

PRÁTICAS DE GESTÃO PARA CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Débora Rezende Aguiar Nunes¹

Resumo: Neste texto faz-se um levantamento sobre ações do gestor que resultem numa melhor capacitação e motivação de pessoas na Administração Pública, de modo a proporcionar o bem estar dos servidores e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços públicos. Para seu desenvolvimento e conclusão, foram feitos levantamentos de práticas de gestão adotadas na iniciativa privada, seguida de uma reflexão quanto à aplicação de tais medidas nas organizações públicas. Como fontes de consulta foram utilizadas pesquisas em sites e blogs disponíveis na internet, em especial em artigos de profissionais da área de gestão de recursos humanos e de profissionais especializados em consultoria e *coaching*.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão. Motivação. Capacitação. Servidores públicos.

Data: 15 de dezembro de 2022

1. Introdução

O objetivo dessa pesquisa e estudo é buscar respostas sobre como o gestor público deverá atuar, o que deverá fazer para motivar e capacitar os servidores da organização. Parte-se da premissa de que um bom administrador, que visa o crescimento e o desenvolvimento de sua organização, somente conseguirá alcançar seus objetivos motivando os colaboradores a desempenharem seus papéis com excelência.

A relevância da abordagem se justifica no cenário apresentado em que se percebe a necessidade de melhoria da qualificação profissional, de aprimoramento no atendimento aos cidadãos dentro das organizações públicas e da conquista do bem-estar do próprio servidor público. O que se observa comumente é que a estabilidade no emprego acarreta um certo acomodamento do profissional, ao mesmo tempo em que a ausência de

¹ Advogada Pública Autárquica Municipal. Graduanda em Gestão Pública pela FAMIG.

perspectiva para dar grandes avanços em sua remuneração ao longo da carreira traz como consequência a desmotivação.

O procedimento adotado para encontrar possíveis soluções para o problema abordado foi pesquisar as ações e medidas que têm sido adotadas por gestores da iniciativa privada, e posteriormente fazer uma reflexão sobre a aplicabilidade de tais medidas nas organizações públicas visando à melhoria do funcionalismo público a partir de uma gestão de pessoas mais eficiente e atenta com os seus colaboradores.

A pesquisa não tem a pretensão de esgotar o tema, devendo ser considerado como um ponto de partida para outros conhecimentos e reflexões.

2. Meios de Incentivo à capacitação profissional

A estabilidade do emprego no serviço público tende a ser um fator de estagnação na busca de capacitação profissional, daí a importância de uma boa condução dessa questão pelos gestores públicos. A estagnação na busca de novos saberes e técnicas se deve à natural sensação de se ter um lugar garantido, ao contrário do que ocorre em empresas privadas, em que o empregado se sente ininterruptamente ameaçado pela concorrência de profissionais mais capacitados e atualizados.

A capacitação do empregado público, não obstante, pode ser incentivada através de práticas de boa gestão utilizadas na iniciativa privada. Não se pode perder de vista que grandes empresas potencializam o desenvolvimento de liderança e o crescimento do capital humano de sua organização.

Segundo um levantamento da Deloitte, 90% das organizações disseram que uma das prioridades de 2022 é aumentar as iniciativas de qualificação tecnológica. Por sua vez, 78% dos negócios vão direcionar treinamentos para as mais diversas áreas da empresa.

Os termos treinamento e desenvolvimento são constantemente entendidos como sinônimos pelos gestores, porém, embora sejam complementares, consistem em duas iniciativas distintas.

De maneira prática, o desenvolvimento está relacionado com um processo robusto e a longo prazo de capacitação. Por sua vez, as habilidades que serão aprendidas pelos

colaboradores estão mais ligadas ao *core business* da empresa, ou seja, são mais estratégicas e abrangem toda a operação.

Já os treinamentos, consistem em fluxos pontuais de capacitação, com a aprendizagem de competências específicas e, geralmente, relacionadas ao cotidiano de um departamento ou colaborador.

Um programa de desenvolvimento, por exemplo, pode ser composto por diversos treinamentos, sejam eles em grupo ou individuais. Quando bem planejado, essas pequenas doses de aprendizagem vão formar uma cadeia de capacitação que corresponde aos objetivos de expansão da organização a curto, médio e longo prazo. (BONFIM, 2022).

Existem à disposição das empresas inúmeros treinamentos que podem ser aplicados com o objetivo de desenvolver seus profissionais. Citam-se 8 (oito) principais exemplos: Treinamento de integração; Comunicação assertiva; Liderança eficaz; Palestras motivacionais; Desenvolvimento de competências e habilidades; Treinamento comportamental; Treinamento Técnico e Treinamento de equipe (MARQUES, 2019).

