

V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

JUVÊNIO BORGES SILVA

LUIZ FERNANDO BELLINETTI

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigner Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: José Querino Tavares Neto; Juvêncio Borges Silva; Luiz Fernando Bellinetti – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-506-5

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

O presente volume é decorrente dos artigos apresentados no Grupo de Trabalho (GT) Acesso à Justiça, Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça II, durante o V Encontro Virtual do CONPEDI (Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito), realizado nessa modalidade, no período de 14 a 18 de junho de 2022.

O Congresso teve como base a temática “INOVAÇÃO, DIREITO E SUSTENTABILIDADE”, fortemente influenciada pela pandemia da Covid19 que afeta o mundo desde o início de 2020.

Os trabalhos apresentados guardam relação com o tema básico do Grupo de Trabalho, o que demonstra a adequada seleção dos artigos, circunstância que favoreceu sobremaneira os debates no momento das discussões.

Decorrentes de pesquisas realizadas em diferentes instituições nacionais, foram apresentados neste Grupo de Trabalho 20 (vinte) artigos vinculados à temática do acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da justiça

Os artigos apresentados gravitaram em torno de quatro eixos temáticos:

(I) . PROCESSOS DE DESJUDICIALIZAÇÃO E MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS . Os artigos apresentados neste eixo destacaram a relevância dos métodos alternativos de resolução de conflitos. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (1) “Termo de ajustamento de conduta como medida alternativa no controle da rastreabilidade e segurança alimentar: uma visão sob a perspectiva do Código de Defesa do Consumidor”; (2) “Termo de ajustamento de conduta como instrumento eficaz de acesso à justiça”; (3) “Mediação e conciliação através das serventias extrajudiciais como forma de tratamento adequado dos conflitos na realidade pós covid-19”; (4) “Análise do sistema multiportas na resolução de conflitos sob o prisma da jurimetria”; (5) “Acesso à justiça e fungibilidade dos métodos adequados de solução de conflitos na cognição

civil brasileira”; (6) “Acesso à justiça em tempos de pandemia: análise dos núcleos de prática jurídica da UNISUL”; (7) “A arbitragem na gestão pública como instrumento de garantia dos direitos dos usuários de serviços públicos e contratos administrativos”; (8) “O sistema multiportas de resolução de conflitos como pacificador social em áreas remotas: da implantação da mediação comunitária como solução de acesso à justiça”;

(II) ACESSO À JUSTIÇA E VIOLÊNCIA DE GÊNERO: Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância da efetivação do acesso à justiça por parte de mulheres vítimas de violência doméstica e/ou familiar. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (9) “Uma análise do crime de stalking sobre a perspectiva de acesso à justiça por mulheres vítimas de violência doméstica e/ou familiar”; (10) “Violência doméstica e familiar contra a mulher: uma análise da mediação como gestão autônoma e adequada de conflito à luz do princípio da não-violência de Jean-Marie Muller”.

(III) GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA. Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância do desenvolvimento de uma boa gestão e administração da justiça como condição para o efetivo acesso à justiça. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (11) “Gestão de mudanças na implantação da secretaria unificada dos juzizados especiais da Fazenda Pública da Comarca de Natal – RN”; (12) “Conflitos estruturais, negócios processuais e coletivização de demandas individuais: o caso dos leitos de internação do hospital universitário Walter Cantídio”; (13) “Varas especializadas em Direito Empresarial em São Paulo: expansão possível e sustentável”.

(IV) ACESSO JUSTIÇA E POLÍTICA JUDICIÁRIA. Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância da implementação de uma boa política judiciária com vistas à resolução efetiva de conflitos e promoção do acesso à justiça. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (14) “O papel do Ministério Público na proteção aos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos: uma releitura relevante”; (15) “Motivação e desempenho no serviço público: a remuneração como estratégia adotada pelo Poder Judiciário da Paraíba”; (16) “Dimensões do desempenho judicial e o trabalhar na visão dos(as) juízes(as)”; (17) “O acesso à justiça como instituto fundamental do direito processual: princípio constitucional de acesso à tutela jurisdicional efetiva e de reconhecimento dos Direitos Humanos de pessoas refugiadas”; (18) “Judicialização da política e ativismo judicial: estudo comparado entre o Brasil e os Estados Unidos”; (19) “A garantia do acesso à justiça em um cenário pandêmico e o necessário resgate do princípio da solidariedade para a implementação do objetivo 16.3 da Agenda 2030 da ONU”.

Os debates realizados no GT demonstraram a importância dos temas apresentados por todos os pesquisadores e pesquisadoras desse grupo. Reunidos em ambiente virtual, pesquisadores das várias regiões do Brasil aprofundaram os estudos sobre o acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da Justiça em nosso país, apresentando o resultado de seu fecundo e profícuo trabalho. Portanto, estamos certos de que publicação destes artigos em muito contribui para a difusão das discussões que se realizaram no Grupo de Trabalho. Assim, é com satisfação que apresentamos a toda comunidade jurídica a presente obra, que certamente será um importante contributo para a pesquisa jurídica nacional.

