do servidor e uma maior satisfação do cidadão com os serviços prestados.

**ABSTRACT**

The respective research was developed with the intention to analyze the influence of motivational factor related to governmental employees productivity. In addition to verify, based upon the relevant literature alternatives that could contribute a better working environment and performance of bureaucratic organizations. In this sense, was developed a descriptive research, through a quantitative method, developed with the participation of employees in a City Hall office. The analyses lead toward the following considerations, aligned with the respective theories, with the objective to evolve the knowledge in bureaucratic and governmental organizations. Summing up, the evidences on the research show that the governmental employees feel challenged to achieve better performance when clear developmental opportunities, as per specific and objective goals, are presented to them. Therefore, higher and better productive performance of governmental employees are obtained, so better satisfaction of citizens on services rendered.

**Palavras-chave:** Motivação, Produtividade, Ambientes Burocratizados.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a analisar os fatores motivacionais que influenciam na melhoria da produtividade dos servidores, bem como, averiguar, por meio da literatura, as alternativas que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho em organizações burocratizadas. Foi realizado um estudo no Centro de Atendimento ao Cidadão, na cidade de Pouso Alegre, Sul de Minas Gerais, uma instituição do setor público.

O tema do estudo em questão tem especial relevância para que as organizações burocratizadas, em especial, as públicas, revejam sua forma de gestão. Lacombe e Tonelli (2000) apontam para o fato de que a maioria das empresas brasileiras está passando por uma fase de transição de modelos de gestão de pessoas. Isso se deve à necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Entretanto, na busca por eficiência e qualidade, as organizações públicas estão conseguindo alguns resultados no campo instrumental, mas no campo social esses resultados não são alcançados, não conseguindo superar as heranças provindas do patrimonialismo, como do modelo burocrático de gestão (FADUL e SILVA, 2008).

No contexto das organizações públicas, onde o modelo de gestão se apresenta de forma nitidamente instrumental, Motta (2000), corrobora para a necessidade da efetivação de mudanças globais a fim de reconstruir a sociedade, pois as organizações contemporâneas seguem a tendência de serem, mais fragmentadas, descentralizadas, flexibilizadas e capazes de múltiplas formas de configurações. Isso ocorre em função de processos organizacionais, tais como fusões, reengenharia, *downsizing*, entre outros. Embora essa não seja a realidade encontrada em diversas organizações públicas, procura-se cada vez mais instaurar e instalar, no setor público, processos gerenciais e instrumentais capazes de dotar a gestão pública de eficiência, eficácia, racionalidade e produtividade (FADUL e SILVA, 2008).

Assim, frente à realidade na qual se encontram as organizações públicas, passa-se a exigir cada vez mais dos servidores uma carga excedente de desempenho e produtividade, tanto no que se refere ao volume de trabalho quanto à variedade de tarefas executadas. Tal fator expõe a relação empresa versus trabalhador a um desgaste crescente em relação à motivação do mesmo. É nesse tocante de mudanças e de busca por qualidade e eficiência nos serviços públicos que o presente estudo foi desenvolvido, tendo como base conceitual a motivação no ambiente profissional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo a fim de proporcionar respostas ao problema de pesquisa, como observado a seguir: que fatores motivacionais influenciam na melhoria da produtividade e desempenho dos servidores em organizações burocratizadas?

De acordo com Nogueira (2007), em qualquer organização, manter as pessoas trabalhando de forma eficiente sempre foi um desafio. A natureza humana é bastante complexa, sendo o comportamento influenciado por diferentes fatores, atuando diferenciadamente em cada indivíduo e em situações distintas. Na visão de Motta (2000), o grande desafio dos gestores está em compreender e implantar mecanismos que impeçam a insatisfação dos trabalhadores e que estimulem ao máximo o potencial de cada um. Ainda, segundo o autor, nesse caso, acredita-se que as dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes inimaginável.

Com o intuito de nortear o desenvolvimento deste estudo, é iniciado um breve histórico sobre a motivação e suas teorias. No próximo capítulo, é apresentada a cultura em organizações, haja vista que, dentro de qualquer instituição seja pública ou privada, ela tem um impacto direto sobre a produtividade das pessoas e pode contribuir para estimular o maior ou menor empenho dos funcionários na realização de suas tarefas. Em seguida, é traçado um perfil da burocracia e suas disfunções, para que se possa ter um entendimento sobre organizações burocratizadas. Adiante, é apresentada a relação entre motivação e produtividade, levando em

consideração que é preciso ter indivíduos motivados e sintonizados com os propósitos organizacionais para que a produtividade tenha seu nível elevado. Por fim, é estudada a questão entre Produtividade e Desempenho já que são indicadores distintos que impactam diretamente no trabalho. Finalmente, são apresentados a pesquisa e seus principais resultados, seguidos de algumas considerações finais.

## MOTIVAÇÃO

Durante a Revolução Industrial, um grande número de novas relações no trabalho surgiu e, com elas, despertou-se o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade. Diversos estudos foram elaborados com intuito de compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores dos quadros operacionais a caminhar em direção aos objetivos organizacionais.

