



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARRAIAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UAB/UFT

CLEVERSON DE FRANÇA CARDOSO
DENER SOARES DE ALBUQUERQUE
ROSANE CRISTINA SOUSA MENEZES
THIELLY CRISTINNY ALVES

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO TOCANTINS (UNITINS) CAMPUS DIANÓPOLIS**

Dianópolis – TO
2020

**CLEVERSON DE FRANÇA CARDOSO
DENER SOARES DE ALBUQUERQUE
ROSANE CRISTINA SOUSA MENEZES
THIELLY CRISTINNY ALVES**

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO TOCANTINS (UNITINS) CAMPUS DIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Pública, da Universidade Federal de Tocantins como forma de obtenção parcial da nota na disciplina “Estágio Supervisionado IV”.

Professor Orientador: Dr. João Nunes da Silva

Dianópolis – TO
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. Claudemiro Godoy do Nascimento
Campus Universitário de Arraias

C268p Cardoso , Cleverson de França; et al.
Práticas inovadoras de gestão de pessoas na Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) Campus Dianópolis./Cleverson de França Cardoso, Dener Soares de Albuquerque, Rosane Cristina Sousa Menezes, Thielly Cristinny Alves - Dianópolis-TO, 2021 .
35f.

Artigo Graduação - Universidade Federal do Tocantins - Campus Universitário de Arraias. Curso de Administração Pública, 2021.
Orientador: Prof. Dr. João Nunes da Silva

1. UNITINS. 2. Práticas inovadoras. 3. Gestão de pessoas. 4. Campus Dianópolis. I. Título.

CDD 510

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**CLEVERSON DE FRANÇA CARDOSO
DENER SOARES DE ALBUQUERQUE
ROSANE CRISTINA SOUSA MENEZES
THIELLY CRISTINNY ALVES**

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO TOCANTINS (UNITINS) CAMPUS DIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Pública, da Universidade Federal de Tocantins como forma de obtenção parcial da nota na disciplina “Estágio Supervisionado IV”.

Professor Orientador: Dr. João Nunes da Silva

Data de aprovação 19 / 12 / 2020

Banca examinadora:



Professor Doutor João Nunes da Silva - Orientador – UFT



Professora Mestre Clarete Itoz - Examinadora - UFT



Professor Doutor Alivínio de Almeida - Examinador - UFT

RESUMO

A inovação vem melhorando o processo e facilitando a vida das pessoas, e cada vez mais empresários e governos têm demonstrado interesse no tema e promovido mecanismo de incentivo para valorizar práticas inovadoras. Infere, portanto, se esses mecanismos de incentivo à inovação tem alcançado a Universidade Estadual do Tocantins. O objetivo da pesquisa é identificar através de questionários aos gestores e colaboradores, a existência de práticas inovadoras na Unitins. A metodologia adotada teve como base na avaliação qualitativa, utilizando questionários estruturados com aplicação por meio do Google Forms. A análise dos resultados demonstrou a percepção dos participantes sobre a existência das práticas inovadoras na Universidade Estadual do Tocantins, bem como o grau de receptividade das inovações na instituição e também os pontos que são necessários aprimorar para se ter maior aproveitamento em relação à inovação, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos processos e serviços prestados à comunidade local.

Palavras-chave: Práticas inovadoras. Gestão de pessoas. UNITINS. Campus de Dianópolis.

ABSTRACT

Innovation has been improving the process and making people's lives easier, and more and more entrepreneurs and governments have shown interest in the theme and promoted an incentive mechanism to value innovative practices. Therefore, it can be inferred whether these mechanisms to encourage innovation have reached the State University of Tocantins. The objective of the research is to identify, through questionnaires to managers and employees, the existence of innovative practices at Unitins. The methodology adopted was based on qualitative evaluation, using structured questionnaires with application through Google Forms. The analysis of the results demonstrated the participants' perception of the existence of innovative practices at the State University of Tocantins, as well as the degree of receptivity of innovations in the institution and also the points that need to be improved in order to have better use in relation to innovation, contributing for the continuous development of processes and services provided to the local community.

Keywords: Innovative practices. People management. UNITINS. Campus of Dianópolis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Problema de pesquisa	7
1.2	Justificativa	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	Objetivo Geral	9
2.2	Objetivos Específicos	9
3	METODOLOGIA	10
4	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
4.1	Inovação na Gestão de Pessoas no Serviço Público	12
4.2	Aprendizagem Organizacional e a Administração Pública	14
4.3	Liderança e o Serviço Público	16
4.4	Motivação fator primordial para o sucesso de uma organização	19
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
7	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema: *Práticas inovadoras de Gestão de Pessoas na Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) campus Dianópolis, sob a ótica da liderança*. A gestão pública consiste em administrar o interesse público e se espera do gestor público o mesmo que de todos os gestores de instituições privadas: eficiência, eficácia e efetividade. A diferença entre gestores de instituições públicas e privadas consiste, apenas, no fato de que o primeiro deve seguir os valores legais que conduz o Estado, que são entre outros, o bem comum e o não privilégio.

Em um ambiente em que as pessoas convivem com outras, a exemplo de grupos de trabalho, organizados de acordo com funções inseridas dentro de uma organização, há uma demanda por maiores níveis de qualificação de pessoas com habilidades não só técnicas, mas comportamentais. Isso reforça a visão voltada para a valorização do ambiente de trabalho e também para o fomento e manutenção da qualidade de vida dentro da organização.

Nas instituições, a gestão de pessoas requer um plano estratégico organizacional que fornece um direcionamento e contribui para difundir a aprendizagem de forma constante em cada departamento, seguindo a tendência do mercado de trabalho, a qual absorve ao máximo os talentos disponíveis para harmonizar os resultados dos negócios. Em uma organização pública não é diferente, uma vez que se faz necessário o convívio democrático em um ambiente onde as pessoas passam a conviver com outras e em grupos de trabalho no qual se encontram inseridas. Ambiente esse que demanda mudanças constantes, em função do trabalho.

A essência do trabalho está em compreender que a gestão de pessoas está sempre a serviço de alguém ou da sociedade, assim, essa sociedade vive em constante mudança, logo, o modelo de gerenciamento também precisa se adequar ao contexto social, político, cultural e econômico.

Diante da situação desafiadora mencionada acima, torna-se cada vez mais proeminente a importância de pesquisas sobre o papel de práticas inovadoras de gestão de pessoas na administração pública e o papel das lideranças nesse processo, sendo fundamental investigar e demonstrar o que pode ser feito com essa realidade.

1.1 Problema de pesquisa

Apesar do esforço e investimento do Governo em favor da inovação na gestão pública e da disseminação de novas práticas de gestão, o que se observou por meio do estágio realizado na UNITINS campus Dianópolis e pela pesquisa de campo, é que existe uma série de obstáculos no entorno da administração pública brasileira que dificulta o desenvolvimento dessas práticas, e é diante disso que surge a problemática da presente pesquisa: existem práticas inovadoras na gestão de pessoas no âmbito da Unitins?