Coordenadores:

Prof. Dr. Juvêncio Borges Silva - UNAERP

Prof. Dr. Luiz Fernando Bellinetti - UEL

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: A REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ADOTADA PELO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA

MOTIVATION AND PERFORMANCE IN THE PUBLIC SERVICE: REMUNERATION AS A STRATEGY ADOPTED BY THE JUDICIARY OF PARAÍBA

**Luiza Figueiredo
Leonardo Sousa de Paiva Oliveira**

Resumo

O presente artigo apresenta os resultados preliminares da estratégia motivacional implementada pelo Poder Judiciário da Paraíba, com a edição da Lei Estadual n. 11.651/2020, que introduziu no âmbito dessa instituição a gratificação anual de produtividade e o selo de eficiência. Com embasamento na Teoria das Expectativas de Vroom, utilizada como parâmetro observacional, assume relevância na medida em que compõe um acervo de análise sobre a relação entre metas, recompensas e motivação no serviço público, enfrentamento teórico que é realizado com mais frequência no ambiente de empresas privadas.

Palavras-chave: Serviço público, Motivação, Recompensas, Remuneração, Resultados

Abstract/Resumen/Résumé

This article presents the preliminary results of the motivational strategy implemented by the Judiciary of Paraíba, with the edition of State Law n. 11.651/2020, which introduced the annual productivity bonus and the efficiency seal within this institution. Based on Vroom's Theory of Expectations, used as an observational parameter, it assumes relevance as it composes a collection of analysis on the relationship between goals, rewards and motivation in public service, a theoretical confrontation that is carried out more frequently in the business environment private.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Public service, Motivation, Rewards, Remuneration, Results

1 INTRODUÇÃO

O serviço público brasileiro não conta com a complacência da academia. Às organizações públicas nacionais são atribuídos traços culturais organizacionais caracterizados pela burocracia, autoritarismo, paternalismo, descontinuidade, ingerência política e ineficiência (PIRES; MACÊDO, 2006).

O serviço público, ademais, tem nuances que o diferenciam do ambiente privado, a exemplo dos cargos públicos, constituídos por atribuições detalhadas e específicas, característica redutora da capacidade adaptativa de pessoas ao setor público, diminuindo, outrossim, a margem de ação do gestor na difícil missão de atuar frente a um corpo de pessoas e de objetivos fixados em lei (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Wright (2001), a motivação consiste em um dos grandes desafios da gestão pública e, por conseguinte, pode fazer a diferença nos resultados apresentados por uma organização, devido à sua estreita relação com o desempenho (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Nesse sentido, a motivação dos funcionários públicos no trabalho aparece como um fator crítico para a gestão de pessoas, alvo de uma extensa e não convergente literatura sobre as formas e os meios mais eficientes de inseri-la nesse ambiente organizacional.

O presente artigo apresenta os resultados preliminares da estratégia motivacional implementada pelo Poder Judiciário do Estado da Paraíba, com a edição da Lei Estadual n. 11.651/2020, que introduziu no âmbito dessa instituição, a gratificação anual de produtividade e o selo de eficiência. Assume relevância na medida em que compõe um acervo de análise sobre a relação entre metas, recompensas e motivação no serviço público, enfrentamento teórico que é realizado com mais frequência no ambiente de empresas privadas.

No Brasil, além da carência de estudos no setor público envolvendo a temática, a definição de metas e a concessão de recompensas extras são práticas ainda incipientes e pouco exploradas tanto pelos gestores como pelos pesquisadores da administração pública brasileira (RODRIGUES, 2009).

A Lei paraibana tem o escopo de premiar servidores efetivos e comissionados, em exercício nas unidades judiciárias de primeiro grau, até o valor máximo de duas vezes a remuneração inicial do cargo de Analista Judiciário, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário do Estado da Paraíba.

O propósito legislativo foi de melhoria dos serviços prestados com a definição de metas de desempenho e a previsão de recompensas – ferramentas de gestão usadas em maior largueza na iniciativa privada – e dados estatísticos evidenciam que esse propósito foi alcançado em curto prazo.

Deste modo, compreender a importância do capital humano no âmbito do serviço público, analisar a relação de trabalho e motivação diante das expectativas profissionais e pessoais, mostra-se oportuno para delinear estratégias que contribuam para o comportamento humano e o desempenho eficiente na prestação do serviço público de qualidade (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

2 O SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO E A NECESSIDADE DE UM OLHAR PARTICULARIZADO

No setor público as ações devem desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, balizadas por regras específicas que podem se tornar complicadores em situações concretas. Exemplificativamente, a necessidade de lei para criação e extinção de cargos públicos; a limitação das atribuições previstas em lei para determinado cargo público e a existência ou não de um plano de cargos e carreira que permita maleabilidade para a aferição de competências pessoais em conjunto com as atribuições de cargo específico (FIGUEIREDO, 2014, p. 38).

Nesse contexto, conseguir os melhores resultados para a organização, com estratégia inteligente, coerente com sua missão e seus valores, coordenando e direcionando positivamente todos os potenciais de contribuição das pessoas, dos recursos e dos processos de trabalho é um grande desafio do gestor público (FIGUEIREDO, 2014, p. 38). Para além das peculiaridades existentes no serviço público e que o diferenciam das empresas privadas¹, é preciso, ainda, olhar para as particularidades locais, regionais e mesmo para as configurações internas de cada organismo estatal.

¹ Claudia Costin (2010, p. 149) esclarece: “O trabalho no setor público reveste-se de características especiais, pois tanto a natureza da função exercida, o empregador, quanto o beneficiário da ação contratado possuem traços distintivos: trata-se da coletividade organizada que demanda serviços a serem desempenhados por pessoas (embora com a mediação de um representante e de uma burocracia em que o trabalho será exercido); a definição do trabalho a ser feito ocorre num contexto político de seleção de prioridades (refletidas no orçamento e em outros documentos de planejamento).