Essas mudanças deram origem a uma nova filosofia de gestão, pois, as organizações necessitavam ser mais eficazes e eficientes e lidar com uma supervisão distante e impessoal. Essa nova filosofia ficou conhecida como Administração Científica. Os fundamentos da Administração Científica foram lançados por Frederick Winslow Taylor, por volta de 1911, onde o clima de punição cedeu lugar à crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Segundo o pensamento dominante da época, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado no ambiente burocratizado (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Desta maneira, Taylor, teria contribuído para a desumanização do processo de trabalho, tornando o homem uma engrenagem no ambiente produtivo, reforçando a divisão social e técnica do processo, levando à degradação do trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2008). Como resposta a tal fato, os trabalhadores optaram por adotar atitudes que levassem à redução da produtividade, salvaguardando, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo.

Como decorrência das novas necessidades Motta e Vasconcelos (2008, p.43) consideram que “[...] os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humana e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulação social.” Nesse sentido, devido à necessidade da época de encontrar formas eficientes de regulação social, surgiu a escola das relações humanas, que propôs o *homo social* que revelou maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, contestando que os funcionários não dependem apenas de estímulos financeiros como era dito pelos autores da escola Clássica.

Não obstante, Bergamini (2008) chama a atenção para o fato de que o tipo de suposição que relaciona a motivação a um único fator, seja ele dinheiro seja relacionamento interpessoal, deve ser re-analisada com maior profundidade, pois, diversos casos e evidências demonstram que esse enfoque é simplista e acientífico. Considere-se que há ainda um terceiro modelo geral de abordagem da motivação humana no trabalho. Nessa abordagem moderna predomina o modelo dos Recursos Humanos, que considera o homem como um ser complexo.

Nessa mesma linha, Motta e Vasconcelos (2008 p.64) explicam “o conceito do *homo complexus* (Homem complexo) vai além do conceito do *homo socialis*. Ele tem necessidades múltiplas, não só as de associação e filiação a grupos informais, como propunha a Escola das Relações Humanas [...]” Começa-se assim a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho.

Entretanto, eles salientam que a motivação é considerada um fator interno às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém. Cabe às organizações encontrar estratégias capazes de estimular às pessoas a darem o melhor de si em busca dos objetivos pessoais e organizacionais. De acordo com Bergamini (2008), a motivação explica uma dinâmica

interior que leva o indivíduo a buscar por prazer no trabalho e a fugir de situações que ocasionam estados negativos responsável pelo desprazer e sofrimento no mesmo.

Corroborando este pensamento Hersey e Blanchard (1986 p.23) ao afirmarem que “o comportamento pode modificar a intensidade de uma necessidade existente e aumentar a ponto de torná-la predominante. A intensidade de algumas necessidades tende a manifestar-se de forma cíclica.” Quanto à persistência, Robbins (2005) salienta que ela é a predisposição a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação. Sendo que “[...] em termos motivacionais, acredita-se que um objetivo atingido, isto é, uma necessidade atendida origina outros objetivos que, por sua vez, vão perpetuar o ciclo motivacional [...]” (BERGAMINI, 2008 p.162).

As teorias da motivação procuram explicar por que as pessoas se empenham no trabalho e quais as razões de adotarem determinados comportamentos e o processo que levam a tais comportamentos.

Conforme Bowditch e Buono (1992 p.39) existem três grandes classificações das teorias motivacionais: (1) as teorias de conteúdo estático, que observa o que energiza o comportamento humano (2) as teorias de processo, que analisam os fatores dirigentes do comportamento (3) e as teorias baseadas no ambiente enfocando, genericamente, a sustentação ou manutenção do comportamento. A abordagem das teorias motivacionais é relevante porque cada uma delas dá uma idéia sobre a influência da motivação sobre o desempenho e a produtividade no trabalho. Logo a seguir, serão apresentadas as principais teorias relevantes ao estudo em questão.

### **Teoria dos dois fatores**

Para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg (1959) formulou a chamada teoria dos dois fatores. A teoria dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos (extrínsecos) e os motivacionais (intrínsecos) (BERGAMINI, 2008). A teoria baseia-se nos fatores positivos chamados de fatores de motivação ou intrínsecos que estão ligados ao conteúdo do trabalho. Estes fatores parecem estar relacionados com a satisfação do trabalhador e os fatores negativos chamados fatores de higiene, ou higiênicos, ou de manutenção, que são atribuídos as causas de insatisfação do trabalhador. Os fatores intrínsecos, segundo Herzberg (1959), causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não, necessariamente, causa insatisfação ou desmotivação (ROBBINS, 2005).

Bowditch e Buono (1992 p. 43) endossam a teoria dizendo que “[...] a concentração nos fatores higiênicos apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos é preciso incorporar motivadores ao trabalho.”

De forma similar, Aguiar (2002 p.301) entende “[...] os fatores (Herzberg) que realmente levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos são aqueles que possibilitam a satisfação da sua necessidade de auto-realização no trabalho”.

Desta forma, Bergamini (2008) reforça que os fatores que satisfazem as necessidades básicas (fatores higiênicos) representam uma obrigação da empresa. Os demais fatores, (motivacionais) dizem respeito à maneira pela qual a organização está utilizando o potencial humano dos trabalhadores que nela trabalham.