1.2 Justificativa

A habilidade na prestação dos serviços públicos é um dos ofícios mais importantes da sociedade, cujos cidadãos desejam serviços que atendam às suas necessidades e expectativas, o que exige servidores proativos e dedicados para trabalhar pelo bem comum.

Na administração pública, várias medidas podem ser adotadas para incentivar o engajamento e o comprometimento, melhorando o desempenho do servidor e mantendo o entusiasmo e a paixão pelo ambiente de trabalho. Nesse sentido, o departamento de gestão de pessoas desempenha um papel vital na formulação de políticas baseadas nas características e especificidades do órgão que inovem e tornem o ambiente próspero. Essas ações estão além do desígnio da lei, que é muito amplo para atender às características específicas de cada instituição. Ou seja, procurar entregar além do que o governo exige, sem deixar de atender às determinações legais, desenvolvendo e incentivando a criatividade, iniciativa e inovação nos órgãos públicos.

Fazer a difusão de boas práticas de gestão de forma mais abrangente e consistente, criando uma rotina de ações inovadora podem mudar a cultura da organização e possibilitar maior aprendizado entre as partes, pois boas práticas adotadas podem estimular a adoção de outras novas práticas revolucionárias por diversas pessoas de departamentos distintos. Outra questão a ser observada é que o tema de boas práticas inovadoras é frequentemente tratado como exclusividade das organizações privadas, no entanto, existem essas práticas nas organizações públicas também.

De acordo com o que foi descrito, este trabalho busca colaborar com a disseminação de práticas inovadoras na gestão de pessoas no âmbito da Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS. A pesquisa poderá despertar o interesse dos gestores no sentido de fazer uma autoavaliação da sua gestão e notar como sua equipe vê e aceita essas práticas inovadoras. Isso poderá contribuir para o incentivo e a adoção de novas práticas que podem favorecer o desenvolvimento de melhorias dos processos da área e converter em qualidade na prestação de serviço aos usuários.

Nesse sentido, parte-se da ideia de que a inovação nas práticas de gestão de pessoas deve buscar mais que a melhoria de desempenho, deve permitir a consolidação de um ambiente mais leve e humano. Assim, tendem a surgir novas formas de relacionamento social, promover o sentimento de fazer parte do processo, incentivar cada vez mais a participação na apresentação de novas ideias, do cooperativismo e auto realização. Dessa forma, torna-se mais factível a descoberta de novas habilidades, bem como o desenvolvimento do bem-estar no ambiente de trabalho criando um espírito de equipe, o que favorece a melhoria constante do processo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Verificar a existência de práticas inovadoras na gestão de pessoas sob a ótica da liderança na UNITINS.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar quais são as práticas inovadoras em gestão de pessoas na UNITINS;

Descrever como os líderes percebem o impacto de práticas inovadoras e sua receptividade perante os servidores;

Analisar o papel da liderança no processo de concepção e implantação de práticas inovadoras.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver a presente investigação, utilizou-se a pesquisa aplicada tendo em vista gerar conhecimento para avaliar a situação atual, identificar as possíveis práticas de sucesso na gestão de pessoas que possam servir de referência para disseminação dessas práticas na gestão pública. Portanto, este trabalho foi planejado por meio de pesquisa qualitativa, já que o objeto analisado está em um contexto socialmente formado com seus valores e significados, procurando soluções com base na vivência social.

A pesquisa exploratória de caso foi a estratégia adotada por ser considerada a mais adequada no sentido de estabelecer harmonia com o objetivo proposto. Segundo o autor Yin (2001), os estudos de caso consideram as estratégias de pesquisa adequadas a diferentes situações, incluindo pesquisa organizacional e pesquisa em gestão. Para buscar conhecimento de eventos contemporâneos, uma variedade de fontes de informação pode ser usada, como entrevistas, observações e análise de literatura, para se adequar a cada tópico de pesquisa. Os estudos de caso podem ser realizados em um único caso ou em vários casos. A decisão depende do conteúdo e objetivos específicos da pesquisa.

O quadro de sujeitos desta pesquisa foi composto por servidores lotados no setor de gestão de pessoas, docentes e administrativos, ocupantes de cargos na Universidade, responsáveis pelos processos administrativos da UNITINS. A seleção do campus contemplado na pesquisa deu-se de acordo com a disponibilidade do mesmo e, também, por esse ser o local onde foi realizado o estágio no presente campus. Como recomendado por Yin (2001), o uso do histórico de campo foi adotado, contendo o caminho percorrido pelos pesquisadores do início à conclusão da coleta de dados.

O questionário padronizado foi o instrumento de pesquisa utilizado, pois com base em um *script* pré-construído, todos os candidatos têm as mesmas perguntas. A principal característica dos questionários estruturados é a imparcialidade e a flexibilidade, tanto para os pesquisadores quanto para os participantes.

Os questionários foram aplicados por meio do Google Forms a gestores da UNITINS Campus Dianópolis, os quais formaram um quadro de sete pessoas participantes que forneceram as informações necessárias para a obtenção dos dados que fundamentaram os resultados que ora são apresentados neste trabalho.

As análises serão definidas de acordo com o que será apresentado nas respostas gerando a sequência: 1º Conhecendo os gestores; 2º Liderança e as práticas inovadoras; 3º O processo de aceitação dessas práticas e a aprendizagem organizacional; 4º Administração pública e a inovação. Os dados apurados poderão servir de auxílio na elaboração de estratégias onde o gestor ou indivíduos com conhecimento sobre o tema, saberão empregar novas estratégias como apoio na efetivação de práticas inovadoras na UNITINS.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 Inovação na Gestão de Pessoas no Serviço Público

Segundo Queiroz, Albuquerque e Malik (2013), a inovação é uma tecnologia, política ou prática que seja nova para a instituição, mesmo que utilizada por outras instituições. No Brasil, nota-se uma certa predisposição à inovação tecnológica e de materiais, contudo, as inovações processuais e gerenciamentos ainda não são tão nítidas. As inovações nos processos de gestão de pessoas, compostas pela estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos, oferecem a possibilidade de mudar o comportamento e as crenças das pessoas.

Antes de mencionar as inovações no serviço público, em especial na gestão de pessoas, devemos ressaltar as particularidades dos órgãos públicos em oposição a empresas privadas de modo geral. A instituição pública está presente no nosso cotidiano através dos serviços prestados à comunidade, e dispõe de processos e estratégias específicas de planejamento, que têm como fator principal o progresso social e econômico da população com interposição acolhida de forma direta ou indireta pelo Estado.

Em contrapartida à gestão pública, a empresa privada tem seu foco no lucro e no consumo, visando sempre o crescimento do negócio e os benefícios que podem vir a trazer aos proprietários e gestores, pois, possuem uma gestão definida com estratégias específicas ao atendimento ao cliente.

Sabendo que há uma segregação de predileções no âmbito da gestão pública e a gestão privada, tendo em vista com as modificações ocorridas no comando público com a logística de pessoas e com a tutela pública que apresenta evolução são os indivíduos que realizam as ações e estes são capacitados para propiciar alterações que envolvam estratégias inovadoras com seu engenho e aptidão, assim estimando o segredo para o sucesso e promovendo um ambiente benéfico e organizacional com a participação de todos.