O treinamento técnico (*hard skills*) consiste no desenvolvimento de habilidades técnicas diretamente ligadas à elaboração das atividades operacionais. O treinamento comportamental (*soft skills*) está relacionado com o desenvolvimento de habilidades comportamentais, como trabalho em equipe, comunicação, criatividade, inovação e simpatia. Por sua vez, o treinamento motivacional está focado em aumentar o engajamento do time, geralmente é formado por palestras, dinâmicas em grupos e confraternizações. Por fim, sem esgotar todos, o treinamento de liderança é focado no desenvolvimento de novos líderes, que são implementados para colaboradores específicos que possuem talento ou desejam se desenvolver nessa área.

É importante destacar que um programa robusto de treinamento e desenvolvimento profissional nas empresas é pautado em um plano de crescimento dos colaboradores. Isso significa que os funcionários sabem o que precisam melhorar e onde podem chegar na empresa.

Essa transparência aumenta a motivação dos profissionais e o engajamento deles nas atividades cotidianas. Outro aspecto positivo é o aumento da produtividade e eficiência desses colaboradores na operação, garantindo melhores resultados a curto, médio e longo prazo para as empresas.

Nota-se a importância da transparência e a existência de um plano de crescimento dos colaboradores atrelados aos treinamentos e programas de desenvolvimento, como forma de incentivar os profissionais a se capacitarem mais. Tal incentivo produzirá resultados mais além, acarretando que o profissional busque por iniciativa própria outros cursos de aperfeiçoamento. Entende-se que essas boas práticas de gestão surtirão bons efeitos se aplicadas no âmbito das organizações públicas.

3. Meios de Motivação do profissional

Motivação profissional tem relação com o que move o funcionário a realizar suas atividades para colaborar com o funcionamento da organização e também seu desenvolvimento. Ela afeta o desempenho do colaborador e sua satisfação dentro da empresa. Funcionários mais motivados irão produzir mais, além de colaborar para que o clima organizacional melhore.

Explica a Impulse Up (2022) que de uma forma geral, existem dois tipos de motivação, motivação extrínseca e intrínseca. As recompensas extrínsecas são aquelas em que as variáveis que fornecem o comportamento se encontram perfeitamente identificadas e são apresentadas pelo ambiente. Por exemplo, os salários e outros benefícios monetários, além da diminuição da carga de trabalho, promoções ou até mesmo prêmios.

Como exemplos de recompensas intrínsecas temos a autoestima, o crescimento pessoal, tarefas desafiadoras, o sentimento de realização por um trabalho bem feito, os sentimentos de uso e desenvolvimento das suas competências e aptidões, o prazer em satisfazer a curiosidade ou o prazer de participar de uma discussão estimulante.

Para manter a motivação profissional, os gestores de empresas praticam as seguintes ações: a) pesquisar sobre o clima organizacional; b) tornar o ambiente de trabalho mais agradável (seja oferecendo espaço físico adequado e confortável, seja estimulando a harmonia entre os funcionários); c) estimular o aprendizado, por meio de treinamentos e capacitações; d) tratar todos de forma igual, de forma a que todos se sintam valorizados; e) valorizar as ideias; f) dar feedbacks (elogiar o bom resultado e corrigir quando necessário, por meio de críticas construtivas); g) celebrar sucessos; h) compartilhar uma visão positiva.

Quanto ao estímulo ao aprendizado (desenvolvimento dos funcionários), é prática nas empresas a criação de planos de carreira, para que todos os funcionários saibam como

podem evoluir dentro da organização. De forma correlata, a organização pública pode criar o plano de carreira de seus servidores, condicionando a progressão de nível na carreira à realização de cursos, treinamentos, graduações, pós-graduações, cursos técnicos, avaliações periódicas pelos gestores, dentre outros.

Um fator motivacional muito eficaz nas empresas é o estabelecimento de metas com premiação quando a meta for atingida. A celebração junto aos funcionários aumenta a autoestima de todos. No entanto, mais eficaz será se a celebração dos gestores vier acompanhada de recompensas como finais de semana de três dias, bonificações, festas e eventos, brindes. Dessa forma, todos se sentirão reconhecidos e engajados a melhorar seu desempenho.