### **Teoria da expectativa**

Segundo Robbins (2005, p. 148) “A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração de que este resultado exerce sobre o indivíduo”. É, portanto, um

modelo que tenta considerar as diferenças entre indivíduos e situações. “Nela, assim como na teoria da equidade, o que está sendo estudado é a relação entre variáveis (resultados insumos etc.) mais do que a variável (fator de satisfação, por exemplo) em si mesma” (CASADO, 2002 p.256). E especifica que o esforço para se atingir alto desempenho tem mais a ver com o resultado da percepção do indivíduo sobre o fato de a recompensa valer o esforço despendido.

Vroom (1964), citado por Casado (2002 p.256), propõe que “As escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são sempre relacionadas a eventos psicológicos presentes no comportamento.” A teoria enfoca três relações conforme Bowditch e Buono (1992):

- Expectativa de esforço desempenho: no sentido de que um esforço maior trará um melhor desempenho. “Trata-se de uma associação entre ação e resultado da ação” (expectativa) (CASADO 2002 p.256).
- Relação desempenho recompensa: o grau em que um indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho trará certos resultados ou recompensas (instrumentalidade).
- Relação recompensa metas pessoais: o valor ou a atração que as recompensas exercem sobre o indivíduo, satisfazendo as metas pessoais ou as necessidades (valência).

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p. 46 e 47), as principais implicações que podem ser extraídas da teoria das expectativas são:

- Para que as pessoas se sintam motivadas, elas precisam desejar as recompensas. Para isso, as organizações devem levar em consideração as diferenças individuais, verificando o que realmente agrega valor para o indivíduo.
- Se houver a necessidade de motivar os funcionários, eles devem perceber que suas atitudes (positiva ou negativa) exercerão influência no resultado de suas recompensas. A menos que os sistemas apresentem flexibilidade suficiente nos modos como as pessoas são recompensadas, e isso seja efetivamente feito, a ligação entre o bom desempenho e a obtenção de metas será enfraquecida (por exemplo, sistema de mérito que recompensem mais o tempo na empresa do que o verdadeiro mérito).

Nesse sentido, os funcionários também precisam perceber que seguem em direções certas e que seus esforços (comportamento) resultarão em bom desempenho. Robbins (2005 p. 149) alerta que “... o fato de compreendermos que necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las”. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo o critério do desempenho” (ROBBINS, 2005 p.160).

Deste modo, o modelo contingencial de Vroom (1964) atrela competência e motivação, baseando-se em objetivos graduais e no fato da motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, exigindo que o trabalhador sinta-se capaz de atingir seus objetivos pessoais para sentir-se motivado.

### **Teoria da fixação de objetivos**

Esta teoria, desenvolvida por Edwin Locke, propõe que a maior fonte de motivação no trabalho é lutar por um objetivo. Ela defende que as pessoas empenham os seus esforços na consecução dos seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos (ROBBINS, 2005). “Assim, a definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui segundo essa teoria, para a satisfação das necessidades dos indivíduos” (CASADO, 2002 p.255). As metas específicas conduzem a um melhor desempenho do que as metas genéricas “faça o melhor que puder”. O desempenho geralmente aumenta quando metas difíceis são aceitas pelos indivíduos (ROBBINS, 2005 p.141). “Por

outro lado metas irrealisticamente difíceis podem ser piores do que a inexistência de metas” (BOWDITCH e BUONO, 1992 p.48).

Entretanto, Bowditch e Buono (1992 p.48) salientam que “nem todas as metas levam necessariamente ao desempenho, visto que certa meta pode entrar em conflito com outras que uma pessoa possa ter, ou pode ser percebida como inadequada para aquela situação em particular”. Segundo Casado (2002, p. 255) “A teoria motivacional de Locke tem implicações fortes em avaliação de desempenho e aferições de produtividade, embora ainda não haja evidências de pesquisas que relacionem com aspectos de satisfação do trabalhador”. Outra implicação é que a teoria da fixação de objetivos tem limitações advindas da cultura do país onde se localiza a organização (ROBBINS, 2005 p.142).

### **Teoria da equidade**

A Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa, e a Teoria da Equidade está relacionada ao sentimento de motivação que surge quando os indivíduos de uma organização percebem ou não a igualdade das relações de trabalho e a justiça das mesmas.

A base da teoria da equidade é a comparação que os indivíduos fazem em relação à proporção de suas entregas (esforço) despendida em uma atividade e os resultados que esse esforço irá ocasionar (recompensa), comparando-os, com as entregas e resultados de outras pessoas (BOWDITCH e BUONO, 1992 p.51). Logo, segundo os autores (*id*, 1992, p. 51) “A teoria da equidade supõe, evidentemente, que as pessoas estão conscientes uma das outras, e que têm condições de fazer essas comparações dentro de uma organização [...]”.

A equidade é um fenômeno perceptivo das comparações entre recompensas e entregas que podem ocasionar situações de equidade ou de iniquidade (positiva ou negativa). Aquela se dá pela super remuneração, e esta por sub-remuneração. A teoria estabelece que o indivíduo seja motivado a atuar no sentido de remover o desconforto e restabelecer um senso de equilíbrio percebido. “Os indivíduos procuram modos de eliminar a iniquidade, seja pelo aumento ou diminuição dos insumos (entregas), seja pelos produtos (recompensa) [...]” (CASADO, 2002 p.256).