Em uma organização são as pessoas que executam as ações que envolvem a valorização do ambiente de trabalho, isto faz com que elas sejam tratadas como elementos essenciais para atingir os objetivos organizacionais. Como cita Chiavenato (1999) apud Duarte (2016).

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, são necessários que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

Considerando o contexto em que o autor evidencia a ideia de que os cidadãos são peças essenciais na gestão pública, em conformidade são estabelecidos os seus objetivos podendo ser alcançado com eficácia e eficiência. De acordo com Chiavenato (1999), a “Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Para tanto, as organizações precisam promover o desenvolvimento dos colaboradores por meio de capacitação contínua e eficaz, a fim de alcançar maior agilidade e eficiência na administração e a conscientização de que a mudança organizacional passa primeiro pelas pessoas, que é fundamental para uma gestão humanizada, como elemento construtivo a fim de contemplar as novas exigências da sociedade.

A qualidade da informação constitui-se questão que norteia processos de gestão tornando-se um grande desafio no contexto das organizações. Baseados em pesquisas bibliográficas, revistas especializadas e observações em empresas, com caráter exploratório, a fim de expandir os conhecimentos sobre os gerenciamentos das informações, percebem-se que as ações necessárias para uma gestão qualitativa não são exclusivas de nenhum cargo, função ou pessoa e, sim, de um compartilhamento entre toda a equipe organizacional.

A prática da gestão de pessoas não se desenvolve de modo solitário, ela se faz em equipe, com envolvimento de diversas pessoas e diferentes ações ou sistemas, resultantes de um trabalho de múltiplos sujeitos, que expressam valores e ideias nos quais acreditamos, que podem desenvolver a autonomia e participativa formação de uma gestão com qualidade.

As instituições que lograram êxitos, quer sejam elas públicas, quer sejam privada, são constituídas de pessoas que, por meios dos seus empenhos alavancam o crescimento, conforme sua estratégia alinhada com as condutas de logística de indivíduos, para que assim possam ascender metas estratégicas e oferecer bons serviços aos seus clientes internamente ou externo.

Em uma organização, as pessoas são mais importantes para qualquer tipo de empresa. Isso reforça o incentivo e o desenvolvimento de novas práticas que possam gerar melhores resultados para as organizações, como o serviço com as tecnologias da informação que servem tanto para simplificar os trabalhos diários, bem como complementar os sistemas e tecnologias da informação amplamente conhecidos como componentes-chaves das mudanças necessárias para o desenvolvimento da administração pública ou privada e como gerenciadora de uma tecnologia gerencial de qualidade na tomada de decisão nas ações de qualquer organização.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas, e de que forma os objetivos são alcançados, devendo ser levado em consideração que numa organização as pessoas são elementos básicos para a eficiência e eficácia, sendo considerado um dos recursos mais importante e estruturante para o sucesso organizacional.

4.2 Aprendizagem Organizacional e a Administração Pública

A aprendizagem e os esclarecimentos a respeito da organização, por meio da apresentação de metas e objetivos definidos, são fatores que contribuem para garantir que todos obtenham a compreensão das mesmas e incorpore-as de tal maneira que, os auxiliem e os desenvolvem em consonância com os da organização, enfatizando sempre que o sucesso da instituição é o sucesso também dos seus colaboradores.

Na aprendizagem organizacional é de fundamental importância a compreensão do contexto global em que se está inserido, além de saber que cada indivíduo envolvido numa organização tem toda uma história, vem de uma determinada cultura, tem seus interesses e suas dificuldades, o gestor precisa dispor de uma postura adequada a cada realidade em que vai trabalhar. Um gestor não se limita à aplicação de técnicas, e sim, compreender os cenários atuais e praticar condutas mais abertas de modo reflexivo.

No ambiente de trabalho é necessário que todos possam sentir-se satisfeitos com as atividades que desenvolvem e ainda fazer o melhor e da melhor forma, seja

em pequenas ou grandes proporções, demonstrando seus avanços e atingindo diferentes necessidades que estimulam e entusiasma as pessoas para o trabalho.

A comunidade é estruturada em grupos de pessoas que idealizam alcançar, de forma perseverante, suas metas. Assim, as entidades necessitam evoluir para conseguir alcançar as necessidades de cada grupo. A adaptação ocorre na organização de funções e no prosseguimento de tarefas, o que consegue provocar um crescimento de produção na empresa.

Segundo Bernardes (2001, pág.15), administradores são especialistas em organização, cujo sucesso depende de conhecimentos específicos dos processos físicos que ocorrem nas empresas e, principalmente, das habilidades e experiências em gerenciar pessoas.

O autor nos leva a refletir sobre os processos físicos e as habilidades que devem existir em uma organização, as quais devem ser observadas com o intuito de considerar suas ações em um ciclo que venha a gerar aprendizagem e, assim, uma produção de conhecimentos e capacidade de aprender e, depois, manter um processo de aprendizagem organizacional comprometido com os objetivos organizacionais.

Considerando a máquina administrativa, o suporte técnico, pessoal e a estrutura física disponível, deve ser exposto de maneira clara e objetiva o modelo organizacional, de forma a possibilitar que as pessoas envolvidas na gestão trabalhem de acordo com seus níveis hierárquicos dentro de suas funções.

A estrutura organizacional representa dentro da gestão pública a distribuição de responsabilidade e poder, bem como a determinação do fluxo das comunicações e os padrões de organização e hierarquização, refletindo nas formas como as relações bem como as atividades em que serão conduzidas.

O gestor deve agir democraticamente na administração de uma organização e não deixar de gerenciar ações ou planejar objetivos e metas, e acima de tudo respeitar a coletividade e permitir a participação das equipes no processo de gestão, quando as decisões são tomadas os envolvidos nos processos decisórios se sentem responsáveis pelo que foi decidido.

A gestão de indivíduos no contexto da administração pública torna-se um enorme desafio aos que acreditam no serviço público de qualidade, com a participação de diversos segmentos que consideram um desafio na construção de

um processo gerencial determinado pelo modelo sócio-político e ideológico instituído pela sociedade capitalista dominante.

Uma das aprendizagens primordiais em uma organização é alinhar as pessoas às instruções fazendo com que o funcionário seja um parceiro da instituição, proporcionando condições ambientais e compartilhando as decisões e as atividades com os trabalhadores resultando em comprometimento e motivação, assim todos os contribuintes estarão administrando suas ações com intuito de servir ao próximo e a coletividade.

4.3 Liderança e o Serviço Público

O trabalhador padece com as transformações e técnicas produtivas que se sobrepõem a cada dia, sendo assim necessário às organizações estimular a competência de aceitação do novo, a obtenção constante de conhecimento e a troca de experiências e parcerias com seus semelhantes, pois isso são coeficientes fundamentais para o sucesso das organizações.

Os processos de trabalho demandam profissionais com grande domínio sobre a missão institucional e sua função relativamente ao bem da coletividade, além de atitudes de independência, iniciativa e agilidade no processo de tomada de decisão.

Assim, os recursos humanos das instituições públicas demandam permanentemente capacitação, uma vez que a contribuição de cada servidor é estratégica para o Estado.

