



## GESTÃO PÚBLICA – PARTICULARIDADES E PROBLEMÁTICAS

**Rafaele Pavéglio**

**Raul Antonio Royer**

raulantonioroyer@yahoo.com.br

Graduado em Administração de Empresas

Pós-graduação em Gestão Pública

**Felipe Luiz Angst**

### RESUMO

A gestão é a base do funcionamento das organizações. Desse modo, é necessária uma constante otimização de gestão para que as instituições atinjam seus fins, o que demanda estudos e análises organizacionais. Desse modo, este trabalho tem como objetivo revisar questões teóricas referentes à gestão e suas implicações na gestão pública, além das particularidades da gestão pública pouco discutidas na sociedade. Para efetivar o objetivo, são utilizados como base teórica, prioritariamente, sobre gestão Chiavenato (2003; 2010; 2014) e Lacombe (2011), além de outros autores relevantes. A teoria é um fundamento inicial para a gestão empírica nas organizações e serve de base para a melhoria dos serviços e produtos que uma empresa oferece o que gera melhor qualidade de vida para todos os envolvidos, colaboradores ou consumidores.

**Palavras-chave:** Gestão. Gestão Pública. Organizações.

### ABSTRACT

Management is the basis for the functioning of organizations. Thus, constant management optimization is necessary for institutions to achieve their goals, which demands organizational studies and analyses. Thus, this work aims to review theoretical issues related to management and its implications for public management, in addition to the particularities of public management little discussed in society. In order to achieve the objective, Chiavenato (2003; 2010; 2014) and Lacombe (2011) and other relevant authors are used as a theoretical basis, primarily, on management. The theory is an initial foundation for empirical management in organizations and serves as the basis for improving the services and products that a company offers, which generates a better quality of life for all those involved, employees or consumers.

**Keywords:** Management. Public Management. organizations.

### INTRODUÇÃO

No mundo capitalista, o mercado dita a organização da sociedade e as relações construídas. O principal benefício desse sistema é o aumento do acesso a um número cada vez maior de bens a preços menores, o que levou a uma drástica diminuição dos níveis de pobreza nas últimas décadas.

Dessa forma, neste trabalho será abordado um elemento fundamental para o aumento da riqueza e do sucesso nas organizações, a gestão. A gestão tem sido objeto de estudo desde o século XX e os processos criados a partir desses estudos tem colaborado para aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados em diversas instituições.

Enfocando o contexto brasileiro, é relevante discutir de que modo organizações públicas e privadas organizam seus processos de gestão, considerando questões como incentivo, ética, legalidade e outros elementos. Essas questões não são observadas pelo grande público consumidor, o que gera uma espécie de alienação em relação a consumo, custos e carga tributária, considerando especificamente que empresas estatais são geridas com dinheiro advindo de impostos.

1

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo revisar questões teóricas referentes à gestão e suas implicações na gestão pública, além das particularidades da gestão pública pouco discutidas na sociedade. Sendo a gestão uma área de grande importância, abordar esse tópico e refletir sobre seus aspectos é relevante para que se possa avançar nessa área. Para efetivar os objetivos propostos, este trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução. Primeiramente são revisitados os conceitos teóricos que orientaram este trabalho. Em seguida é apresentado o aporte metodológico e, por fim, são apresentadas as considerações a respeito da importância da gestão para uma melhoria nas instituições.

## REVISÃO DE LITERATURA

Este referencial teórico explicita conceitos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Destacam-se elementos constitutivos da gestão – de modo geral e relacionada à gestão pública.

### GESTÃO

Em termos básicos, a gestão é o conjunto de processos organizacionais que resultam na oferta de um bem ou serviço (ROBBINS, 2002). Isso envolve, prioritariamente, o capital humano de uma organização, o qual é gerido por um setor específico, o setor de recursos humanos.

O setor de RH tem uma história de quase um século no Brasil e data da década de 30. No início dos anos 30, o trabalhador podia participar ativamente na busca pelos seus direitos trabalhistas e melhores condições de trabalho. Isso tudo, porque na época as empresas eram pequenas, o que permitia um diálogo mais próximo com seus superiores. O Brasil, nesse período, recebeu diversos trabalhadores vindo da Europa, entre eles alemães, italianos e poloneses, esses possuíam um alto grau de instrução, cultura e política. Trouxeram as suas experiências no campo sindical o que influenciou as relações trabalhistas brasileiras.