### **Teoria das necessidades, de McClelland**

Segundo Robbins (2005), a teoria das necessidades criada por David McClelland e sua equipe enfoca três necessidades:

- Necessidade de realização: em que o indivíduo busca lutar pelo sucesso. “Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si” (ROBBINS, 2005 p. 138).
- Necessidade de poder: “[...] é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta gostam de estar ‘no comando’ [...]”(ROBBINS, 2005 p. 138).
- Necessidade de associação: “Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição [...]” (ROBBINS, 2005 p. 139).

McClelland e Winter (1969 *apud* Robbins 2005) afirmam que, com base em pesquisas, há uma ligação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Concluem que, onde há pessoas que agem pela necessidade de realização e com um grau de responsabilidade, as metas são desafiadoras e, ao mesmo tempo, possíveis de serem atingidas, indivíduos sentem-se altamente motivados. Há, dessa forma, evidências que esses indivíduos, em atividades empreendedoras, apresentam sucesso no que fazem. Entretanto, ter necessidade de realização não está diretamente relacionado a alto desempenho como executivo, pois estes se interessam em si próprio e não no desempenho em massa.

Tais teorias motivacionais, apresentadas no decorrer deste capítulo, foram surgindo na tentativa de responder questões como tornar o trabalho mais prazeroso (agradável); como aumentar a satisfação dos servidores e elevar os níveis de produção e desempenho; e, fundamentalmente, como projetar um ambiente de trabalho eficaz no aumento da produtividade individual e organizacional levando em consideração que a cultura vigente estabelecida na organização pode estar intimamente ligada à questão motivacional. Contudo, tais teorias são abordadas em um ambiente profissional burocratizado, acredita-se que um dos fatores de desmotivação dos servidores do centro de atendimento ao cidadão, na cidade de Pouso Alegre – MG, possa estar relacionado, dentre outros fatores, ao excesso de burocracia que trava os processos e engessa as decisões.

A seguir, são tratados assuntos correlatos ao ambiente organizacional, cultura organizacional e seus efeitos, haja vista que eles influenciam, diretamente ou indiretamente, a motivação ou desmotivação do colaborador para a realização do trabalho.

### **AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

As interações humanas apresentam características que podem ser identificadas como cultura. (TAVARES, 1991). Assim sendo, a cultura organizacional pode significar a maneira pelo qual os colaboradores entendem as peculiaridades da cultura da empresa (ROBBINS, 2005). Em um ambiente formalizado como o da instituição pública, uma cultura organizacional forte aumenta a consistência do comportamento, que por sua vez, pode ser entendido como um substituto da própria formalização (ROBBINS, 2005). Contudo, Kotter e Heskett (1994) afirmam que a burocracia rígida não é o melhor jeito de manter as atividades sob controle pela própria dificuldade de alinhamento encontrada neste modelo de cultura.

Segundo Motta e Vasconcelos (2008 p.130) a burocracia de Max Weber (1864-1920), significa “[...] a tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atingimento de objetivos organizacionais gerais.” Para Weber a burocracia é definida não como um sistema social, mas como um tipo de poder suficiente para a funcionalidade eficaz das estruturas organizacionais, sejam estas pertencentes ao governo ou a iniciativa privada.

Na concepção de Max Weber (2004), a burocracia tem por finalidade a eliminação de qualquer tipo de sentimentos relacionados às pessoas como o amor o ódio etc. Neste contexto de pensamento, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora dos indivíduos. Baseados nessa linha de raciocínio, Motta e Vasconcelos (2008 p.11) afirmam que “A burocracia é uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Seu objetivo é o de organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos. [...]”

Conforme Motta e Vasconcelos (2008), dentre as várias características da teoria da Burocracia estudada por Max Weber, destacam-se:

- Funções definidas e competências estabelecidas por lei.
- Direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática, evitando o clientelismo.
- Definições de hierarquia e especialização de funções.
- Impessoalidade nas relações.
- Objetivos explícitos e estrutura formalizada.
- Autoridade racional-legal
- Racionalidade instrumental.

Assim a burocracia, segundo Motta e Vasconcelos (2008, p. 130) pode ser entendida, como:

[...] um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente a esfera familiar e a esfera trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das relações. Na sociedade industrial há uma ruptura destes padrões.

Existem, porém, fatores disfuncionais que desencaminham o conceito de superioridade da Burocracia como proposto por Max Weber, tornando-a mais um empecilho que um instrumento eficaz de administração. Conforme Motta e Vasconcelos (2008 p.278), “os primeiros trabalhos empíricos de Merton e Selznick já mostravam as consequências ‘disfuncionais’ da estrutura burocrática, ressaltando o círculo vicioso de burocratização e a ineficiência do sistema.”

