

**( X ) Graduação ( ) Pós-Graduação**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:** estudo com servidores de um centro de educação infantil localizado no município de Icapuí-CE

**Patrícia Souza Ferreira<sup>1</sup>**

**Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-árido –  
UFERSA  
patricia\_sousa14@outlook.com**

**Luciana Holanda Nepomuceno<sup>2</sup>**

**Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade de Lisboa  
Professora da Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA  
luciananepomuceno@ufersa.edu.br**

**Elisabete Estradiotto Siqueira<sup>3</sup>**

**Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC-  
SP  
Professora da Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA  
Tutora do Programa de Educação Tutorial – PET Gestão Social - UFERSA  
betebop@ufersa.edu.br**

**Eulita de Souza Moraes<sup>4</sup>**

**Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-árido –  
UFERSA  
Mestranda em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração –  
PPGA/UFERSA  
eulit\_@hotmail.com**

## **RESUMO**

O presente trabalho expõe um estudo sobre a situação motivacional do quadro de servidores públicos municipais, que atuam em um Centro de Educação Infantil (CEI), localizado em uma das comunidades do município de Icapuí no Estado do Ceará, tendo como referência a teoria dos dois fatores. O objetivo principal desta pesquisa é compreender como ocorre o processo de motivação dos indivíduos que trabalham no serviço público. Visando o alcance do mesmo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista com 7 servidores públicos, posteriormente os dados foram transcritos, dispostos em categorias e por fim analisados por meio de análise interpretativa. Frente aos resultados obtidos os fatores higiênicos que estão presentes, afetando positivamente o desempenho são: o salário, o relacionamento com a equipe e com a gestão e a estabilidade. Enquanto entre os três fatores motivacionais analisados somente o fator realização está causando motivação entre os servidores do CEI pesquisado e os demais a estão bloqueando.

**Palavras-chave:** Centro de Educação infantil; Motivação; Servidores.

## **1 INTRODUÇÃO**

O cenário de mudanças, econômicas, sociais e culturais, acrescido da pressão competitiva que ocorre entre as instituições, faz com que os seres humanos assumam uma posição de maior importância nas organizações, pois os indivíduos é que são capazes de diminuir ou aumentar a produtividade, bem como melhorar ou piorar a qualidade de um serviço. (REGES, 2012). No entanto, segundo Fiorelli (2009) para que as pessoas possam se tornar mais produtivas, bem como atuar com maior satisfação e produzirem efeitos multiplicadores, elas precisam estar motivadas.

A motivação para o trabalho continua sendo um dos grandes desafios no ambiente organizacional. Embora várias teorias já tenham sido elaboradas e as mais recentes indiquem a importância da valorização das pessoas nas organizações, na realidade, a motivação continua sendo vista com simplicidade e recebe pouca atenção, o que resulta em um maior desânimo ou desmotivação dos indivíduos no trabalho (BRUNELLI, 2008).

A desmotivação para o trabalho pode ocorrer tanto no setor privado quanto no público, o foco desta pesquisa é estudar motivação no setor público. Assim sendo, é importante contextualizar, a partir de Reges (2012), que os órgãos públicos que prestam serviço à população, passam por várias dificuldades tais como falta de condições adequadas de trabalho, público não esclarecido, cenário político desfavorável e que todos esses elementos afetam o desempenho do servidor. E isso, por sua vez, afeta os padrões de qualidade dos serviços desenvolvidos nestas instituições, resultando na insatisfação da população que os recebe.

Para Fernando (2006) o mau atendimento no setor público vem da nossa formação ibérica, em que os funcionários se apresentam preocupados com sua posição, enquanto o povo ficava a mercê da própria sorte. O autor continua dizendo que desde então a administração pública apresenta traços desta estrutura, e apesar de mudanças já terem ocorrido à qualidade do atendimento ainda requer melhoras, isto é, existe ainda a necessidade de se oferecer um serviço eficaz, atencioso, dentre várias outras características que possam levar a satisfação.

Tendo em vista a imagem distorcida que o servidor tem frente à sociedade, torna-se interessante estudar a relevância da motivação neste contexto, desta forma essa pesquisa tem o intuito de desenvolver um estudo relacionado à motivação para o trabalho no serviço público, buscando compreender os aspectos motivacionais presentes no cotidiano dos funcionários. A presente pesquisa foi desenvolvida em um órgão público municipal,

propondo-se a responder a seguinte problemática: **Qual a percepção dos servidores públicos sobre os fatores organizacionais que interferem na sua motivação?**

Nesse contexto o objetivo deste trabalho foi compreender como ocorre o processo motivacional dos indivíduos que trabalham no serviço público.

Como objetivos específicos propõe identificar os fatores organizacionais que interferem na motivação; analisar os fatores organizacionais responsáveis pela motivação; discutir o cotidiano de trabalho dos servidores públicos do município de Icapuí - CE.