A qualificação dos quadros da administração pública carece de orientação para o desenvolvimento da competência de negociação, capacidade de escutar e proporcionar diálogo com os diferentes atores sociais que expressam suas demandas à administração pública, uma vez que as relações de interdependência e o estabelecimento de alianças constituem ferramentas preciosas para a implantação e implementação das políticas públicas, avaliando e monitorando resultados e potenciais.

Como afirma Levy (1997, p. 8), “a gestão dos serviços de interesse público exige que sejam conduzidas por administradores públicos dotados de capacidade de promover mudanças, que gerencie com competência seus recursos financeiros, informacionais e principalmente humanos”.

Dessa forma o líder necessita compreender e aceitar as particularidades de cada um, para estimular o comportamento motivacional dos indivíduos na organização refletindo na coletividade.

Na gestão pública o ofício do líder é indispensável para o direcionamento dos colaboradores, “um dos grandes desafios do gestor público é motivar os colaboradores, torná-los direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas, os objetivos propostos” (ROBBINS, 2005, p. 122).

O líder deve ter a capacidade de influenciar seus subordinados e, ainda fazer que suas ações, sejam capazes de resultar desfechos positivos para a organização e, assim, fornecer condições de executar os planos de trabalho sabendo delegar as tarefas de forma positiva, em que seus subordinados se sintam satisfeitos e comprometidos com as atividades que exercem.

A proporção do conhecimento configura o saber do gestor e de sua equipe de trabalho que, aliada a sua habilidade, obtida pelo saber fazer, fornece as condições para a determinação dos objetivos e do plano de trabalho, a da atitude, que corresponde ao querer fazer, e revela a vontade implícita na perseguição dos objetivos traçados e pela execução do plano de ação, utilizando para isso o conhecimento adquirido.

Assim, o líder precisa compreender e aceitar as particularidades de cada um, para estimular o comportamento motivacional dos indivíduos na organização refletindo na coletividade.

A autenticidade das atividades em pleno século XXI tem se estendido, com isso, é possível perceber uma rotina demarcada pela aplicação de várias categorias de organização como: emprego, lazer, saúde, bem-estar, colégio, academias esportivas, cinema, lugares de hospedaria, hospitais dentre outros.

Em uma sociedade em que os indivíduos são preparados para atuarem com racionalidade, precisão e reflexão têm-se, a clareza de que os serviços básicos para o bem-estar público, (como a segurança, a proteção, etc.) não são algo particular, ou favores políticos, mas sim, direitos assegurados pelos impostos pagos em todos os momentos que se precisa de algo para se alimentar, se vestir ou até mesmo se divertir.

A sociedade que conta com movimentos organizados conscientes de seus direitos e deveres recebem a significativa contribuição de suas ações como agentes

fiscalizadores em relação às atividades destas organizações para o bem-estar público.

Na estrutura de uma organização, existem pessoas cumprindo ordens e outras emitindo ordens, isto dependendo da hierarquia em que as mesmas se encontram. A autoridade é a base da responsabilidade e dever, que segundo Lakatos (1997, p. 31)

A presença de um ou mais centros de poder tem por finalidade controlar os esforços concentrados da organização e dirigi-los para alcançar seus fins; além disso, esses centros de poder fazem uma revisão contínua da atuação da organização, remodelando sua estrutura onde e sempre que for necessário para aumentar sua eficiência.

Toda instituição formal, seja pública ou privada, só resiste se apresentar uma clareza de metas e a maneira como pretendem almejar em uma determinada situação. Quando determinados propósitos são atingidos outros são elaborados, e, também, não deixa de apresentar suas contradições, em função das divergências de interesses, em especial no que se referem ao corpo social capitalista, em que as organizações buscam esmerar-se e seguir as novas solicitações impostas pela sociedade.

No cenário em que convivemos, o trabalhador passa a realizar múltiplas funções na área de produção dos conhecimentos, o que exige uma maior qualificação, mais conhecimento e uma visão ampla da realidade em que está inserido. As organizações precisam atualizar-se constantemente, investindo na capacitação de colaboradores, uma vez que as mudanças são determinadas por uma dinâmica cada vez maior, com um mercado que exige mais e mais qualidade no fornecimento de serviços.

As modificações instigadas na sociedade das instituições e da globalização tem exigido novas aprendizagens e assim criam-se áreas de trabalho. Conforme aponta Oliveira (1999),

Certos conhecimentos não servem mais para as empresas, porque determinadas áreas de trabalho então desaparecendo. A escola necessita fazer com que o aluno mergulhe na abundância de dados disponíveis, que consiga dar solução aos problemas que podem aparecer nas empresas, e na sua própria vida particular, de forma crítica, ou seja, a transformar a informação para solucionar o problema e com isso adquirir o conhecimento e a experiência. (...) As empresas estão valorizando o funcionário criativo, flexível capaz de se adaptar rapidamente às mudanças, um problema para as escolas e universidades em prepararem o aluno para o trabalho. (OLIVEIRA, 1999, p.64 e 65).

Com fundamento no discurso do autor, pode-se compreender que a consecução de conhecimentos faz parte da vida diária dos trabalhadores, que necessita transformá-los em informação para solucionar os problemas e assim poder atuar de forma consciente na prestação de um serviço com qualidade.

Diversas instituições passaram a entender sobre o método de reorganização do mundo trabalhista, especialmente em função do progresso da tecnologia de informação, das esferas mais promitentes e mais criativas, de modo que não são limitadas as que elaboram espaços e oportunidades para a inovação de seus empregados.

Agora, privilegia-se a criatividade para encontrar soluções em razão das novas demandas desse mundo capitalista. Embora o trabalho de equipe seja de grande importância, propõe-se que os grupos estejam em constante motivação para realizar as atividades e superar os desígnios propostos pelas organizações. Encontra-se nítido que a disputa do mercado apresenta nova dinâmica, de modo que parece se perder a noção do tempo, pois o real é a constante luta para superar os objetivos construídos. Nesse jogo, todos são apenas mais uma peça que pode a qualquer momento ser superada e ou anulada.

4.4. Motivação fator primordial para o sucesso de uma organização

A motivação humana nas organizações tem sido tema de estudos, devido à sua complexidade e os impactos que causam aos indivíduos no ambiente profissional.

Neste momento, torna-se muito importante compreender de forma mais aprofundada os níveis do comportamento motivacional do indivíduo nas organizações. É notório, que o estudo pelo comportamento motivacional tenha nas últimas três décadas atingido níveis especialmente elevados, pois, um dos grandes problemas detectados nas organizações é a falta de motivação por parte das pessoas, seja profissional ou pessoal. Sentir-se satisfeito é essencial para o bom desempenho dos seus colaboradores, sendo evidenciado que um dos motores propulsores que movem as pessoas é a motivação, ou seja, ter motivos para buscar atingir seus determinados objetivos e metas, com satisfação e entusiasmo.