De acordo com esses autores existe uma discrepância entre o formal (baseado em rotinas normativas e procedimentos organizacionais) e o informal (baseada em rotinas e procedimento criados pelo próprio grupo, que são determinantes no comportamento dos indivíduos). O primeiro relacionado à racionalidade e a matemática, e o segundo relacionado aos sentimentos e à afetividade. Sendo que o segundo (informal), na visão organizacional, seria o responsável por produzir os efeitos disfuncionais interferindo na lógica da eficiência (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Merton (1949) argumenta que a estrutura burocrática exerce uma pressão sobre os indivíduos, a fim de que sigam as regras bem elaboradas para que a organização atinja à eficiência. O forte apego as regras, muitas vezes, inibe a percepção do funcionário em relação à inadequação destas regras quando as condições mudam (MOTTA e VASCONCELOS, 2008). Para estes autores, a burocracia não é tão eficiente como salienta Weber, mas apresenta, na prática, uma série de disfunções que prejudicam o seu funcionamento e levam a resistência organizacional e a emergência de conflitos.

Os efeitos inesperados segundo Motta e Vasconcelos (2008 p.143), “... devem-se ao fato de que existem na organização indivíduos com interesses múltiplos e divergentes, várias racionalidades e “lógicas de ator” igualmente válidas. [...]” A burocracia certamente tem seus méritos, mas estes não devem estar fora do contexto da situação em que ela é aplicada e do momento considerado.

### **Motivação X Produtividade em Ambientes Burocratizados**

No contexto organizacional clássico, em que gestão confunde-se com manipulação ou coerção, não havia uma tentativa de estudar as motivações intrínsecas dos indivíduos ou seus elementos identitários, acreditava-se que um sistema bem aperfeiçoado, por si só, tornaria a organização eficaz (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Os fatores motivadores reproduzem fontes de satisfação e bem estar aos trabalhadores, indicando sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento, o que resulta em um aumento da capacidade total de produção do indivíduo. Portanto, a motivação está diretamente relacionada com a produtividade e com o desempenho dos trabalhadores. (BERGAMINI, 2008 p.192).

### **Produtividade e Desempenho**

Devido às bruscas mudanças nos âmbitos tecnológico, econômico, social e político, as empresas estão cada vez mais tendo que se adaptar para acompanhar e se mostrar competitivas no mercado. Fleury e Silva (2005) apontam que as empresas “têm sido levadas a buscar a reconfiguração de suas capacidades de leitura e tradução da dinâmica do mercado.” Lucena (1992) endossa que o ambiente moderno se caracteriza pela imprevisibilidade e por mudanças frequentes.

Filho (2007) salienta que, preocupadas com a alta competitividade, as empresas vêm se adaptando e melhorando seus processos, tratando melhor seus colaboradores e inventando novos dispositivos a fim de aumentar seus índices de produtividade e conquistar resultados mais significativos. O autor endossa que, da mesma forma que ocorre no esporte em que os recordes vêm sendo superados, acontece com a produtividade que vem aumentando, pois, as pessoas conseguem se empenhar cada vez mais e produzir com menos recursos.

Lucena (1992) traz os efeitos desse cenário e completa que:

Esse ambiente de mudança acelerada impõe às organizações uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às demandas de transformações, exigindo uma visão empresarial que vai muito além da preocupação e da iniciativa de colocar um produto no mercado e obter um retorno imediato. Essa visão empresarial requer o exercício de percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro.

Diante disso, Filho (2007), retrata que a produtividade pode ser vista como um valor que eleva a competitividade, pois acrescenta e gera ganhos ao profissional, ou à empresa ou ao país. A Produtividade vem então a ser definida por Filho (2007) “como a otimização do uso dos recursos empregados (inputs) para a maximização dos resultados desejados (outputs)”, ou seja, a produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Lucena (1992) enfatiza o capital humano. A autora menciona que este é a principal força de uma organização produtiva e competitiva, para que a empresa desenvolva-se são necessárias pessoas comprometidas, com um alto nível de desempenho com competência diversas e forte capacidade de inovar.

Por sua vez, Campbell, McCloy, Oppler e Sagler (1993, apud Muchinsky, 2004) afirmam que muitas vezes o real significado de desempenho é distorcido, pois, este deve ser diferenciado de eficácia. O primeiro está relacionado com comportamento, com o que é feito e é observado. São ações ligadas às metas da empresa e podem ser quantificadas a nível de contribuição. A eficácia, por sua vez, diz respeito a análise dos resultados do desempenho e o indivíduo não pode controlar.

Por fim, Lucena (1992) conclui que para o aumento da produtividade deve-se considerar e dar atenção ao desempenho e como este pode ser mais eficaz na obtenção de resultados, objetivando renda e participação no sucesso do negócio.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa envolveu três procedimentos: (i) Revisão bibliográfica; (ii) Determinação do universo da pesquisa - o universo da pesquisa é composto pelos servidores técnico - administrativos ativos do Centro de Atendimento ao Cidadão no ano de 2009, a população considerada para responder o questionário foi o universo total da unidade que corresponde a 25 servidores ativos na instituição. Optou-se por investigar o universo total dos servidores do Centro de Atendimento ao Cidadão pelo fato deste não ser muito numeroso e pelas vantagens que o instrumento de coleta de dados selecionado (questionário) proporciona; e, (iii) Pesquisa de Campo – aprovada pela direção do Centro de Atendimento ao Cidadão.

Como procedimento operacional foi aplicado um pré-teste com 5 servidores, sendo 2 do nível de apoio, 2 do nível intermediário e 1 do nível superior. Todos responderam na presença do pesquisador dando sua colaboração nas alterações e adaptações.