Alcadipani e Crubellate (2003), nesta linha, não abonam as generalizações observadas por diversos estudiosos da cultura brasileira. Para isso, assentam que a característica mais importante a ser considerada na interpretação da cultura organizacional brasileira é a heterogeneidade e que qualquer estudo ou análise que despreze essa nota distintiva será marcada pela superficialidade.

Serrano *et al* (2018), apesar de apontarem a ineficiência como um efeito do serviço público atual, esclarecem que a causalidade é diversificada, em abono à compreensão do papel influenciador que as peculiaridades de cada organização e sua interação como ambiente atuam nesse cenário, mostrando-se coerente o entendimento de que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações de cada contexto específico (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Esse olhar particularizado, voltado para as linhas de cada ente público, por sua vez enredado em sua própria cultura organizacional, atinge a própria motivação dos funcionários públicos, ao observar-se que as estratégias se tornam mais eficazes quando consideram as características específicas das instituições públicas e o contexto ambiental em que estão inseridas (RITZ, 2009).

Como sustentado por Souza (2013), uma correta política de Gestão de Pessoas afeta o entusiasmo, a dedicação, a cooperação e por consequência a produtividade do trabalhador, acarretando, dessa forma, um diferencial competitivo sustentável. Em se tratando especificamente do Poder Judiciário, a Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016, instituiu e regulamentou a Política Nacional de Gestão de Pessoas, orientada por diversos princípios, dentre os quais destacam-se:

[...] promoção da cultura de valorização social do trabalho, como elemento indispensável à dignificação humana, ao desenvolvimento das organizações e aos fins constitucionais do Poder Judiciário; promoção da cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, na consecução dos fins jurídicos e metajurídicos da Jurisdição; alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura [...]; (CNJ, 2016)

Referida política nacional estabelece ainda, como diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores do Poder Judiciário, a adoção de “mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores”; o desenvolvimento da gestão de desempenho

“baseada na realidade do trabalho e que considerem a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas”; a vinculação do “desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor” e a aferição “do desempenho de todos os servidores e gestores mediante critérios objetivos” (CNJ, 2016).

Observa-se, pois que o ambiente organizacional do Poder Judiciário contempla, no plano normativo, o alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional e a promoção da cultura orientada a resultados, cabendo ao gestor local dar concretude a esses princípios, como feito pela Lei n. 11.651/2020 ao criar a gratificação anual de produtividade e o selo de eficiência para premiar servidores efetivos e comissionados que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, o que será objeto de análise mais adiante.

3 A MOTIVAÇÃO HUMANA E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

O capital humano se constitui num conjunto de talentos, que para ser explorado precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso (CHIAVENATO, 2005). A organização do trabalho deve ser feita, assim, de forma que as pessoas se identifiquem com ele, de modo a representar um importante valor em suas vidas. Diversas teorias buscam explicar a motivação humana e como ela se insere no e se relaciona com o ambiente organizacional.

As teorias motivacionais, em geral, confluem para a abordagem dos fatores extrínsecos (de fora da pessoa) e intrínsecos (de dentro da pessoa) que movem o interesse humano na direção desejada pelos administradores públicos ou privados. De acordo com Bergamini (1990, p. 24):

No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

Sob o ponto de vista da abrangência e do pioneirismo a *Teoria das Hierarquias das Necessidades* de Abrahm Maslow, a *Teoria dos Dois Fatores* de Frederick Herzberg e a *Teoria das Expectativas* de Victor Vroom se destacam devido ao impacto e influência que tiveram nas pesquisas sobre este tema (NAVARRO, 2009).

A primeira delas, em ordem cronológica, versou sobre o desenvolvimento humano e a personalidade do indivíduo. Para Maslow (1943), o ser humano detém necessidades que podem ser hierarquizadas em níveis de importância. A primeira e mais básica das necessidades são aquelas que nominou de fisiológicas. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. A quarta é a estima, que contempla os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como o *status*, o reconhecimento e a atenção. A quinta e última é a autorealização: contém a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento.

Embora tenha sido difundida em meados do século passado, a *Teoria da Hierarquia das Necessidades* apresenta ampla importância para o ambiente organizacional, uma vez que as necessidades individuais do ser humano refletem no resultado do trabalho, e conseqüentemente no resultado da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). Nessa perspectiva, o gestor tem de estar atento às necessidades de seus colaboradores, criando mecanismos que viabilizem sejam elas atendidas, desde as mais básicas (fisiológicas) até as mais importantes (autorrealização).

A teoria proposta por Frederick Herzberg, por sua vez, é direcionada especificamente à motivação para o trabalho, com cerne de análise voltado para o estabelecimento de duas vertentes. De um lado, os *fatores higiênicos* – conhecidos como extrínsecos ao cargo – relacionam-se com as condições de trabalho e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências insatisfatórias ou não-insatisfatórias do trabalhador. Por outro lado, os *fatores motivacionais* – conhecidos como intrínsecos ao cargo – relacionam-se com a natureza do trabalho em si e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências satisfatórias ou não-satisfatórias do trabalhador (HERZBERG, 1987).

Para o autor, a ausência de insatisfação não é sinônimo de satisfação, ou seja, quando os fatores higiênicos (extrínsecos) estão presentes, eles evitam a insatisfação do trabalhador e, quando são precários, eles geram a insatisfação do trabalhador. Já os fatores motivacionais (intrínsecos), estes sim, quando presentes, produzem estímulo e satisfação aos trabalhadores (HERZBERG, 1987). Nessa perspectiva, segundo Bakker e Albrecht (2018), são os fatores motivacionais que devem ser enfatizados para manter funcionários engajados com o trabalho, o que pode ser obtido a partir por meio da técnica de enriquecimento de cargos, tornando o trabalho recompensador e desafiador, seja pela aquisição de maior responsabilidade –

enriquecimento vertical – quanto pela diversificação das atribuições – enriquecimento horizontal (ROCHA, 2020). Entretanto, o gestor não pode descuidar dos fatores higiênicos (extrínsecos), cuja ausência ou precariedade geram insatisfação. Em outras palavras, o colaborador pode adorar o trabalho que realiza, mas ser mal remunerado, mesmo por fazer o que se gosta, gera insatisfação.