## **2. MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO**

No setor público, a motivação contém algumas especificidades, principalmente por se tratar de um sistema burocrático que funciona como base para desenvolver os planos de carreiras dos servidores públicos. Esses planos de carreira por sua vez demandam tempo e sorte, critérios não muito entusiasmantes (ALENCAR, 2010).

Malik (1998) aponta outros critérios, que ela acredita que também estão relacionados aos problemas de motivação nas organizações públicas, tais como: status da profissão, organização do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a execução das tarefas, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização e estabilidade. Todos esses critérios são relevantes para estimular os servidores a desempenhar com presteza as suas atividades, entretanto, segundo Correa (2010, p. 24), “não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço”.

Ainda segundo Malik (1998) as empresas públicas não apresentam muita preocupação com fatores importantes como: mercado de trabalho, desenvolvimento dos seus profissionais e para quem oferece o serviço. A ausência de preocupação com esses fatores acarreta o aumento das dificuldades encontradas pelos gestores para utilizar meios de motivar os servidores, bem como melhorar sua produtividade.

De acordo com Brandão e Bastos (1993) para que a sociedade obtenha o retorno satisfatório dos investimentos realizados nas organizações públicas, é relevante descobrir e realizar as condições que beneficiam o comprometimento do indivíduo na organização. Corroborando com esta afirmação Souza e Mello (2013) defendem que os servidores precisam redescobrir a necessidade de zelar pelo bem público, para que desta forma a população também o faça, e diante da atuação ética e comprometida do servidor, passe a

creditar ao serviço público, características positivas, tais como: seriedade, transparência e, principalmente, honestidade.

Outro fator que representa grande relevância na motivação do servidor é o seu ambiente de trabalho, visto que, para Fernando (2006) cada ambiente institucional é único e pode sofrer mudanças por influências internas ou externas. O que torna esse ambiente singular é o fato de que cada servidor público ocupa a maior parte do seu tempo, exercendo suas funções em seus locais de trabalho, com isso acaba por levar algo de si para dentro da organização, como: conhecimentos tecnológicos e até mesmo características de suas personalidades. Desta forma Brunelli (2008) defende que é importante esclarecer que a tarefa da administração, não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, mais sim o dever de criar um ambiente motivador, onde os servidores busquem satisfazer suas próprias necessidades e conforme Souza e Mello (2013) possam cumprir seu papel funcional com excelência, procurando aperfeiçoar ao máximo o seu trabalho, atender bem o cidadão, que, em última análise, é cliente.

Por fim a realização de reuniões de maneira regular com o quadro de servidores seriam excelentes oportunidades para a permuta de experiências e ideias com o intuito de discutir sobre melhores formas para encontrar soluções para problemas corriqueiros, bem como falar sobre a aplicabilidade das normas superiores, implantados de cima para baixo, que na maioria das vezes são advindas de autoridades gerenciais que nem sempre tem conhecimento das verdadeiras raízes dos problemas enfrentados (FERNANDO, 2006).

Assim, discutido o quadro de referências teóricas que dão sustentação a esta pesquisa, segue-se com a apresentação dos aspectos metodológicos adotados na fase empírica.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa aplicada uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010, p. 26),

Quanto à abordagem do problema, segundo Silva e Menezes (2005) o estudo utilizou da abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos a categoria descritiva se mostrou ser a mais indicada e adequada para este estudo.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas. A entrevista, segundo Gil (2008), é a técnica em que o investigador se apresenta diante do investigado e passa a lhe fazer indagações, a fim de obter dados que interessam à investigação.



Dentre os tipos existentes de entrevista o mais adequado para este estudo é a entrevista semiestruturada, que para Marconi e Lakatos (2003) é aquela em que o entrevistador tem liberdade para conduzir cada situação para a direção mais adequada. Permitindo, assim, explorar uma questão de maneira mais ampla. Geralmente as perguntas são abertas, podendo ser respondidas dentro de uma conversa menos formal.

Durante a coleta de dados às entrevistas foram gravadas, mediante a permissão dos entrevistados, e foi utilizado um caderno de anotações, visando coletar fielmente todas as informações necessárias.

O roteiro de entrevista foi composto por um total de 49 questões e após sua finalização foi realizada uma entrevista-piloto (pré-teste) com uma servidora de outra creche, com a finalidade de avaliar se as questões obtinham respostas pertinentes à pesquisa, se eram compreensíveis, entre outros aspectos. A partir do resultado do pré-teste, foram feitos pequenos ajustes de palavras para facilitar o entendimento dos indivíduos a serem pesquisados.