Sob o ponto de vista motivacional, a pesquisa sobre motivação é fundamental em teorias, partindo do pressuposto que o homem e a motivação humana têm como fundamento epistemológico a motivação no trabalho, possibilitando maior compreensão, acerca do comportamento motivacional do indivíduo. A filosofia e a psicologia têm como explicar o comportamento humano e, também, apontar qual a melhor conduta, com vistas, ao bem do próprio homem, onde Aristóteles e Platão fizeram com que suas doutrinas acabassem se tornando base de qualquer teoria do comportamento humano.

A importância da motivação no ambiente de trabalho faz-se compreender que os aspectos motivacionais, movem as pessoas a determinado destino com determinados objetivos a serem alcançados, estimulando a produtividade e suas interações aos valores e aspirações.

Difundir o estudo é propiciar discussões sobre a fundamental importância do comportamento humano, e do processo motivacional para as organizações, mas principalmente os objetivos que conseqüentemente trazem benefícios tanto para as organizações como para os trabalhadores.

Percebe-se a necessidade de refletir a respeito das possíveis causas e conseqüências da falta de motivação, uma vez que esta gera a insatisfação, o descontentamento, a comodidade, falta de estímulo, aspectos estes que influenciam de forma direta e indiretamente no desempenho profissional e tem uma relação estreita com a produtividade.

Entende-se que a falta de estímulo e motivação é evidente por parte dos envolvidos em uma organização, fato este que impulsiona o interesse para tal pesquisa, analisando os fatores que influenciam neste aspecto, bem como, propor algumas estratégias que proporcionem maior entusiasmo e motivação. As pessoas quando estimuladas, validadas se sentem motivadas a produzirem muito mais e com qualidade.

Segundo o Dicionário Aurélio, (1986, Pág. 1164) Motivação – motivo + ação, “motivo pelo qual leva o indivíduo à ação, algo que o faça agir”. Agir em busca de um determinado objetivo, meta, então a motivação deve estar associada ao alcance de algum resultado. Para tanto, as pessoas que fazem parte desta organização precisam ter claro a missão, metas a serem alcançadas, de forma que eles incorporem como se fossem suas, e aspirem aos mesmos ideais, possuindo visão de futuro, almejando um melhor desempenho e maior produtividade.

No que se refere a motivação abrange sensações de realização, de progresso e de reconhecimento profissional, emitidos por meio das ações e dos afazeres e atividades que propicia obstáculos e aceção para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são otimizados, elevam a satisfação, ao contrário disso provocará descontentamento e a não realização pessoal e profissional.

Segundo Oliveira, 2005, pg. 331,

“Motivação é a energia biológica, física e mental é intrínseca do indivíduo, que somada aos inúmeros estímulos ambientais e sociais, levam o homem a procurar um objetivo para satisfazer em curto, médio e longos prazos.”.

As organizações, que de alguma forma conseguiram identificar a origem da motivação de seus colaboradores devem usar deste trabalho no sentido de aperfeiçoar ou buscar sempre estratégias de motivação deles, de forma a aumentar as potencialidades, de seus colaboradores e utilizar como um importante recurso, as pessoas.

Muitas empresas têm buscado na motivação de seus trabalhadores, o alcance de resultados essenciais à sobrevivência da organização e do ambiente profissional.

"É ponto pacífico que o empregado não deve ser confundido com os equipamentos de produção de uma empresa. Ele é um ser humano e deve ser tratado como tal. Sua vida não se resume no que faz na empresa. Ele tem outros interesses que não deve ser ignorado pelos administradores. Cuidar dos interesses é, sem dúvida, criar motivações para o trabalhador desempenhar a contento suas obrigações." (SILVA, 1982, p.73).

Diante disso, um dos maiores desafios das instituições é a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas que, por sua vez, também remodelam as suas convicções e pressupostos a respeito do dever que o trabalho exerce em suas vidas.

Desde que se estudam teorias motivacionais ou pesquisas em humanos, existe um nome para atividades que resultam em um alto grau de reciprocidade motivacional e se manifestam de tal forma que o aspecto fundamental na busca por maior eficiência e alta produtividade em relação à satisfação do empregado. um conjunto complexo de atividades possui fatores como percepção, pensamentos, valores, expectativas, aprendizado, desejos.

Aristóteles apud Salgado (2005) discorre sobre a capacidade moral das ações humanas. O filósofo questiona; “qual o bem cuja busca é a motivação fundamental do comportamento humano, a qual se refere viver bem ou ir bem, este bem supremo é a felicidade, ter motivos, ser feliz”. Observa-se que para o autor Aristóteles são nossas obrigações que nos traz a satisfação, nós como seres humanos buscamos a felicidade, em função da personalidade, ego, no prazer ou diretamente no contato da posse de objetos, enquanto se recebe de outrem a condecoração de suas ações motivacionais.

A estrutura organizacional se torna dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que lideram e das que fazem parte da organização e buscam facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise do conteúdo realizada nas respostas coletadas através do questionário de pesquisa, foi possível estabelecer uma visão em resposta aos objetivos dessa pesquisa, realizada entre os 24 funcionários da instituição no qual sete responderam ao questionário.

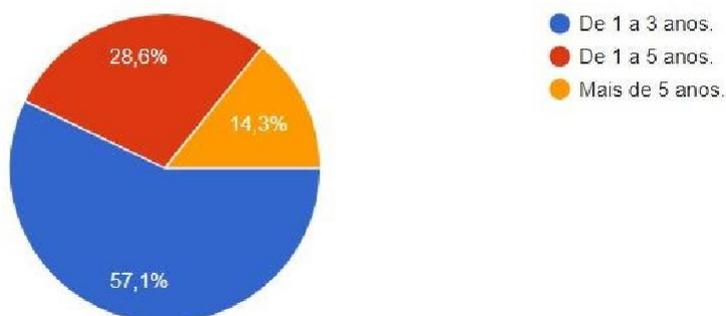
O presente estudo foi proposto em torno de se identificar a existência de práticas inovadoras na gestão de pessoas sob a ótica da liderança na UNITINS, local onde foi realizado estágio supervisionado e assim pode-se observar as práticas inovadoras na gestão de pessoas na universidade.

Conforme apresentado no gráfico 1, nota-se que os servidores que trabalham com a gestão na universidade, possuem pouco tempo de experiência, sendo em torno de um a três anos, a que se justifica de um breve período que se estabeleceu Campus da Universidade no município, sendo uma instituição pública com servidores que movem-se constantemente por seleção, podendo assim ser remanejados de seus cargos, e esse fator representa o pouco tempo de trabalho na unidade de serviço.

Gráfico 1: Há quanto tempo trabalha na Unitins?

1. Há quanto tempo trabalha na Unitins?

7 respostas



Fonte: Autor.

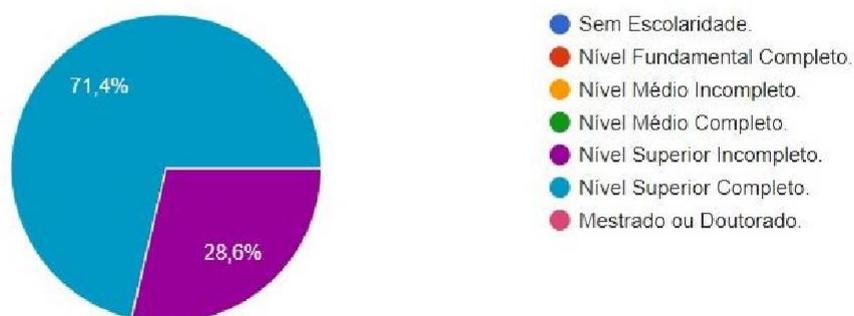
O gráfico 2 demonstra o nível de instrução que a maioria dos gestores tem ensino superior completo com 71,4% e 28,6% tem nível superior incompleto.