Logo após, com a Revolução de Getúlio Vargas, presidente este que percebeu a inquietude e revolta da classe operária, houve a criação do Ministério do Trabalho, responsável pela legislação a favor da classe trabalhista (AQUINO, 1989, P. 64-65). Ainda, e mais importante,

A CLT foi criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, durante o período do Estado Novo. ... Dois anos antes, em 1941, Getúlio havia assinado a criação da Justiça do Trabalho, no mesmo local e mesmo dia do ano. (JUSBRASIL, 2012).

Dessa forma, as empresas tiveram que se estruturar internamente para cumprirem com a nova legislação. Assim, foi criada a Seção de Pessoal e surgiu o chefe de pessoal, encarregado de cuidar da rotina de trabalho, das obrigações, direitos e deveres trabalhistas. Nessa época a mão-de-obra era abundante e barata.

Na Era Juscelino, nos anos 50, chegou ao Brasil a indústria automobilística e houve abertura ao capital estrangeiro. Com isso, começaram a vir problemas que não se resolveriam somente com a Seção de Pessoal, exigindo outras unidades de Recursos Humanos com mais qualidade e capazes de enfrentar a nova realidade. Esses problemas trabalhistas, internos e externos, não se resolveram, pois as empresas apoiavam a classe trabalhista a buscarem seus direitos, assim a situação se agravou cada vez mais.

Em 1963/1964, os líderes eram da classe média ou da alta sociedade e eram incapazes de perceber os problemas da classe mais baixa, dos operários. Suas promessas eram baseadas em propaganda. Neste período ocorreu uma revolução, pois os operários foram enganados e manipulados por esses líderes (AQUINO, 1989). Houve um forte controle político e econômico, principalmente sobre o salário. O desgosto por parte dos trabalhadores era visível.

Mais tarde, nos anos de 1973, Médici devolveu a paz para os trabalhadores, através do estímulo a investimentos no Brasil. O clima empresarial melhorou por pouco tempo e os problemas retornaram, pois as empresas perceberam que não eram totalmente autônomas e começaram a se preocupar em otimizar recursos, entre eles os recursos humanos. A mão-de-obra ficou escassa, principalmente a especializada, os trabalhadores se concentravam mais em seus estados de origem.

Em 1978, ocorreram greves de diversas categorias profissionais, em vários estados, buscando melhorias de trabalho, melhorias salariais, desejo de participação política. Todos esses fatos históricos contribuíram para o estudo e especialização na Administração dos Recursos Humanos, pois conseqüentemente trouxe ao povo brasileiro, em especial à classe operária, a comparação no estilo de vida ou trabalhista de outros povos (RODRIGUES, 1994).

O aumento da conscientização dos empresários brasileiros, em que possuir um departamento de recursos humanos com pessoas especializadas, responsáveis por cuidar das relações entre os colaboradores e a alta administração, traz benefícios para ambos, tanto para empresa quanto para o empregado. Esse relacionamento demonstra que cada vez mais, este departamento vem se expandindo nas Organizações brasileiras, buscando sempre a satisfação de ambas as partes.

O setor de RH é de suma importância para as empresas, pois, além de entrevistar, selecionar, contratar

e demitir pessoas, é responsável pela ligação do capital humano com a organização (GONÇALVES, 2012). Por meio da missão, visão e valores, a organização analisa a competência e o comprometimento de cada colaborador, visando o desenvolvimento adequado de suas funções. Esse setor busca sempre um bom relacionamento entre os colegas, departamentos e chefes-funcionários, pessoas comprometidas com suas obrigações, que demonstram disposição em aprender (LACOMBE, 2011). É responsável também pela contínua motivação e satisfação dos colaboradores, resultando no maior comprometimento ao executar suas tarefas. É responsável pela implantação de programas que desenvolvem melhor qualidade de vida no trabalho. É o setor onde os colaboradores podem buscar a solução de problemas, falar sobre as suas expectativas de crescimento e sugestões de melhorias dentro da empresa (KRAUS, 2005).

O RH também organiza e diagnostica a necessidade de aprimoramento de pessoal e de procedimentos, o que resulta em maneiras de enfrentar essas situações com planejamento estratégico e atividades de capacitação (WEISS, 1991). A empresa capacita seus colaboradores através de treinamentos e especializações para atingir dessa forma, os objetivos propostos pela e alcançar o sucesso em meio a um mercado competitivo. Segundo Chiavenato (2014, p. 309), “para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos”.