Em organizações públicas, a premiação individual, por cumprimento de metas relevantes e/ou sucessivas, poderia ser a concessão ao profissional merecedor da preferência de escolher o setor/departamento a que estará vinculado quando surgir a vaga, ou adiantar-se na fila dos empregados elegíveis para os cargos de chefia.

A motivação também poderá ser atingida com a fixação de remuneração variável pela elaboração e apresentação de cursos de capacitação pelo próprio servidor, elaboração de manuais, apostilas, ou participação em comissões temporárias especiais.

Estímulos com premiações podem ser dadas também a equipes ou departamentos, pelo cumprimento de metas. A premiação pode ser escalonada entre níveis mínimos e máximos de atingimento de metas, e serem correspondentes a percentuais e remuneração mensal variável.

É possível adotar medidas capazes de desenvolver o senso motivacional dos colaboradores, a serem abordadas pelo RH: implementar a gestão horizontal; investir em capacitações e atividades extras; criar um relacionamento; oferecer um ambiente agradável; criar metas; passar feedbacks.

As ações dos gestores públicos focadas na criação de estímulos, todavia, visam a uma maior satisfação do interesse público traduzido na entrega de um serviço mais eficiente e eficaz, e não o lucro como ocorre nas empresas privadas. Não obstante, igualmente resultará no bem estar do servidor e numa melhor qualidade na prestação dos serviços.

4. Contribuição da sistematização e padronização de rotinas

Labone Consultoria (2022) discorre sobre os benefícios da aplicação da Gestão da Rotina em empresas e afirma que “o gerenciamento da rotina é essencial para empresas que buscam melhorar seu desempenho e alcançar melhores resultados.” Ensina a empresa de consultoria que técnicas eficientes devem ser implementadas na programação de trabalho diário de uma empresa.

Labone (2022) afirma que um dos passos para implantar a gestão da rotina é a Padronização de Processos:

Como resultado, é fundamental que todos os processos sigam o mesmo conjunto de regras, resultando em maior velocidade, confiança e coesão ao concluir as tarefas.

A padronização de processos também beneficia o trabalho em equipe, permitindo que a mesma tarefa seja realizada por diferentes funcionários que já estão familiarizados com o padrão – resultando em equipes mais colaborativas.

A empresa também cita a importância de categorização das rotinas operacionais na Gestão de Rotinas:

Esta é uma estratégia útil para melhorar o desempenho durante a realização das tarefas diárias. Implica classificar procedimentos coletivos com base em semelhanças e afinidades.

Dessa forma, um gerente pode reservar um tempo para realizar todas as atividades da mesma categoria, permitindo que ele se concentre em tarefas semelhantes por um período mais longo.

Destaca-se, ainda, a utilização de checklist. Checklist (ou lista de verificação) é uma ferramenta que permite a verificação e acompanhamento das tarefas de um projeto. Com ela, é possível evitar erros e aumentar a organização dos processos.

Basicamente, o checklist consiste em um documento projetado para a realização de atividades repetitivas, a fim de verificar uma lista de requisitos ou coletar dados de forma mais ordenada e sistemática. Assim, os profissionais envolvidos em um determinado processo não correm o risco de esquecer algo importante. Trata-se de uma ferramenta de controle.

Destaca Pires (2019) que ao checar a lista de tarefa pode-se reduzir erros e esquecimentos que comprometam a entrega dos trabalhos mais complexos. Isso se deve ao fato de o

documento indicar tudo o que é necessário e, ao longo da atividade, pode-se marcar o que já foi cumprido, efetuando um acompanhamento simultâneo e que possibilita correções.

Completa SILVA (2019):

Contar com um checklist de processos é uma das boas práticas a serem adotadas em um ambiente corporativo. A partir dele a empresa alcança uma melhor organização interna e consegue garantir um maior controle em sua operação.

Em linhas gerais, o checklist de processos consiste em documentar as práticas da instituição – funcionando como um guia para os colaboradores. Por isso, adotar essa estratégia pode trazer uma série de resultados positivos para a empresa. (SILVA, Luciana. 2019).

Em escritórios de advocacia privada é comum a utilização de modelos de peças processuais, uma opção inteligente para quem deseja se organizar melhor, produzir peças com a mesma qualidade, mas em menor tempo. Os modelos de peças jurídicas são arquivos pré-configurados para utilização dos profissionais de direito nos seus casos práticos. Eles são usados em processos judiciais e extrajudiciais e ficam em formatos padrões, com indicação de dispositivos legais e requisitos técnicos.