Um fator relevante desse estudo está na formação dos colaboradores que nem todos possuem cargo de nível superior, apesar de a maioria possuir a formação nesse nível, conforme apresentado no gráfico 2, não é uma das exigências a formação para assumir um cargo de gestor, pois o que se preserva como cultura ainda é a questão da indicação política.

Gráfico 2: Qual o seu nível de instrução?

2. Qual o seu nível de instrução?

7 respostas



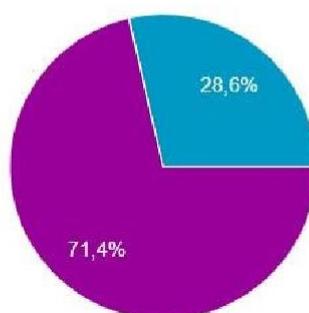
Fonte: Autor.

Quando foi questionada o ponto da gestão de pessoas em empresas privadas ou públicas, e suas semelhanças, foi constatado conforme gráfico 3 que a maioria vê pouca diferença nessa questão, e a minoria acha bastante diferente essa questão entre a gestão pública e privada. Essa constatação nos apresenta um cenário com 71,4% de funcionários com poucas diferenças na gestão de pessoas em empresas, sendo elas públicas e privadas, e 28,6% que há muitas diferenças na gestão pública e privada, e todos já tiveram experiência em empresas privadas.

Gráfico 3: Experiências na gestão de pessoas em empresas privadas ou públicas, e suas semelhanças e diferenças.

3. Anteriormente teve experiências na gestão de pessoas em empresas privadas ou públicas? Se sim, como foi, quais as diferenças e semelhanças?

7 respostas



- Não, nunca tive experiência na gestão de pessoas privadas ou públicas.
- Sim. Tive experiência com gestão de pessoas somente em empresas privadas, não sei as diferenças e sem...
- Sim. Tive experiência com gestão de pessoas somente em empresas públic...
- Sim, não há diferenças e semelhanças.
- Sim, poucas diferenças e semelhanças.
- Sim, muitas diferenças e semelhanças.

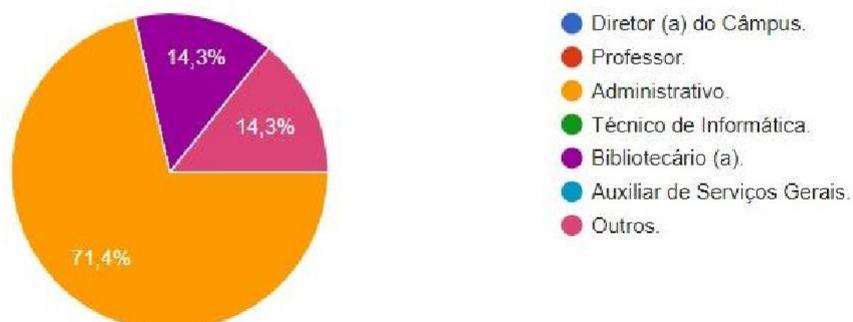
Fonte: Autor.

O gráfico 4 demonstra que 14,3% do funcionário tem o cargo de Bibliotecário, 14,3% tem outros cargos e 71,4% é Assistente Administrativo, o que vem a ser reaproveitado em outros cargos dando oportunidade de crescimento profissional.

Gráfico 4: Qual seu cargo de ingresso na Unitins?

4. Qual seu cargo de ingresso na UNITINS?

7 respostas



Fonte: Autor.

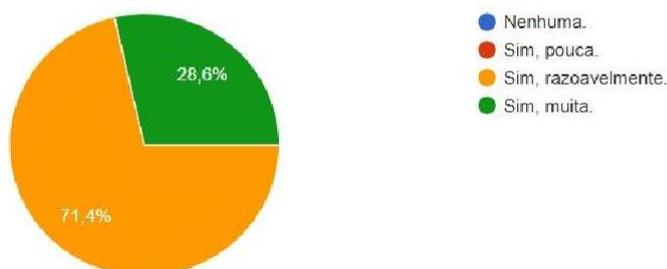
No gráfico 5, no questionamento em que se refere às práticas inovadoras dentro do contexto de trabalho da universidade, nota-se que os participantes conseguem perceber práticas inovadoras na gestão de pessoas tanto na gestão atual quanto nas gestões anteriores.

Ao perguntar se os participantes conseguem perceber práticas inovadoras de gestão de pessoas na sua gestão e/ou nas gestões anteriores, a maioria respondeu que sim, porém razoavelmente. Isso demonstra que ainda há muito por fazer para inovar na gestão.

Dos que responderam o questionário 28,6% disseram que sim e que percebiam muitas inovações. Isso nos leva a entender que a maioria acha as inovações razoáveis e que a minoria percebeu muitas inovações. Isso vem demonstrar que o primeiro objetivo específico deste estudo é parcialmente atingido, quando se nota que existem práticas inovadoras na gestão de pessoas na Unitins.

Gráfico 5: Práticas inovadoras de gestão de pessoas na gestão própria e/ou na gestão anterior.
5. Consegue perceber práticas inovadoras de gestão de pessoas na sua gestão e/ou anteriores? (Considerando práticas inovadoras todas aquelas que não são instituídas por força de lei).

7 respostas



Fonte: Autor.

No gráfico 6, mostra que para 71.4% não há oportunidades no ambiente devido por exemplo: política interna e externa, desinteresse dos servidores, falta de recursos financeiros. Já para 14.3% disseram não haver necessidade, uma vez que a legislação atende ao esperado, e para os outros 14.3% existem outros motivos.

Isso mostra que as principais dificuldades na implantação das práticas inovadoras são: política interna e externa, desinteresse dos servidores, falta de recursos financeiros. Assim, um trabalho na gestão de pessoas voltado incentivar mais os servidores no sentido de expor suas ideias, deixar gestores mais acessíveis a receber essas ideias, promover atividades de motivação da equipe, poderia ajudar a melhorar esse quadro.

De acordo com o gráfico 6, tem-se assim, uma configuração problemática para a prática das atividades de um setor, conforme analisado. Como explicar e entender por que essa equipe é formada nessas circunstâncias em que 14,3% diz não haver necessidade de práticas inovadoras pois a legislação já atende o esperado e 14,3% diz que há outros motivos para se preocupar com a inovação.