A *Teoria das Expectativas* de Victor Vroom, por fim, baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho de uma atividade no presente está baseada na expectativa do benefício que o indivíduo presume obter no futuro, ou seja, o trabalhador tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). Em virtude dessa configuração, é a teoria que melhor explica a relação entre compensação e motivação no trabalho, pois estabelece que o desempenho é uma função multiplicativa da expectativa (a crença de que o esforço conduzirá ao desempenho), da recompensa (a crença de que o desempenho levará a recompensas) e dos valores (o valor percebido das recompensas ou resultados do desempenho) (LOCKE; LATHAM, 1990).

De acordo com essa teoria, a motivação depende: i) do atrativo (valência) de certas recompensas ou "resultados" que advêm o desempenho; ii) da expectativa, que representa a relação existente entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho de fato; iii) da instrumentalidade (percepção) que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência de resultados. Envolve, portanto, a definição prévia de objetivos visando o alcance de resultados; o vínculo entre resultados e recompensas; incentivo e valorização às recompensas e criação de condições para que os indivíduos acreditem na instituição (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Araújo (2006, p. 51) sustenta que “ninguém motiva ninguém” e que não existem fatores motivacionais universais. Os fatores, assim, variam de indivíduo para indivíduo, alternam-se ao longo do tempo e podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Isso, no entanto, não isenta o gestor de “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização” (ARAÚJO 2006, p. 51). Ou seja, observando-se essas diferenças de expectativas e de objetivos individuais, cabe ao gestor compreender os mecanismos responsáveis pela estimulação das pessoas e procurar aplicá-los em direção aos objetivos institucionais (BERGUE, 2007).

E essa ação do gestor é essencial para o melhor manejo do ambiente laboral, em sinergia aos próprios interesses e objetivos organizacionais. A motivação, nesse caso, pode

produzir melhoria tanto no desempenho individual como coletivo, desde que se encontre aliada à convergência de competência, esforços e um sistema de gestão eficaz (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Nesse contexto, a estratégia motivacional estabelecida pela Lei n. 11.651/2020 encontra embasamento na *Teoria das Expectativas* de Vroom, dado que a que é utilizada como parâmetro observacional, trabalha na perspectiva do estabelecimento de resultados e recompensas junto aos servidores do Poder Judiciário paraibano.

4 SERVIÇO PÚBLICO E A TEORIA DAS EXPECTATIVAS

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público contém algumas características que particularizam esse setor, seja pela natureza política, cultural ou econômica (BERGUE, 2007). Aspectos como a remuneração fixa e a estabilidade podem influenciar a motivação e o comportamento dos trabalhadores de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Inobstante, isso não abona que o simples ingresso no ambiente público e em cargos altamente disputados ocasione uma motivação automática. Não raro, o servidor se acomoda em um ambiente de pouco estímulo meritório. O administrador, por sua vez, possui limitações impostas pelo arcabouço normativo, a exemplo da falta de solidez no sistema de coerção e a impossibilidade de algumas formas de recompensa, dificultando, assim, a aplicação de modelos de motivação utilizados no setor privado (SOUZA, 2013).

De toda sorte, um dos grandes desafios na gestão de pessoas consiste na questão da remuneração, problema esse acentuadamente mais acerbado no serviço público, que não dispõe de um regramento mais adaptável em termos remuneratórios e que, por isso, tem margem estreita para fazer valer um sistema de recompensa para aqueles que se destacam no cumprimento de suas funções. Entretanto, a dificuldade imposta ao administrador público nessa seara não impossibilita o manejo de ações que contemplam o sistema teórico de Vroom, para quem o indivíduo tende a se esforçar em alguma tarefa quando acredita que esse esforço resultará no desempenho desejado; que esse desempenho resultará em uma recompensa; e que essa recompensa seja atrativa ou desejada por ele.

Para Porter e Lawler III (1968), citados por Rodrigues (2009, p. 43), o nível de esforço empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. Conseqüentemente, o sistema de remuneração variável tem um efeito motivador sobre o desempenho (OYADOMARI *et al.*, 2008), de sorte que as

recompensas têm um papel crucial no direcionamento do esforço das pessoas para a implementação da estratégia organizacional (CHILD, 2005). Rodrigues (2007, p. 44) lista, então, a partir das contribuições de vários autores, pelo menos oito características importantes para compor um sistema de recompensas que contribua para a motivação e desempenho dos trabalhadores:

- 1) Os sistemas devem conter mecanismos que façam que o empregado acredite que seu esforço conduzirá ao desempenho;
- 2) O desempenho deve ser avaliado para ser recompensado;
- 3) As recompensas devem ser compatíveis com os níveis de desempenho alcançados;
- 4) Deve haver transparência na administração das recompensas;
- 5) As recompensas devem ser atrativas e interessantes para os empregados;
- 6) O esforço adicional também deve ser recompensado;
- 7) Deve haver clareza quanto ao nível e tipo de desempenho que será recompensado;
- 8) As recompensas devem ser vinculadas ao desempenho e/ou alcance das metas.