Para que a análise dos dados pudesse ser mais minuciosa, os itens foram transformados em uma escala do tipo Likert, variando de 0 a 4 considerando, sendo: 0- Não se aplica a mim, 1-

Contribui muito para minha insatisfação motivacional, 2- Contribui para minha insatisfação motivacional, 3- Contribui para minha satisfação motivacional e 4 Contribui muito para minha satisfação motivacional.

O método adotado no estudo foi o quantitativo e em decorrência do método empregado buscou-se trabalhar na compreensão do fenômeno psicológico da motivação, objetivando dentre outras coisas, verificar a influência dos fatores motivacionais capazes de motivar ou desmotivar o servidor no Centro de Atendimento ao Cidadão da cidade de Pouso Alegre, Sul de Minas Gerais.

Considerando-se o objetivo dessa pesquisa, percebe-se que o mais apropriado seria a realização de uma investigação do tipo descritiva pelo fato desta auxiliar o pesquisador a obter maior conhecimento sobre o assunto, neste caso, a compreensão do fenômeno da motivação no ambiente profissional. De acordo com Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Para esse autor a pesquisa descritiva pode levantar opiniões, atitudes, e crenças.

A a coleta de dados se deu por meio de questionário (estruturado). Segundo Gil (2007), este tipo de instrumento de coleta é constituído por uma série de perguntas apresentadas por escrito às pessoas que tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, expectativas dos entrevistados etc. O questionário foi respondido sem a presença do pesquisador, o que vem a dar maior confiabilidade nas respostas em razão do anonimato do respondente.

Para a representação dos dados obtidos por meio das perguntas fechadas, foram utilizados gráficos. Os dados foram tratados com o uso do software Microsoft Excel, desta forma, o bloco temático proposto após o tratamento dos dados e visualização gráfica dos resultados passou a ser analisado à luz das teorias para uma posterior conclusão da pesquisa. A técnica mais apropriada e que permite identificar os indicadores mais adequados à situação em estudo é o estudo de campo que busca aprofundar questões propostas (GIL, 2007).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo com os servidores da empresa em estudo demonstrou que um ambiente desafiador aliado às oportunidades para desenvolvimento profissional e pessoal compõem um clima propício a gerar a tão desejada satisfação motivacional no trabalho.



GRÁFICO 1 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão 1 buscou verificar a satisfação do servidor com o desenvolvimento da carreira e das competências. Verifica-se que um dos fatores de grande ênfase para o servidor está relacionado aos desafios constantes proporcionados pela organização. Entretanto, as

oportunidades de desenvolvimento pessoal vêm atreladas a esses desafios pelo fato de que o servidor busca o aperfeiçoamento pessoal e profissional e pelo apoio da instituição.

Conforme salienta Bergamini (2008) os dados apresentados pelas organizações atuais deixam claro que o ato de coordenar esforços dos indivíduos, frente aos interesses de uma organização seja ela pública ou privada só pode lograr êxito quando concebido como ato global voltado ao desenvolvimento da organização e ao desenvolvimento das pessoas que dirigem e trabalham na organização.

Por outro lado verifica-se que embora a questão seja considerada importante por todos, em um menor grau, verifica-se os resultados de tais oportunidades como as promoções o reconhecimento e a valorização no trabalho. O que pode ser justificado por Robbins (2005 p. 138) quando diz que há pessoas que nascem para o sucesso, estão à procura de satisfação pessoal mais do que o resultado que o sucesso em si pode trazer. “Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si.” McClelland e Winter (1969 apud Robbins, 2005) afirmam que onde as metas são desafiadoras e, ao mesmo tempo, possíveis de serem atingidas, os colaboradores se sentem altamente motivados.

Este resultado também pode ser relacionado com a teoria dos dois fatores, que diz que a forma como a organização utiliza o potencial humano que nela trabalham provoca a satisfação do colaborador. Exemplo disso é o maior índice nos indicadores supracitados: desafios constantes e oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal.



GRÁFICO 2 - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores

Na questão 2, apresenta-se a satisfação do servidor com a gestão e com os sistemas de gestão proporcionados pela empresa. Neste sentido, a definição de metas específicas para os funcionários desponta como sendo um fator positivo e de maior relevância para a motivação do servidor juntamente com a distribuição do trabalho, o que é sustentado pela teoria de Edwin Locke quando propõe que a maior fonte de motivação no trabalho é lutar por um objetivo claro, estabelecido. Ou seja, as pessoas empenham os seus esforços na consecução dos seus objetivos e o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos (ROBBINS, 2005).

Conforme Casado 2002, a realização das necessidades individuais vem do estabelecimento claro e específico de metas. Entretanto, verifica-se a relevância do aproveitamento do potencial dos servidores na tarefa por ele executada, isso se deve ao fato de que para o cumprimento das metas estabelecidas um alto nível de conhecimentos práticos e teóricos são necessários. Tão importante quanto aos demais dados apresentados na análise, mas, apontado em um menor grau pelos servidores respondentes encontra-se a questão do relacionamento no trabalho. Percebe-se que os servidores possuem muita estima uns pelos outros o que torna o

ambiente propício para a competição saudável. Verifica-se também que a questão do bom relacionamento possui ligação direta com a distribuição do trabalho entre os servidores. Isto se deve ao fato do servidor reconhecer o potencial do colega e o reconhecimento do próprio potencial. O trabalho é dividido de acordo com as aptidões de cada um o que vem a favorecer o clima de trabalho entre os mesmos.