Ainda, conforme Oliveira (2002), o planejamento estratégico gera uma gestão estratégica que considera os diversos fatores que envolvem a organização, tanto internos quanto externos. Assim, diagnósticos, definição e clareza da missão e objetivos da empresa com instrumentos claros de controle e avaliação quantitativos e qualitativos, isso tudo aliado a quadro de profissionais qualificados tende a gerar bons resultados para as organizações.

## GESTÃO PÚBLICA

A análise da gestão pública pode ser realizada sob diferentes óticas, considerando esferas de poder (executivo, legislativo, judiciário), cada qual com suas particularidades organizacionais, ou empresas estatais, organizadas de acordo com o ramo de atividade. Interessa, nesse sentido, destacar aquilo que é comum nesses diversos exemplos de organizações: a gestão pública geralmente não é motivada pelo lucro e não há um preceito básico da economia moderna, que é a capacidade de precificar bens e serviços.

Como seres humanos, agimos buscando melhorar nossa qualidade de vida, isso é feito com base no aumento de riqueza que nos gera conforto. Na gestão pública, essa motivação continua, no entanto não há riqueza produzida, apenas a linearidade do salário determinado. Nesse sentido, a tarefa da gestão ou administração pública

[...] consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos da melhor forma. (CHIAVENATO, 2014, p. 34)

Como não há o incentivo básico de melhora de acordo com a produção e metodologias de avaliação consistentes, a gestão pública tende à ineficiência e à baixa qualidade de produtos ou serviços. Para amenizar esses problemas, a gestão pública recorre a estratégias propostas pelo setor privado, utilizando os princípios elencados por Oliveira (2002) e Oliveira (2010), para sucesso da organização.

Essa mesma análise se aplica a todos indistintamente: o incentivo para determinado comportamento é a recompensa positiva ou negativa. Por isso, qual incentivo os indivíduos têm para agir diante das incertezas do sistema legal brasileiro, diante de leis feitas sem consistência e sem contextualização adequada? O que essas leis representam em termos de sociedade, de função do Estado e de liberdade? O grande “porém” é verificar quem legisla e para quem. Assim, a própria lei é um dos entraves para a gestão pública.

3

A visão de sociedade incutida nesses processos causa impactos na vida de muitas pessoas. O que se constata é que, majoritariamente, assim são feitas as leis no Brasil. Atende-se à vontade de um grupo em detrimento das necessidades de muitos que, sem poder para interferir, acabam aceitando pacificamente o peso sobre seus ombros – assim ocorre com os impostos ano após ano.

Como chegou-se a isso, como evitar ou buscar alternativas mais eficazes? Simplificar é a resposta. Existem países com menos de um terço da legislação brasileira e o triplo de eficácia e produtividade. O judiciário brasileiro é lento e caro (especialmente a justiça trabalhista), é necessário com urgência aliviar o peso das costas de quem de fato produz riqueza: o indivíduo.

Assim, a lei é a organização coletiva do direito individual e jamais deveria se sobrepor ao direito indivi-



dual. Para Bastiat, “o direito coletivo tem, pois, seu princípio, sua razão de ser, sua legitimidade, no direito individual. E a força comum, racionalmente, não pode ter outra finalidade, outra missão que não a de proteger as forças isoladas que ela substitui” (2010, p. 12). Porém, em dado momento, a lei é pervertida e passa a ser objeto na mão de poucos e seus limites não são mais tangíveis.

Para o autor citado acima, as limitações da lei são feitas por aqueles que legislam. Nesse sentido, não há como evitar que alguém legisle em causa própria e os efeitos da lei não serão aplicáveis a quem legislou - isso verifica-se em muitas situações. Ainda, em um espaço geográfico tão amplo, não há como minimamente perceber as necessidades de milhões de pessoas, por isso a lei torna-se algo genérico, uma ampla generalização sobre o que os legisladores julgam ser uma realidade (OLIVEIRA, 2012).

O mesmo vale para a gestão pública, é difícil impedir que alguém faça uma gestão pública de acordo com seus interesses, pois as punições são extremamente brandas e a justiça é morosa. Dessa forma, é premente a necessidade de modificar estruturas básicas antes que qualquer melhora na gestão pública possa ocorrer, especificamente as estruturas legais que mantém colaboradores ruins e incentiva a corrupção e a ingerência.

## GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

A gestão de segurança pública depende não somente do quadro de pessoal, mas de toda uma teia de órgãos públicos que atuam em diferentes frentes. Nessa rede, judiciário, legislativo e executivo supostamente deveriam agir em consonância para proporcionar a melhoria da segurança de toda a população. Além disso, questões como destinação de recursos, legislação penal, sistemas prisionais e força policial somente serão efetivamente implementadas se os três poderes forem funcionais.