Entretanto, esse construto teórico não passa incólume pelos olhos críticos da academia. São inúmeros os apontamentos que se fazem em relação ao estabelecimento de metas e recompensas como elementos motivacionais. Pink (2010, p. 53 e p. 66) aduz que recompensas podem ser eficazes para tarefas algorítmicas (aquelas que dependem de seguir uma fórmula existente até sua conclusão) mas podem ser perigosas para as tarefas que exigem flexibilidade na resolução de problemas, inventividade ou compreensão conceitual. Perigosas porque podem minar ou até mesmo extinguir a motivação intrínseca²; e, com isso, podem reduzir o desempenho e sufocar a criatividade. Perigosas, ademais, porque podem acirrar a competitividade e, com isso, estimular o comportamento antiético. Perigosas, ainda, porque podem se tornar viciantes e, com isso, sufocar o aprendizado de longo prazo (as pessoas trabalham somente até o ponto que desencadeia a recompensa).

Na mesma linha, Kohn (1998, p. 62/74) não acredita em mudanças comportamentais perenes quando se usam recompensas. Ao revés. Ele pensa que as coisas pioram e enumera, a partir disso, as quatro razões de fracasso das recompensas:

² De acordo com Pink (2010, p. 54), a motivação intrínseca é o “impulso para fazer algo porque é interessante, desafiador e envolvente”.

- 1) As recompensas e punições usam o mesmo modelo psicológico, que concebe a motivação como nada mais que a manipulação do comportamento;
- 2) As recompensas rompem relacionamentos a partir da geração de rivalidades, em um ambiente pouco colaborativo;
- 3) As recompensas ignoram razões. As recompensas e punições vêm à tona quando se constata que algo vai mal. Elas não requerem nenhuma atenção às razões que deram margem ao problema fundamental;
- 4) As recompensas desencorajam assumir riscos. Quando o indivíduo se esforça por uma recompensa, ele faz exatamente o que é necessário para consegui-la, e nada mais. Não assume riscos.

Pink (2010, p. 26), ao discorrer sobre o mundo de negócios contemporâneo, esclarece que com o avançar do século XX, “as economias se tornaram ainda mais complexas e as pessoas tiveram que empregar habilidades novas e mais sofisticadas”. Nesse novo contexto organizacional, aduz que “trabalhos rotineiros, menos interessantes exigem direção; trabalhos não rotineiros, mais interessantes, dependem de autonomia” (Pink, 2010, p. 39). Pessoas autônomas trabalhando pela excelência apresentam um maior nível de desempenho, porém fazer tudo isso por um objetivo maior pode fazer com que as pessoas alcancem ainda mais, e pessoas mais motivadas relacionam seus desejos a uma causa maior do e a si mesmas, destacando a importância do tripé autonomia, excelência e propósito.

O autor destaca que ignorar o propósito como um motivador, é deixar de lado algo essencial daquilo que as pessoas são, desde o momento em que seres humanos contemplaram seu lugar no universo e tentaram criar algo que melhorasse o mundo e sobrevivesse a eles. Segundo o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, “*O propósito produz energia propulsora para a vida*”. (PINK, 2010, p. 121). Nesse contexto, “as recompensas de base precisam ser suficientes, ou seja, a remuneração base da equipe precisa ser adequada e justa”. Partindo disso, as pessoas na organização “precisam ter autonomia; precisam ter amplas oportunidades de buscar a excelência e suas tarefas diárias precisam se relacionar com um propósito maior” (PINK, 2010, p. 74).

Não é demasiado dizer que as teorias comportamentais não possuem viés absoluto, inquestionável e valor universal. O objetivo que se busca é possibilitar usá-las em casos práticos, isoladamente ou combinadas, para buscar opções de ações que tenham efeitos benéficos às organizações. Nessa linha, Crewson (1997) sugere a necessidade de equilíbrio e adequação na concessão de recompensas econômicas, tomando cuidado para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas do trabalho dos funcionários do setor público.

Em relação ao Poder Judiciário, especificamente, observa-se que muitas das tarefas desempenhadas ainda são rotineiras e padronizadas, razão pela qual o sistema de recompensas (defendido por Vroom e com as distinções sobre a natureza das tarefas trazidas por Pink), em tese, tende a atender suas necessidades de motivação e desempenho. Nesse contexto se insere a estratégia motivacional trazida pela Lei n. 11.651/2020.

5 A LEI 11.651/2020 DO ESTADO DA PARAÍBA E A REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Rodrigues (2007, p. 38) aponta que, na revisão de literatura sobre funcionários públicos brasileiros não foram encontradas publicações científicas que relacionassem as recompensas à motivação no ambiente profissional. Os trabalhos, ora centrados no setor público de outros países, ora na iniciativa privada, não abarcavam as diferenças culturais, ambientais e estruturais em relação ao setor público brasileiro, o que pode ser atribuído ao fato de que as recompensas extras no setor público brasileiro são uma prática recente, relacionada aos conceitos da administração pública gerencial, ainda em implantação nas organizações públicas nacionais. O processo de recompensar pode ter influência na gestão de pessoas como um todo dentro de uma organização. Conforme ensinamento de Chiavenato (*apud* BONIZZI, 2015, p. 9):

Os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental na conduta das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Pontes (2011) conceitua remuneração estratégica como o uso de diversas modalidades de praticar a remuneração em uma organização cujo objetivo seja o de estimular as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais, devendo, portanto, estabelecer um vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. Wood e Picaralli (1999) afirmam que a remuneração estratégica é uma ponte que aproxima os indivíduos da organização, reforçando a ideia de que esse tipo de remuneração tem por finalidade persuadir os trabalhadores a se empenharem pelos objetivos organizacionais (BONIZZI, 2015, p. 16).