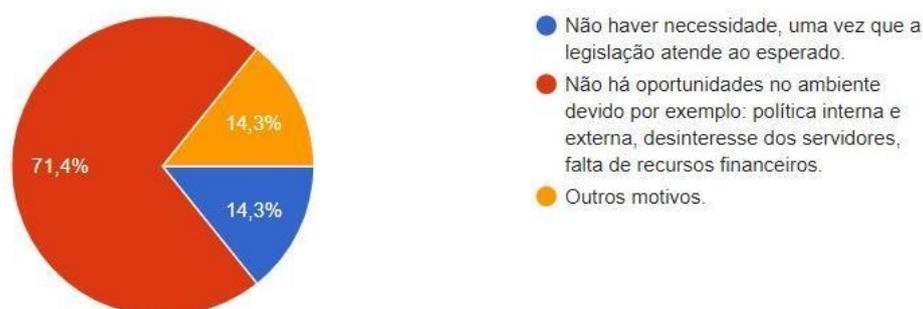
Nesse sentido pode-se inferir que as práticas inovadoras que são desenvolvidas através do capital humano como: **motivação, capacitação e incentivo**, para melhorar o desempenho dos colaboradores e da instituição precisam ser melhor trabalhadas, seguindo a linha de raciocínio das respostas adquiridas.

Pode-se assim então analisar que existem práticas inovadoras na gestão de pessoas dentro da universidade, porém tem muito espaço para melhorar o processo de recepção, análise e implantação da inovação.

Gráfico 6: Se não percebe práticas inovadoras, por que elas não ocorrem?

6. Se não percebe práticas inovadoras, acredita que elas não ocorram por:

7 respostas



Fonte: Autor.

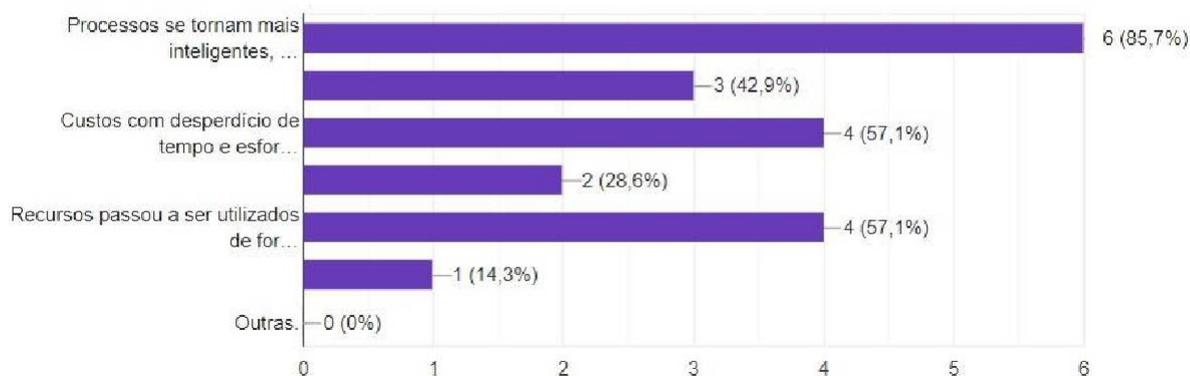
Conforme apresentado no gráfico 7, os participantes percebem que práticas inovadoras trazem ganhos. Para 85,7% os processos se tornam mais inteligentes, rápidos e precisos. 57,1% diz que reduz custos com desperdício de tempo e esforços foram reduzidos e recursos passaram a ser utilizados de forma mais adequada.

Os processos otimizados realmente trarão benefícios de acordo com que foi proposto na sua criação. Exemplo recente disso foi em meio a pandemia do coronavírus, as instituições acadêmicas tiveram que rever suas formas de ensino e adaptar a uma nova modalidade de ensino a distância para reduzir os impactos da falta de aulas presenciais devido a COVID 19. Assim, muitas delas criaram aulas on-line, inclusive a própria Unitins teve de adaptar em vários aspectos no sentido de manter o ensino, porém de forma não presencial.

Gráfico 7: Se percebe práticas inovadoras, quais foram os ganhos?

7. Se percebe práticas inovadoras na sua gestão e/ou anteriores, qual foram os ganhos na implementação dessas práticas? (pode assinar mais de uma opção):

7 respostas



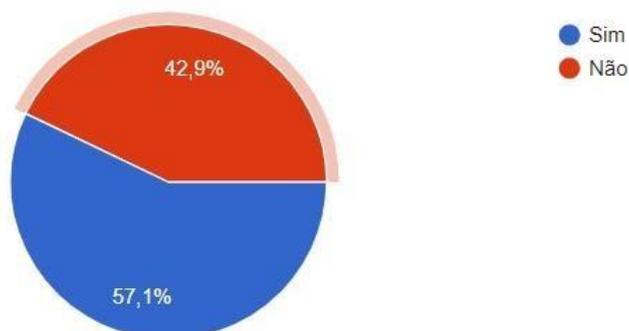
Fonte: Autor.

Em relação à existência de processo que analisa os impactos das inovações, no gráfico 8, percebemos que para maioria, no caso 57.1% existe esse processo de acompanhamento para após implantação dessas novas práticas, analisar se elas realmente atenderam o esperado. A porcentagem de 42,9% diz não existir acompanhamento das práticas inovadoras e seus impactos no ambiente.

Gráfico 8: Processo de análise para verificar como essas práticas impactam no ambiente.

8. Existe um processo de análise para verificação de como essas práticas impactam no ambiente?

7 respostas



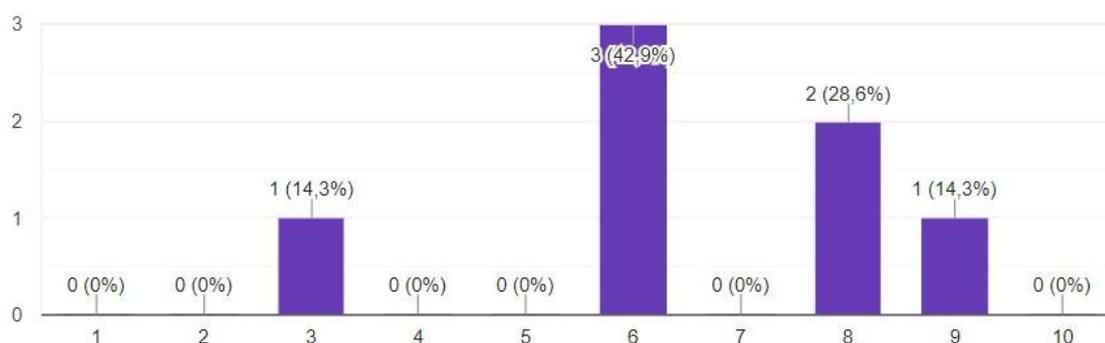
Fonte: Autor.

No gráfico 9 visualizamos que 14,3% deram nota 3, 42,9% nota 6, 28,6% nota 8 e 14,3% deram nota 9. Isso mostra que a maioria dos que responderam o questionário deu nota abaixo de 7 e uma média de 4,6 de 10, assim pode-se dizer que os respondentes não acreditam muito na receptividade dessas práticas. Com isso, o segundo objetivo específico foi atingido parcialmente, com base na resposta dessa pergunta.

Gráfico 9: Processo de receptividade dessas práticas.

9. De 1 a 10, avalie como tem sido o processo de receptividade dessas práticas?

7 respostas



Fonte: Autor..