A noção de que existem determinados serviços a serem ofertados predominantemente pelo Estado, em caráter de monopólio, pode estar associado ao conceito do termo público. Conforme Oliveira (2012), o termo público apresenta uma diversidade conceitual ao longo do tempo. Para o autor,

O uso do termo é, normalmente, designado ao que é estatal, ou seja, a ligação com o Estado é a primeira ideia recorrente. Essa ligação é entendida quando a origem do termo mostra que os verbos —publicar. Deriva do Latim publicu, ou seja, —tornar público e de publicus, —relativo ao povo além de populus, —povoll. Assim, sendo o Estado responsável, tradicionalmente, pelo bem-comum o termo normalmente está relacionado a ele. (OLIVEIRA, 2012, p. 44).

Partindo desses pressupostos, o sistema estatal brasileiro, regido pela Constituição Federal de 1988, em seu capítulo III, artigo 144, definiu os objetivos da segurança pública e determinou os órgãos responsáveis pela manutenção e exercício desse serviço, conforme segue:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I – Polícia federal;
- II – Polícia rodoviária federal;
- III – Polícia ferroviária federal;
- IV – Polícias civis;
- V – Polícias militares e os corpos de bombeiros militares

A atuação desses órgãos deveria supostamente garantir a segurança pública, fato que motivou também a existência de um estatuto do desarmamento (Lei no 10.826, de 22 de dezembro de 2003 e Decreto no 5.123, de 1o de julho de 2004), o que acaba por proibir e tratar como criminosos aqueles que optam por possuir uma arma de fogo para sua defesa e de seus próximos. No entanto isso é algo irreal, não há possibilidade, física, geográfica ou econômica que garanta a presença de agentes de segurança em todo o território ou em toda situação de ilegalidade. Nesse sentido, Leeds afirma que (2013, p. 135)

4

A segurança pública, de todas as arenas de políticas públicas, é a mais difícil de mudar. Com exceção da mudança nominal e simbólica do papel da polícia, deixando de ser responsável pela segurança nacional e assumindo a responsabilidade da segurança pública – ou seja, de protetora do Estado passou a proteger os cidadãos.

Para uma melhor funcionalidade da segurança pública, uma boa estratégia é o investimento em tec-

nologias e capacitação dos profissionais envolvidos. A próxima seção aborda os aspectos referentes às tecnologias aplicadas à segurança pública.

## GESTÃO EM SISTEMAS PRISIONAIS

Nas seções anteriores, foi possível verificar a importância da gestão de pessoas e os diversos fatores que impactam essa gestão, fornecendo direções e possibilidades. No sistema prisional todos esses fatores são relevantes, porém, por vezes ignorados pelos responsáveis pela gestão.

É relevante questionar como é possível manter um bom comportamento organizacional nas instituições prisionais. Como manter a qualidade de vida de profissionais e apenados quando não existem recursos para manter uma boa infraestrutura e boas condições de higiene e saneamento básico? Indo além, como haver motivação por parte do profissional diante de situações de carga psicológica alta, como em situações de violência e morte, realidade presente em qualquer instituição prisional?

Parte dessas respostas passa pela boa capacitação do profissional para administrar o estresse psicológico e administrar as situações de conflito e de crise. A Lei de Execução Penal determina em seu Art. 1º que “A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (BRASIL, 1984). A referida lei não determina, no entanto, o papel do agente penitenciário nesse interim. Assim, cada sistema prisional estadual determina um conjunto de atribuições e responsabilidades e direciona a formação específica como considerar mais importante. Nesse sentido, o manual do agente penitenciário do estado do Paraná defende que

O Agente Penitenciário realiza um importante serviço público de alto risco, por salvaguardar a sociedade civil contribuindo através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão, ou de medida de segurança, conforme determinadas pelos instrumentos legais. (PARANÁ, 2017).

Para a realização do serviço, dois elementos básicos da capacitação são a formação para resolução de crises e conflitos. Os conflitos podem envolver diversos tipos de situações que envolvam contato físico ou não, independente dos envolvidos, profissionais ou apenados. O gerenciamento do ambiente profissional é parte do comportamento organizacional e, fazendo uma analogia simples, o bom atendimento de apenados – como se fossem clientes, que possuem necessidades e anseios a serem supridos, pode auxiliar nesse processo.