Estudos de Reis Neto, Marques e Paiva (2017), revelaram que quando se trata de remuneração, a maioria dos servidores públicos vislumbra melhores recompensas e

benefícios em retribuição às suas atividades, e que, quanto mais satisfeitos com a remuneração e recompensas, maior a possibilidade dos servidores não se desmotivarem com o trabalho, na linha da *Teoria dos Dois Fatores* de Herzberg, comentada alhures.

A Lei n. 11.651/2020³, de iniciativa do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), introduziu no âmbito organizacional do Poder Judiciário local a gratificação anual de produtividade, com o objetivo específico de premiar servidores efetivos e comissionados, conforme limites, critérios e regulamentos estabelecidos anualmente em Resolução do TJPB, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário. A gratificação de produtividade, que corresponde a duas vezes o valor inicial do cargo de Analista Judiciário, inseriu, na prática, dois salários adicionais aos servidores mais produtivos, incremento pecuniário não desprezível diante do cenário atual de grave restrição orçamentária do Estado brasileiro.

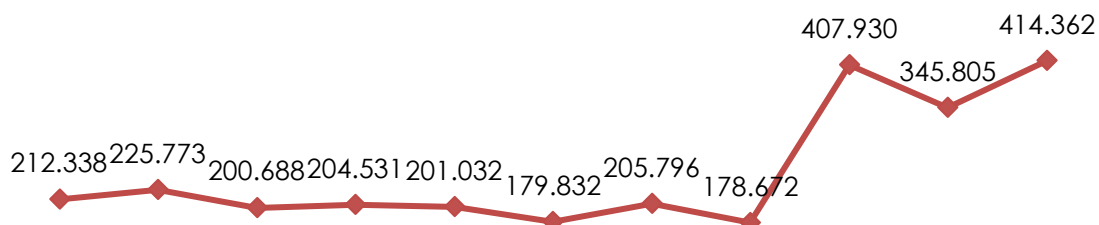
A Resolução n. 05/2020⁴, por sua vez, traçou os parâmetros objetivos para aferição das unidades judiciárias com melhor desempenho produtivo. Em ação evolutiva, o citado normativo foi substituído pela Resolução 30/2020⁵, que deu concretude à Lei n. 11.651/2020, sendo alvo de alterações ulteriores para o refinamento dos critérios estabelecidos. Completando um triênio de vigência (triênio de aferição 2019-2021), a estatística demonstra aumento no número de decisões e sentenças, arquivamentos, atendimento à demanda e diminuição do índice de congestionamento, numa confluência positiva de índices que evidenciam a majoração da produtividade do Poder Judiciário da Paraíba, representados pelos seguintes gráficos, elaborados pela Gerência de Estatísticas do TJPB.

³LEI Nº 11.651 DE 19 DE MARÇO DE 2020. AUTORIA: PODER JUDICIÁRIO Institui a gratificação anual de produtividade para premiar servidores. O GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA: Faço saber que o Poder Legislativo decreta e eu sanciono a seguinte Lei: Art. 1º Fica instituída a gratificação anual de produtividade, correspondente à proporcionalidade dos meses trabalhados do ano anterior à avaliação, para premiar servidores efetivos e comissionados, conforme limites, critérios e regulamentos estabelecidos anualmente em Resolução do Tribunal de Justiça da Paraíba, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário, observada a disponibilidade orçamentária e financeira, bem como o interesse da administração. Parágrafo único. O valor da gratificação de produtividade corresponderá a, no máximo, duas vezes o valor do primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, nos termos fixados em Resolução do Tribunal de Justiça da Paraíba. Art. 2º A gratificação prevista nesta Lei será paga no primeiro semestre de cada ano, tendo por base os dados relativos ao exercício anterior. Art. 3º As despesas decorrentes da execução desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias do Poder Judiciário do Estado da Paraíba. Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Art. 5º Ficam revogados o inciso II do art. 17, o art. 18 e o art. 19 da Lei Estadual nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011

⁴https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_05_2020.pdf

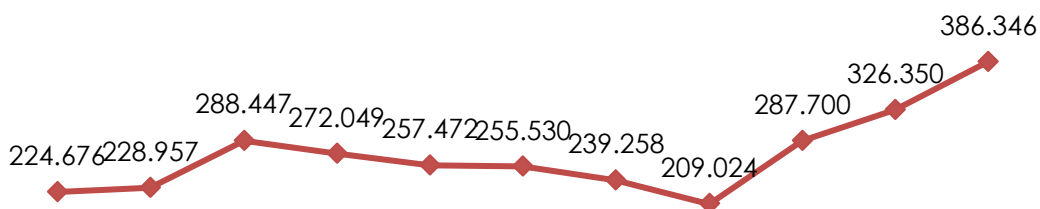
⁵ https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_30_2020.pdf

Sent - Total de Sentenças e de Decisões que põem fim à relação processual



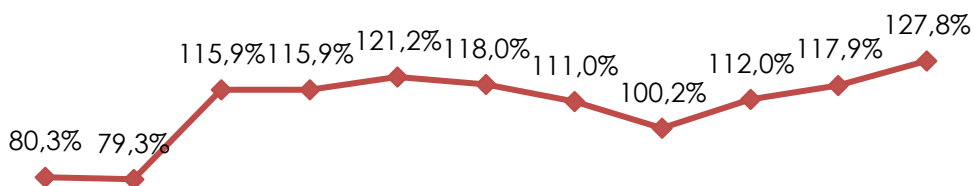
Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