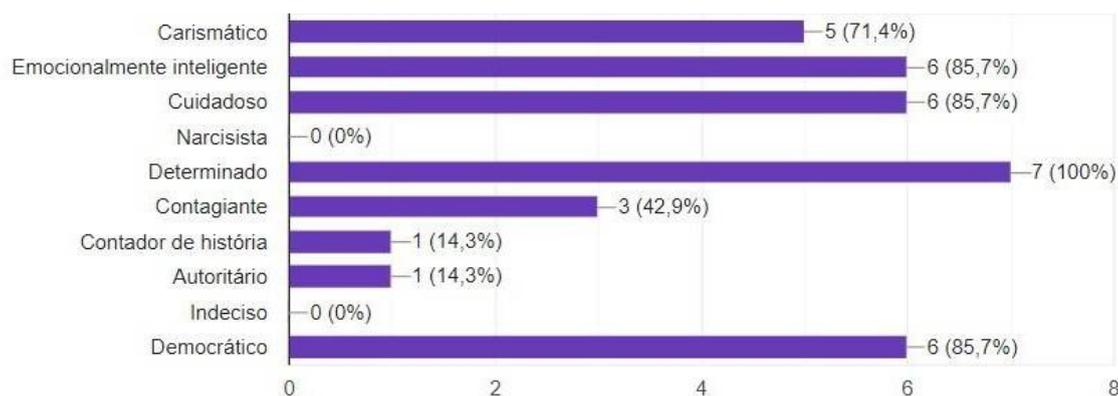
No gráfico 10, sobre a liderança, dentre todas as respostas, apenas uma afirmativa foi unânime entre os respondentes: a que o líder deve ser determinado.

Sendo assim totalizaram que uma liderança deve ser: carismático, emocionalmente inteligente, cuidadoso, determinado, contagiante, contador de história, autoritário e democrático.

Gráfico 10: Características que um líder deve ter.

10. Quais as características que um líder deve ter? (pode assinar mais de uma opção):

7 respostas



Fonte: Autor.

No gráfico 11, mostra que para os respondentes a administração pública atualmente favorece uma liderança democrática em que o gestor envolve os colaboradores em quase todos os planos, discussões e procedimentos da empresa ou setor. Mas há colaboradores que discordam dessa afirmativa e que o líder é o centro das atenções e trabalha para identificar apenas como o trabalho está sendo desenvolvido.

A liderança democrática é uma estratégia muito eficaz, em que o supervisor pode envolver todos os funcionários do departamento nas discussões, esboços e até procedimentos da seção, de forma que as responsabilidades possam ser atribuídas a todos os envolvidos na tomada de decisões.

Gráfico 11: A administração pública atualmente favorece qual tipo de liderança?
11. A administração pública atualmente favorece qual tipo de liderança?

7 respostas



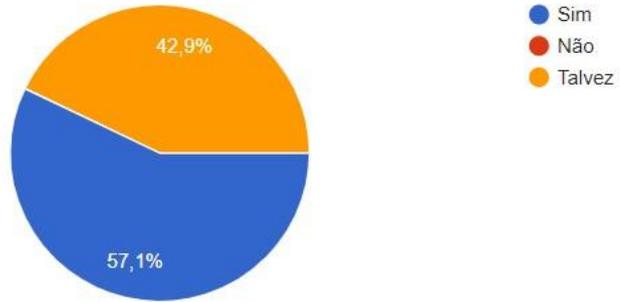
Fonte: Autoria própria.

Sobre os entraves legais, a maioria dos participantes opinou que a legislação dificulta a implantação de práticas inovadoras.

Para 57,1% dos participantes, a falta de respaldo dificulta as práticas inovadoras. Já para 42,9% não tem certeza dessa dificuldade com a legislação.

12. Na sua opinião, a falta de respaldo legal dificulta as práticas inovadoras?

7 respostas



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nesse questionamento, nota-se que a gestão da Unitins, Campus de Dianópolis tem um pleno entendimento da importância das práticas inovadoras, dos impactos positivos que elas podem proporcionar e da importância do líder no incentivo, no processamento e na implantação dessas práticas.

As respostas obtidas pelos questionários mostram a existência de práticas inovadoras na Unitins, mas mostra também que tem espaço para melhorar o processo e tornar essas práticas mais enraizadas no ambiente. Nesse sentido as práticas inovadoras que são desenvolvidas através do capital humano como: **motivação, capacitação e incentivo**, para melhorar o desempenho dos colaboradores e da instituição podem ser melhor trabalhado a fim de contribuir para um ambiente mais agradável, produtivo e com processos estruturados visando a eficiência.

Sobre a receptividade dos processos, esse trabalho mostra que os servidores não veem a receptividade de forma positiva, isso torna mais um ponto onde o gestor precisa trabalhar para tornar mais acessível em receber novas ideias, da mesma forma, os servidores precisam aceitar as mudanças como forma de melhorias que podem beneficiar a todos. A palavra resiliência cabe bem nessa situação.

Seguindo as respostas obtidas nota-se que funcionários se contradizem com uma liderança democrática, porém, ao mesmo tempo nos coloca que não há oportunidade no ambiente pela falta de política interna e externa e desinteresse por parte dos servidores. Fica evidente que é necessário investimento e esforço para colocar a inovação como cultura a ser preservada no ambiente de trabalho da Unitins, no entanto, a maioria entende a importância de sempre procurar melhorar os processos mesmo com as dificuldades das barreiras legais e limitações criadas pela legislação.

O objetivo deste trabalho foi verificar a existência de práticas inovadoras na gestão de pessoas sob a ótica da liderança na UNITINS. Para alcançar o objetivo específico central da pesquisa, foi necessário um questionário aplicado a sete respondentes, além de pesquisas bibliográficas para aprofundar o conhecimento. Desta forma, os objetivos propostos foram alcançados.

Pesquisas futuras poderão dar continuidade nesse estudo, aprofundar mais no tema e identificar quais processos sofreram alterações oriundas da inovação e os impactos dessas modificações na Unitins.

Vale destacar que o desenvolvimento deste estudo contribuirá para uma autoavaliação dos gestores no sentido de analisar sua gestão e perceber como sua equipe vê e aceita as práticas inovadoras, podendo assim implementar novas práticas que melhorem o desenvolvimento e a prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

- AURÉLIO, B.H.F. **Novo dicionário da língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Sociologia aplicada à administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- CARLIM Alexandre Duarte. **Organização e Gestão de Serviços administrativos para maior eficiência na Polícia Militar**. Trabalho de Conclusão de Curso – Relatório Técnico. UFF/ICHS. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compacta 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEVY, Evelin. **Formação e capacitação de um novo Estado**. Brasília; MARE/ENAP, 1997.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Organização & Métodos - uma abordagem gerencial**. Atlas, 1990)
- QUEIROZ, A. C. S; ALBUQUERQUE, L. G; MALIK, A. M. **Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: estudos de caso no contexto hospitalar**. In: Rev. Adm. São Paulo, v. 48, n. 4, p. 658-670, out/nov/dez. 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, A. T. da. **Administração e Controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: __. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.