A vantagem em utilizar peças prontas são: a) menor tempo de produção; b) segurança; c) padrão. Advogados autônomos, acadêmicos, escritórios de advocacia já podem contar com sistemas jurídicos e outras ferramentas para agilizar as suas atividades cotidianas.

Soluções de busca como o Jusbrasil PRO podem otimizar o tempo dos operadores do Direito, através de inúmeras funcionalidades como: uso inteligente e processamento de dados jurídicos e a disponibilização de modelos de peças jurídicas disponíveis para download. (JUSBRASIL, 2022)

Falar sobre a importância de tecnologia no Direito é fundamental para o aprimoramento da justiça e do exercício da advocacia no Brasil. Afinal, como o próprio presidente do Tribunal de Justiça no Rio, Henrique Carlos de Andrade Figueira, disse: “nenhum juiz hoje trabalha sem tecnologia”.

Não por acaso, segundo pesquisa “Tecnologia. Profissões e Ensino Jurídico”, realizada pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FVG-SP), cerca de 77% dos escritórios do país já utilizam um sistema de gestão para auxiliar na organização das tarefas.

A prática de adotar modelos de peças jurídicas podem ser seguidas pelos departamentos jurídicos de organizações públicas, sendo igualmente vantajoso. Tanto é assim que a Nova lei de licitações exige a padronização dos editais e dos contratos, inclusive com uma “alternativa” para a dispensa dos pareceres prévios do jurídico.

Amorim (2022) destaca que “na verdade, um dos pontos mais fortes da nova lei de licitações é a padronização, e quando falamos em padronização como mitigação de riscos não podemos nos ater somente aos editais e contratos, mas também (e principalmente), a todos os documentos, formulários e procedimentos do processo, como uma rotina a ser seguida um padrão (o melhor padrão que o órgão puder criar para atender a sua realidade)”.

As ferramentas utilizadas na iniciativa privada como criação e utilização de checklists, padronização de processos, categorização das rotinas operacionais, a padronização de peças e rotinas processuais, podem ser utilizados pelos gestores das organizações públicas e auxiliam na capacitação e na motivação dos profissionais, especialmente, por trazer maior segurança.

As citadas ferramentas direcionam para o caminho da boa técnica já experimentada, aperfeiçoada e comprovada por outros profissionais, minimizando riscos e esquecimentos. De outro lado, tornam o trabalho mais rápido, mais produtivo e menos cansativo. Com mais assertividade, agilidade e segurança na resolução dos problemas, os servidores públicos veem surgir a satisfação e o estímulo. Nesse sentido, a sistematização de rotinas e padronização de trabalhos contribui para a capacitação e motivação dos servidores públicos.

5. Modelos de remuneração variável a serem aplicados

Segundo Mid By Falconi os modelos de remuneração variável mais comuns são: a) Participação nos Lucros e Resultados (PLR), benefício que premia os colaboradores ao final de um período, desde que a empresa tenha alcançado os resultados estabelecidos e gerado um lucro consistente; b) Bônus, o bônus é um valor variável definido pela própria companhia, que é disponibilizado aos colaboradores além do salário fixo mediante o alcance de alguma meta; c) Comissão, mais comum na área comercial é a compensação paga com base em porcentagem sobre os contratos fechados, ela pode variar conforme as metas de vendas; d) Premiações ou Campanhas de Incentivos, comumente aplicadas em

áreas operacionais, premia o desempenho de uma equipe pelo alcance de metas específicas e pontuais. Além de prêmios em dinheiro, os benefícios podem ser viagens, presentes, entre outros; e) Participação Acionária (Stock Options), é um tipo de remuneração de longo prazo. Concede aos colaboradores o direito de comprar ações da empresa.

Discorre Mid By Falconi que entre as vantagens do modelo de remuneração variável estão: maior motivação e engajamento por parte dos colaboradores; geração de resultados consistentes e duradouros; crescimento da cultura de meritocracia; fortalecimento da visão, missão e valores da empresa; redução da rotatividade e retenção de talentos; incentivo à inovação de produtos e processos; incentivo à valorização e ao reconhecimento das pessoas.

Não há dúvida que a contrapartida financeira tem sido a maior fonte de estímulos para os profissionais da iniciativa: a certeza de que quanto maior o empenho e o acerto, maior a retribuição pecuniária. Certamente alguns dos modelos de remuneração variável não podem ser aplicados nas organizações públicas, isto porque não auferem lucro, como a PLR e a comissão. A participação acionária também não é possível para servidores e empregados públicos, dada a natureza de pessoa jurídica de direito público em que não se admite a sociedade de pessoas físicas.