TBaix – Total de Processos Baixados



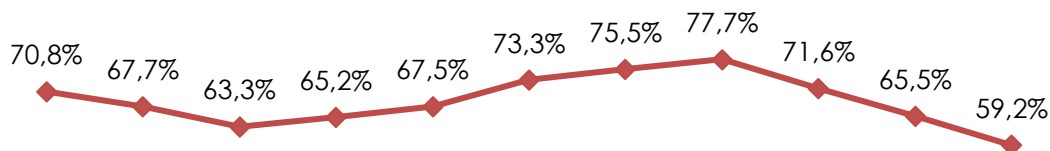
Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

IAD - Índice de Atendimento à Demanda



Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

TC - Taxa de Congestionamento



Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

O número de atos processuais praticados pelo corpo funcional do judiciário paraibano também vem apresentado uma tendência crescente, com um crescimento de quase 90% (noventa por cento) desde o ano de 2019:

	Quantidade de Atos
2019	4.767.443
2020	6.565.126
2021	8.798.314

Fonte: Gerência de Estatísticas do TJPB

Wright (2001) aponta que o sucesso ou o fracasso da instituição vai depender em grande parte da motivação dos servidores e a melhoria da produtividade depende, mormente, da capacidade de os gestores utilizarem a melhor estratégia motivacional de acordo com a prática e a atividade do órgão em que atuam. No âmbito do Poder Judiciário da Paraíba, a premiação com 02 salários anuais aos servidores das unidades judiciárias de maior destaque produtivo, reforça percepção de que a motivação dos funcionários públicos se torna estratégia eficaz quando considera as características específicas das instituições públicas e o contexto ambiental em que estão inseridas.

Os dados apresentados pela Gerência de Estatísticas do TJPB demonstram enorme ganho na produtividade e, conseqüentemente, melhoria dos índices que são considerados relevantes elementos do planejamento estratégico, tanto do Poder Judiciário local quanto do nacional, na medida em que aquele está alinhado à esse.⁶ Evidenciam, outrossim, a presença dos elementos da Teoria das Expectativas de Vroom, explanados com detalhes em tópico anterior, com a definição prévia de objetivos visando o alcance de resultados (índices estabelecidos pela Resolução n. 30/2020, que regulamentou a premiação); o vínculo entre resultados e recompensas (esta é concedida somente se e quando alcançados os resultados, conforme regulamentação do referido normativo); e incentivo e valorização às recompensas (criação do selo e anotação de elogio nos registros funcionais, com ampla divulgação local).

Entretanto, não se pode perder de vista as advertências de Pink e Crewson, referidas alhures, no sentido de que as recompensas funcionam bem com tarefas algorítmicas⁷ mas não com tarefas heurísticas⁸ e que, por isso, são necessários equilíbrio e adequação na concessão de recompensas econômicas, tomando cuidado para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas do trabalho dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba. Para tanto, faz-se necessário ter clara a distinção entre as tarefas algorítmicas e heurísticas no âmbito do judiciário local, de modo a garantir mais autonomia, excelência e propósito, que são os elementos da motivação intrínseca estabelecidos por Pink, para as tarefas que exigem flexibilidade na resolução de problemas, inventividade e compreensão conceitual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário paraibano, após vigência da Lei n. 11.651/2020, vem experimentando graus crescentes de produtividade. O modelo é baseado em resultados mensurados de forma objetiva, e que repercutem, ao fim, no seu índice de eficiência global. Esse retrato atual não elimina ou desnatura estudos que não enxergam na remuneração um fator

⁶ RESOLUÇÃO Nº 35 de 2020 Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Paraíba para o sexênio 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2022/03/Resolucao_n_35_de_2020_-_Revisao_da_Estrategia.odt.pdf. Acesso em 23/04/2022. RESOLUÇÃO Nº 325, DE 29 DE JUNHO DE 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/plano-estrategico-2021-2026-v6.pdf>. Acesso em 23/04/2022.

⁷ “Uma tarefa algorítmica é aquela em que você segue instruções preestabelecidas, por um caminho único, até uma determinada conclusão” (PINK, 2010, p. 36).

⁸ Uma tarefa heurística é justamente o contrário da tarefa algorítmica. “Precisamente por não existir nenhum algoritmo para ela, você precisa experimentar possibilidades e conceber uma solução nova” (PINK, 2010, p. 36).

perene para a motivação no âmbito do serviço público ou privado, em clara consonância com a Teoria das Expectativas, de Victor Vroom. A maioria dos autores conflui para a direção de que as pessoas estão em busca de um trabalho que dê sentido para as suas vidas e que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo os indivíduos. Por isso, a constante avaliação do grau de motivação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações, pois o objeto da motivação muda constantemente.

Por consequência, dentro de todo o processo motivacional, a gestão de pessoas deve entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, tornando-se então conhecimento dos parâmetros que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional dos funcionários (AMORIM; FERREIRA; ABREU, p. 6). Com o avançar do século XX, “as economias se tornaram ainda mais complexas e as pessoas tiveram que empregar habilidades novas e mais sofisticadas” (PINK, 2010, p. 26). Nesse novo contexto organizacional, a tendência é que o trabalho que demanda tarefas algorítmicas diminua com a automação e o trabalho que demanda tarefas heurísticas aumente com a complexidade da própria sociedade contemporânea.⁹ Essa tendência se sobreleva quando se considera a literatura de Pink e Kohn acerca do fracasso das recompensas para as tarefas algorítmicas, com ganhos em produtividade a curto prazo mas diminuição do aprendizado organizacional a longo prazo, como efeito da afetação da motivação intrínseca.