GRÁFICO 3 - Insatisfação com as condições de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

Na questão 3, onde se trata do assunto satisfação com as condições de trabalho, percebe-se que os respondentes em sua maioria apontam para o fato de que o grande vilão da insatisfação na instituição está ligado a divulgação e repasse de novas rotinas/ normativas e procedimentos. O que vem a ser confirmado pela questão 6, onde observa-se que o nível burocrático da empresa é alto associado a uma forte cultura devido a direção da empresa. Verifica-se através dos dados que o ambiente burocrático torna-se monótono para o servidor causando insatisfação para o mesmo. Isso é o que alertam, Kotter e Heskett (1994), quando afirmam que a burocracia rígida não é a melhor forma de manter as atividades sob controle, pela própria dificuldade de alinhamento encontrada neste modelo de cultura.

Outro fator que merece atenção, faz referências aos salários, por se tratar de uma instituição pública o salário do servidor está atrelado ao cargo e abaixo da média pago por instituições privadas. Este tipo de insatisfação pode ser sustentado pela teoria da equidade quando o servidor começa a fazer comparações com o mesmo cargo em outro tipo de organização (privada). A teoria estabelece que o indivíduo seja motivado a atuar no sentido de remover o desconforto e restabelecer um senso de equilíbrio percebido. “Os indivíduos procuram modos de eliminar a iniquidade, seja pelo aumento ou diminuição dos insumos (entregas), seja pelos produtos (recompensa) [...]” (CASADO, 2002 p.256). Com decorrência dos baixos salários verifica-se que os benefícios oferecidos pela empresa torna-se um agravante no fato de não atender as expectativas dos servidores, os baixos salários não permitem que os servidores incorram em custos na obtenção de benefícios particulares, como por exemplo o pagamento de um plano de saúde.

Na questão 4, trata o envolvimento dos servidores na organização, observa-se que houve um consenso nas respostas retratando a falta de oportunidade de participação nas decisões do grupo, que está intimamente relacionada com a postura dos superiores no dia a dia. Percebe-se que não há uma abertura da chefia para discutir os caminhos adotados na instituição e isso causa constantes conflitos dentro da equipe, pois, a discordância do servidor em relação à postura de imposição adotada pela chefia pode impactar diretamente no trabalho. A imposição da chefia é devido à cultura desenvolvida pela direção da empresa.



GRÁFICO 4 - Envolvimento ativo na organização

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão 6 demonstra claramente que a direção da empresa é responsável por 16% da cultura adotada sendo 20% o governo. Em um menor grau de insatisfação motivacional, mas relevante, associa-se a tecnologia aplicada ao trabalho e as ferramentas que são disponibilizadas. Verifica-se que a organização estudada possui um aparato tecnológico ultrapassado onde o mesmo oferece lentidão no serviço prestado o que vem a gerar conflitos entre os servidores e os usuários (cidadão) que são atendidos em partes. Associado a este fato verifica-se que as ferramentas de gestão são em grande parte inoperantes devido à rigidez e falta de flexibilidade do sistema. Conforme salienta Merton (1949) o forte apego as regras estabelecidas pelo sistema inibi a percepção do funcionário em relação a inadequação das regras quando as condições mudam (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).



GRÁFICO 5 - Nível de burocracia da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Na questão 5 buscou-se verificar como se davam os procedimentos internos e o nível burocrático percebido pelos funcionários. 80 % dos pesquisados, acreditam que a empresa seja altamente burocrática. Diante deste fato torna-se importante ressaltar que de acordo com a afirmação de Robbins (2005) a obsessão a obediência às regras é um ponto fraco da burocracia, contudo, só há eficiência quando os problemas enfrentados pelos trabalhadores já são conhecidos, pois, existem regras e decisões programadas que não permitem flexibilização.

A burocracia certamente tem seus méritos, mas estes não devem estar fora do contexto da situação em que ela é aplicada e do momento considerado na empresa. Verifica-se que a empresa estudada encontra-se em dificuldades decorrentes do alto nível burocrático. Conforme percebido na questão quatro a falta de flexibilidade do sistema gera conflitos

internos e externos causando desgaste excessivo e em alguns casos desmotivação por parte do servidor. A monotonia gerada pelo excesso de regras é evidente na instituição em particular, isto pode se explicado por Merton (1949) quando diz que a estrutura burocrática acaba por exercer uma pressão muito grande sobre os indivíduos, afim de que os mesmos sigam as regras bem elaboradas.

Com tudo verifica-se que embora o sistema burocrático da organização não seja totalmente propicio a satisfação motivacional do servidor, o mesmo recebe estímulos advindos das necessidades particulares para a motivação. Verifica-se que a motivação dos funcionários e a satisfação no trabalho encontrada na empresa pesquisada, sugerem que de fato estes conceitos estão relacionados à natureza do trabalho. Lembrando que a grande maioria dos respondentes apontou as oportuidades para o desenvolvimento pessoal e profissional e o desafio constante como fatores que mais geram satisfação motivacional no trabalho.