As situações de crise são diferenciadas e impactam de forma severa a rotina da instituição penal. Suas origens podem ser diversas, é comum, porém, o risco à vida imposto àqueles presentes na instituição. Nos estudos sobre crise, é consenso a necessidade de resguardar a vida e cumprir a lei. Para Neto et al (2018, p. 201), esses são os pilares primordiais:

- a) Preservar vidas: Constitui o objetivo primordial do gerenciamento de crise a preservação da vida dos envolvidos no evento crucial. Nesse sentido, a doutrina estabelece um escalonamento em que prioriza a vida dos envolvidos, atendendo a seguinte ordem: I – do agente de segurança pública; II - dos reféns; III - do público em geral; IV - do tomador de refém;
- b) Aplicar a lei: De acordo com a doutrina da gestão de crise, a lei estará devidamente aplicada no desfecho do evento crítico quando: I - prisão dos tomadores de reféns; II - proteção do patrimônio; III - garantia da lei e da ordem, respectivamente.

Dessa forma, toda capacitação profissional dos agentes passa por esses pilares fundamentais e para que a preservação da vida e aplicabilidade da lei possam ser efetivadas, o profissional deve ser encarado como um todo, como um ser humano que necessita estar em condições de enfrentar a realidade do sistema prisional.

## METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é exploratório, pois envolve um levantamento bibliográfico (GIL, 2007). A pesquisa exploratória preocupa-se em fornecer informações para que seja possível aproximar-se das características do problema de modo a compreendê-lo.

Este trabalho é de natureza qualitativa, pois busca analisar os dados de um ponto de vista situado em um contexto específico. A pesquisa qualitativa “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Ao ser descrito o contexto de geração



dos dados, também será utilizada uma abordagem qualitativa, a qual é essencialmente “descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis” (PEREIRA, 2019 p.20).

De acordo com Gil (2007), quanto aos objetivos gerais da pesquisa ela poder ser classificada em três grupos: exploratória, explicativa ou descritiva. Dentre essas, este trabalho é classificado como descritivo, pois “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2007, p.42). Assim o trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever problemáticas envolvendo a gestão pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou retomar conceitos importantes sobre a área de gestão, especificamente de gestão pública, definindo e delimitando o escopo da área, abordando questões referentes às organizações. Todos esses elementos característicos são responsáveis pelo funcionamento dos órgãos públicos e promovem, direta ou indiretamente a melhoria da qualidade de vida daqueles que estão envolvidos, sejam esses servidores ou a população em geral.

Dessa forma, sendo esse um campo rico e com amplo espaço para pesquisas, é importante revisitar os conceitos abordados neste trabalho para fornecer subsídios aos responsáveis pela gestão pública. Ainda que este seja um trabalho sucinto, abre possibilidades para que sejam realizadas pesquisas em organizações diversas tomando como base os tópicos apresentados.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. 1º ed. São Paulo: Atlas S.A, 1989.
- BASTIAT, Frédéric. **A Lei**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.
- BRASIL. **LEI Nº 7.210, DE 11 DE JULHO DE 1984**.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4a ed. Barueri/SP: Manole, 2014.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: \_\_\_\_\_ e col. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, M. M. S. **Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo**: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.
- JUSBRASIL. **História**: a criação da CLT. Disponível em: <<https://trt-24.jusbrasil.com.br/noticias/100474551/historia-a-criacao-da-clt>>. Acesso em: 01 dez. 2019.
- 6 KRAUS, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2º ed. São Paulo. Saraiva, 2011.
- LEEDS, E. A sociedade civil e a segurança cidadã no Brasil: um relacionamento frágil, mas em evolução. **Rev. bras. segur. pública** | São Paulo v. 7, n. 2, 134-142 Ago/Set 2013
- NETO, A. M. A. et al. Gerenciamento de crise em rebeliões no Sistema penitenciário brasileiro. **Revista Ele-**



**trônica Direito e Conhecimento**, n. 3, v. 1, 2018, Jan./Jun./2018, Arapiraca/AL Cesmac Faculdade do Agreste

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. MARCO. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo, Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Interesse Público, Gestão Pública e Gestão Social: Significados e Conexões**. Tese Doutorado. Lavras: Universidade Federal de Lavras. 2012. p.140.

PARANÁ. **Secretaria Da Segurança Pública E Administração Penitenciária** - Departamento Penitenciário – DEPEN. Manual do agente penitenciário. Disponível em: [http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual\\_agente\\_pen.pdf](http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual_agente_pen.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8º. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

WEISS, D. **Motivação e resultados: como obter de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.