Cabe ao gestor público, portanto, e a partir da visão conjugada de todos esses autores, trabalhar com os incentivos financeiros e não financeiros para manter sua equipe motivada, atualizada e focada nos objetivos, promovendo não apenas a melhoria dos serviços, como também o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários e a formação de um ambiente institucional saudável e proativo.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *In: Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-76, abr./maio/jun. 2003.

ALVES, E.; FREIRE, G.; QUEVEDO, A. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. *In: Revista de Psicologia*. v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016.

⁹ Pink (2010, p. 37) cita a previsão feita por uma empresa de consultoria norte-americana de que, nos Estados Unidos, apenas 30% dos novos empregos gerados vem de trabalho algorítmico, enquanto 70% vem de trabalho heurístico.

AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.**

Aedb.br. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. Acesso em: 5 fev. 2021.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. **Work engagement**: current trends. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 04-11, 2018.

BALDWIN, J. Norman. **Public versus Private: Not that different, Not that consequential**. *Public Personnel Management*, [S. l.], v. 16, n. 2, 1987.

BERGAMINI, C.W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. *In: Revista de Administração*, p. 23/34, abr./jun 1990.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul/ RS: Educs, 2007.

BONIZZI, Ana Karolina Tavares. **GESTÃO DE PESSOAS**: a importância da utilização dos mecanismos de recompensas não financeiras na Administração Pública. Brasília, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *In: Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 07-41, 1996.

BRIGHT, Leonard. **Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities?** *Public Personnel Management*, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 15-38, 2009.

BUELENS, Marc; BROECK, Herman Vanden. **An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations**. *Public Administration Review*, [S. l.], v. 67, p. 65-74, Jan. 2007.

CAPOBIANGO, R. P.; et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. *In: Revista de Gestão*. v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas - O Novo Papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri-SP: Manole, f. 240, 2014. 480 p.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHILD, J. Organization: **Contemporary Principles and Practice**. Oxford: Blackwell, 2005.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1906302021070160de1236aab1e.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

CREWSON, Philip E. **Public-service motivation: building empirical evidence of incidence.** Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), [S. l.], v. 7, p. 499- 518, 1997.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001. 313p.

FIGUEIREDO, L. V. S. de. **Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e Gestão de Pessoas.** Curitiba: CRV editora, 2014.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** New York: The Leader Manager, 1987.

HOUSTON, David J. **Public-Service Motivation: A Multivariate Test.** Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), [S. l.], v. 10, p. 713 - 727, Oct. 2000.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.

LOCKE, E.A., e LATHAM, G.P. (1990). **Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel.** Psychological Science, 1(4), 240-246.

LOCKE, Edwin A. **Linking goals to monetary incentives.** Academy of Management Executive, [S. l.], v.18, n. 4, 2004.

MARQUES, Esau Rodrigo Costa. **GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: proposição e análise de um modelo que integra valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho.** Belo Horizonte, 2013. Dissertação de Mestrado (Administração) – Centro Universitário - UNA, Belo Horizonte, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 390-396, 1943.

MORIN, ESTELLE M. Os Sentidos do Trabalho. *In: Revista de Administração de Empresas.* p. 8- 19, jul./set. 2001.

NAVARRO, Elena. **A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over the last 25 years.** Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference 2009. Nottingham, UK, p. 63-73, 2009.

OYADOMARI, J. C. T.; CÉSAR, A. M. R. V.; SOUZA, E. F.; Oliveira, M. A. Remuneração Variável e Congruência de Metas. *In: CONGRESSO ANPCONT, 2., 2008. Salvador. Anais... Salvador: [s. n.], 2008.*

PINK, Daniel H.. **Motivação 3.0**: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, v. 3, f. 120, 2010. 240 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *In: Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006.*

POMBAL, Manoel José Ferreira do. **COMO MOTIVAR E PREMIAR O SERVIDOR, SEM CONTRARIAR AS REGRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?** Volta Redonda - RJ, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) - Universidade Federal Fluminense.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209p.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. V. C. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. *In: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.*

ROCHA, Alessandro Roberto. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: APLICAÇÃO DO AHP COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA IES FEDERAL**. Vitória, 2020. Dissertação de mestrado (Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020.

RITZ, Adrian. **Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government**. *International Review of Administrative Sciences, [S.I.], v. 75, n. 1, p. 53-78, 2009.*

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *In: Revista de Administração Pública. v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.*

RODRIGUES, Weslei Alves. **A INFLUÊNCIA DAS METAS E RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MINEIRO**. Belo Horizonte, 2009. Dissertação de Mestrado (Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

ROSA, Greciane da et al. IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO POR PROPÓSITO IMPLANTADO PELA SICREDI SERRANA RS SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES. *In: RECSA - Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas, Garibaldi - RS, v. 8, n. 1, Jan./jun 2019.*

SERRANO, A. L. M et al. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.** Brasília: Enap, 2018.

SOUZA, Monaliza da Silva. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS ATRAVÉS DOS FATORES MOTIVACIONAIS À LUZ DA TEORIA DE HERZERG: ESTUDO DE CASO NO CEFET/RJ.** Niterói - RJ, 2013. Dissertação de Mestrado (Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Bradley E. **Work Motivation in the public sector: An Application of Goal and Social Cognitive Theories.** Academy of Management Proceedings, Albany, p. D1-D6, 2001.