O modelo remuneratório por Bônus, valor variável definido pela própria companhia, que é disponibilizado aos colaboradores além do salário fixo mediante o alcance de alguma meta, é um modelo similar à gratificação por metas, valor mensal variável condicionado ao cumprimento de metas.

Premiações ou Campanhas de Incentivos, por sua vez, premia o desempenho de uma equipe pelo alcance de metas específicas e pontuais. Além de prêmios em dinheiro, os benefícios podem ser viagens, presentes, entre outros.

Para a instituição das remunerações variáveis, todavia, é necessário a criação de uma Lei em sentido formal, de iniciativa do Chefe do Poder Executivo (no caso de Administração Pública). A aprovação da lei dependerá, em cada caso, da disponibilidade orçamentária-financeira e do cumprimento à Lei de Responsabilidade Fiscal – que estabelece limites para a despesas com pessoal. Também deve ser regulamentado o estabelecimento de

metas e a forma objetiva de sua aferição, sendo recomendado uma pactuação específica entre o gestor e os servidores para cada situação de meta a ser cumprida.

6. Estabelecimento de diferenças de remuneração entre servidores por mérito e produtividade

Um importante debate a respeito da modelagem de sistemas de incentivo ocorre entre os defensores de avaliações baseadas no indivíduo e avaliações baseadas em equipes. Gehardt (2009) aponta que, quanto ao nível de mensuração do desempenho, os modelos de remuneração variável se dividem em individuais, coletivos ou híbridos. Embora a visão econômica apresente riscos envolvidos na utilização de modelos coletivos, eles estão recentemente ganhando força nas experiências de PRP nos governos. Os modelos focados em indivíduos, embora possam promover forte incentivo em função da ligação direta desempenho individual-premiação, também possuem aspectos negativos, principalmente vinculados à cooperação. Geherdt (2009) argumenta que o uso de modelos de incentivos individuais pode fomentar desagregação e dificultar o trabalho em grupo, na medida em que cada servidor será avaliado e recompensado individualmente e o resultado coletivo do trabalho pode deixar de ser prioridade. Os estudos da OCDE (2005a ,2005b) e de Perry *et al* (2009) concluem que modelagens focadas em equipe parecem ter melhores resultados do que esquemas baseados na avaliação individual de desempenho.

Segundo Marsden (2010), a mensuração do desempenho e a definição de metas (que geralmente são fortalecidas com a implantação da PRP) têm contribuído para um melhor desempenho. O autor afirma que a implantação da remuneração variável tem incentivado a renegociação de prioridades e padrões de desempenho entre empregados e chefia.

O mais eficaz, todavia, é o estabelecimento de um plano de carreira dos servidores da organização, com regras claras sobre ascensão na carreira por merecimento, atrelado a avaliação individual pelo gestor imediato.

7. Conclusão

A pesquisa realizada mostra que existem instrumentos de gestão utilizados em empresas privadas que são boas práticas da área de recursos humanos, e que podem, no geral, serem aplicados na área pública. O enfoque das primeiras é a persecução do lucro, e o enfoque

da segunda (organizações públicas) é a realização do interesse público, contudo, as práticas tendem a proporcionar o bem estar dos funcionários e refletem, por consequência, em melhor qualidade do serviço entregue.

Não é prematuro afirmar que os gestores públicos devem adotar práticas de gestão da iniciativa privada para capacitar e motivar funcionários de sua organização. Como ferramentas de capacitação deve ser potencializado o desenvolvimento de liderança e o crescimento do capital humano da organização, por meio de curso de treinamentos e desenvolvimento (capacitação a longo prazo). Desenvolvimento de habilidades técnicas e de habilidades comportamentais são de grande valia. Destaca-se a importância de realizar um plano de crescimento dos colaboradores, a ser divulgado, a fim de que os funcionários saibam o que precisam melhorar e onde podem chegar.

Para o objetivo de motivação dos profissionais, nota-se que o gestor pode favorecer a motivação intrínseca com feedbacks positivos e celebração de sucessos. Para a motivação extrínseca, destaca-se a instituição de recompensas, prêmios, gratificações por cumprimento de metas (remuneração variável), incluindo recompensas sem caráter financeiro, como diminuição da carga de trabalho, ganho de final de semana de 3 (três) dias, ou preferência para escolhas de lotações quando houver mais de uma gerência vinculada ao cargo.