GRÁFICO 6 - Responsável pela cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão 6 procurou verificar se a forte cultura organizacional da empresa pesquisada é reflexo da política do governo do estado. Ou seja, se a burocracia é reflexo da cultura de uma instituição pública, da direção da instituição ou de ambos. Analisando-se as respostas, verificou-se a sintonia entre as políticas governamentais e os pensamentos presentes da organização. Para mais de 64 % dos servidores pesquisados, o ambiente de cultura organizacional forte está presente, sendo reflexo tanto das políticas governamentais como da direção da instituição.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, ao longo deste estudo, o caráter intrínseco da motivação, ou seja, sua natureza ou energia potencializadora que está ligada à natureza do trabalho, aos desafios constantes para o cargo, às condições de ascensão, valores e clima organizacional, aspectos que requerem certo alinhamento entre o escopo do negócio com os objetivos e preferências individuais. Paralelo a isso, verifica-se também os fatores de contexto ou extrínsecos, que estão relacionados às condições de trabalho que conquanto, sabe-se, quando supridos, apenas inibem à insatisfação dos colaboradores, porém, não são suficientes para garantir a motivação do indivíduo.

Através deste estudo, considera-se que os servidores do Centro de Atendimento ao Cidadão tendem a sentir-se motivados quando são desafiados, quando há e estão claras as oportuidades de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como quando são estabelecidas metas. Quando há objetivos definidos, torna-se mais concreta a iniciativa pela

busca de atingir resultados. Neste caso, pode ser necessária a implantação de uma gestão por objetivos, proposta por Peter Drucker, que corresponde a um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo definem em conjunto, qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização.

Nos indicadores de insatisfação do servidor, estão retratando a divulgação e repasse de novas rotinas/ normativas e procedimentos, bem como, a rotina/ monotonia do trabalho, podendo-se propor a formação de um grupo para elaborar um processo mais eficiente ligado a divulgação e repasse de novas rotinas/ normativas e procedimentos, envolvendo pessoas chaves da organização, o que por sua vez contribui para o aumento da satisfação baseado no maior envolvimento dos funcionários nas decisões e elaboração de propostas de trabalho. Quanto a diminuir a monotonia, pode ser usado rodízio de atividades a cada período.

A fim de se reduzir o nível de insatisfação dos servidores em relação aos superiores, pode ser realizado um investimento em treinamento dos gestores na área de liderança e gestão de conflitos, ou ainda realização de palestras sobre temas de liderança, visando desta forma profissionalizar e amadurecer a gestão. Partindo do princípio de que a burocratização, ou seja, segundo Robbins (2005) a obsessão por obediência às regras é tido como um ponto fraco da burocracia pode-se levantar as seguintes questões: É possível desburocratizar o Centro de Atendimento ao Consumidor? A burocracia é necessária? O que fazer para tornar os procedimentos mais simples?

Todavia, conclui-se que a força motivacional dos funcionários pode ser considerada relevante, sendo os fatores ligados à realização pessoal e à fixação de objetivos os maiores responsáveis pela sua média elevada. Portanto, recomenda-se que a Instituição prestadora de serviços continue a ter preocupação e cuidado com o fator humano, dando atenção especial às questões que ajudarão os colaboradores perceberem o seu desempenho como instrumental para alcançarem o que esperam e valorizam no trabalho.

Desta forma, recomenda-se um novo estudo na própria instituição ou em empresa que tenha um sistema de gestão parecido com o estudado, a fim de averiguar se o processo de burocratização somado a forte cultura da empresa pode afetar o estado de satisfação no trabalho e a motivação dos funcionários da organização. Pode ser realizada uma pesquisa de satisfação com as pessoas que recebem o atendimento na repartição pública a fim de comparar dados.

Por fim, recomenda-se que aspectos positivos da cultura organizacional da empresa sejam mantidos nesta nova fase pela qual está passando. Acredita-se que parte do grau de satisfação no trabalho e motivação dos colaboradores é devido aos objetivos bem definidos e os desafios constantes oferecidos por este tipo de organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada À Administração: Globalização, Pensamento Complexo, Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações**, 3. ed. São Paulo: Excellus, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker.. **Psicologia Aplicada À Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**, 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, Luiz Fernando de Lara. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Psicologia**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2001.

- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização**, 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Markon, 1995.
- FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. **Retomando o Debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. In: Anais do XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008 CD ROM.
- FILHO, M. P. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.
- IORELLI, José Osmir. **Psicologia Para Administradores: Integrando Teoria e Prática**, 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**, 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.
- KOTTER, P. J.; HESKETT, J. L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**, 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LACOMBE, B. M. B.; e TONELLI, M. J. **O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**. In: Anais do XXIV EnANPAD. Florianópolis, ANPAD, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**, 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas S.A 1992.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital**, 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria Geral da Administração**, 3<sup>a</sup> ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional: A teoria e a Prática de Inovar**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2000.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NOGUEIRA, A. M. **Teoria Geral da administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILVA, S. M. ; FLEURY, M. T. L. . **A Gestão das Competências Organizacionais na Perspectiva da Cadeia Produtiva: um Estudo na Indústria de Telecomunicações**. RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 253-265, 2005.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**, 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. V.2. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília/DF: Editora da UNB: São Paulo: Ed. Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.