Com a pesquisa se percebe também a importância de adotar medidas que ofereçam maior segurança e menor risco aos funcionários públicos, como a instituição de rotinas operacionais, a utilização de checklists, utilização de modelos, padronizações e templates. Essas práticas também tornam o trabalho mais rápido e produtivo, gerando satisfação e estímulo aos executores dos serviços. O uso da tecnologia é um importante facilitador dessas práticas.

Contudo, a atitude mais eficaz do gestor é instituir um plano de carreira de seus servidores justo, alcançável e promissor – assim como ocorre na instituição de plano de cargos e salários em empresas privadas. Apesar de ser uma iniciativa do gestor, deve ser aprovado por Lei, contudo, pode ser alcançado com um trabalho junto aos vereadores ou parlamentares, conforme o caso, ocasião em que o gestor demonstrará as vantagens que advirão aos cidadãos destinatários dos serviços públicos a entrega de serviços prestados por profissionais motivados e comprometidos.

A problemática tarefa de capacitar e motivar servidores públicos é desafiadora para gestores das organizações públicas, mas deve ser pensada com afinco para que se obtenha uma prestação de serviço público de qualidade, na linha de um dos Princípios da Administração Pública que é a Eficiência.

A pesquisa realizada para a elaboração do artigo não esgota o tema, por isso sugere-se um aprofundamento de estudo e observação dos modelos de plano de carreira de servidores já instituídos, à luz dos exemplos dos planos de cargos e salários de empresas privadas, aplicando o que for possível na gestão de pessoas da Administração Pública de forma a aperfeiçoar os modelos existentes.

REFERÊNCIAS

D2L – Aprendizagem profissional capacitação e desenvolvimento. Treinamento e desenvolvimento profissional: importância, tipos e como implementar. 16mar, 2022. Disponível em: <www1.d2i.com/pt-br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-profissional-importancia/> Acesso em: 12dez, 2022.

Menzie – Gestão de Pessoas. Motivação Profissional: O que é e como mantê-la na sua empresa? Disponível em: <menzie.com.br/motivacao-profissional/>. Acesso em: 12dez, 2022.

Técnicas para aumentar a motivação no trabalho. Cultura Organizacional e Engajamento. Disponível em: <blog.impulseup.com/motivacao-no-trabalho/> Acesso em: 21nov. 2022.

Labone. Conheça os benefícios da Gestão da Rotina em empresas. Disponível em: <laboneconsultoria.com.br/materiais/gerencialmento-da-rotina/> Acesso em: 12dez, 2022.

Rockcontent blog. Saiba o que é um checklist (ou lista de verificação), para que serve e como fazer. Raphael Pires. 13set, 2019. Disponível em: <rockcontent.com/br/blog/checklist/> Acesso em: 12dez, 2022.

SILVA, Luciana. Checklistfácil blog. A importância de contar com um checklist de processos na sua empresa. 3out, 2022. Disponível em: >blog-pt-checklistfacil.com/checklist-de-processos/>. Acesso em: 12dez, 2022.

Jusbrasil. Visual Law. Otimize seu tempo com modelos de peças jurídicas prontas! Disponível em: <blog.jusbrasil.com.br/artigos/1229188591/otimize-seu-tempo-com-modelos-de-pecas-juridicas-prontas/> Acesso em: 13dez, 2022.

AMORIM, Simone. Opinião. Como padronizar os editais e os contratos para a nova Lei de Licitações. Disponível em: <opiniaosimoneamorim.com.br/como-padronizar-os-editais-e-os-contratos-para-a-nova-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 13dez, 2022.

GERHART, Barry (2009). “Compensation” in Wilkison, A., Bacon, N. Rediman, T. e Snell, S. (edis). The SAGE Handbook of Human Resource Management. London: SAGE.). ASSIS, Luís Otávio Milagres, NETO; Mário Teixeira Reis. Disponível em: <epsm.nescon.medicina.urmg.br/dialogo05/Bibiolteca/Artigos_pdf/Remuneraçã%20V ariável/>. Acesso em: 13dez, 2022.

MARSDEN, David (2010). Te paradox os performance related pay systems: ‘why do we keep adopting them in the face of evidence that theu fail do motivate?’ IN: Hood,, C. Margetts, H. Paradozes os modernization: inintended consequences of public policy reformns. Oxford, IJ: Oxford University Press, (In Press). ASSIS, Luís Otávio Milagres, NETO; Mário Teixeira Reis. Disponível em: <epsm.nescon.medicina.urmg.br/dialogo05/Bibiolteca/Artigos_pdf/Remuneraçã%20V ariável/> Acesso em: 13dez, 2022.