Para a realização das entrevistas, foi feito um contato inicial com a coordenadora do CEI estudado, a fim de esclarecer o objeto da pesquisa e pedir permissão para realizar as entrevistas no ambiente de trabalho, caso fosse necessário. Concedida a permissão por parte da gestora, o segundo passo foi conversar com os demais funcionários individualmente, visando pedir o consentimento de cada um para a realização das entrevistas. Todos os colaboradores concordaram em conceder as entrevistas e as mesmas foram realizadas em momentos propícios e cômodos para os entrevistados. Quanto ao local de realização das entrevistas 04 (quatro) delas foram feitas no ambiente de trabalho, por opção dos servidores, e as outras 03 (três) foram realizadas na casa de cada funcionário. Cada entrevista durou mais de 1(uma) hora.

Com o intuito de garantir o anonimato dos indivíduos entrevistados optou-se por usar a palavra entrevistado seguido de um número, independente da ordem em que aconteceu a entrevista (entrevistado 1, entrevistado 2,..., entrevistado 7). Logo, no momento da definição do perfil dos sujeitos da pesquisa, ou qualquer outro momento que necessite, será utilizado o termo entrevistado acompanhado de um número, que foi previamente definido para a identificação de cada sujeito da pesquisa.

A instituição escolhida para a realização da pesquisa é um Centro de Educação Infantil público, localizado em uma das comunidades do município de Icapuí no Estado do Ceará. O

Centro conta, atualmente, com um quadro de provimento efetivo de 8 servidores e presta serviços para cinco comunidades diferentes.

O CEI é destinado a atender crianças com uma faixa etária de 2 e 3 anos de idade. O horário de funcionamento do centro é manhã e tarde. Como o prédio é pequeno, possui somente duas salas de aula e atende a um total de quatro turmas, sendo distribuídas da seguinte forma: duas pela manhã e duas à tarde.

Os sujeitos escolhidos para a aplicação do roteiro de entrevista foram os servidores públicos municipais que atuam neste CEI. O mesmo conta com um quadro de funcionários composto por: 1 coordenadora, 1 merendeira, 1 zeladora, 1 monitora de transporte, 1 motorista e 3 professoras, totalizando 8 servidores. Além destes, o Centro conta também com a colaboração de mais dois servidores, que são funcionários de uma creche localizada em uma comunidade próxima, sendo eles uma monitora e um motorista. Dentre todos os servidores citados, somente 7 funcionários foram entrevistados, tendo em vista que a pesquisadora é uma das componentes desta equipe e que os dois funcionários que pertencem a outra creche mantêm um contato muito restrito e limitado com todos os servidores lotados no CEI em questão, portanto não teriam condições de responder a muitas das questões contidas no roteiro da entrevista.

O CEI atualmente atende a um total de 63 crianças, sendo uma turma com crianças de 2 anos de idade e 3 turmas com crianças de 3 anos de idade.

**Quadro 1:** O perfil dos entrevistados está sintetizado

<b>Respondentes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Escolaridade</b>
Entrevistado 1	Coordenadora	44 anos	26 anos	Especialização
Entrevistado 2	Professora	49 anos	30 anos	Especialização
Entrevistado 3	Professora	52 anos	10 meses	Especialização
Entrevistado 4	Professora	47 anos	2 anos	Mestrado
Entrevistado 5	Merendeira	30 anos	4 anos	Graduação
Entrevistado 6	Zeladora	62 anos	27 anos	Ensino fundamental incompleto
Entrevistado 7	Motorista	60 anos	4 anos	Ensino médio completo

Fonte: Autora (2018).

Após a conclusão de todas as entrevistas, foi feita a escuta intensiva das gravações das mesmas, seguida da transcrição dos dados. Visando uma análise interpretativa, foram transcritas especificamente os trechos das entrevistas que se destacaram de forma relevante e subsidiaram a discussão do tema e alcance dos objetivos pretendidos. A transcrição e ordenação destes trechos possibilitou o processo de categorização. As categorias destacadas encontram-se listadas abaixo.

- Satisfação financeira; Condições de Trabalho; Relação com Pares, com a gestora e com a equipe; Estabilidade; Gestão; Decisões; Realização no trabalho; Crescimento profissional.

As categorias elencadas contêm informações que condizem com os fatores higiênicos e motivadores presentes na teoria dos dois fatores de Herzberg. Teoria essa, escolhida para embasar a análise.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Fatores higiênicos**

Os fatores higiênicos, conforme Bueno (2002), quando ótimos evitam a insatisfação, mas não elevam a satisfação, ou se elevam não conseguem mantê-la. Enquanto que, quando são péssimos causam a insatisfação. Dentre os fatores higiênicos apontados por Herzberg, seis deles foram identificados e analisados neste estudo, sendo eles: satisfação financeira; condições de trabalho; relação com Pares, com a gestora e com a equipe; estabilidade e gestão; na sequência serão apresentados e explorados os resultados correspondentes a esses fatores.

#### **4.1.1 Satisfação financeira**

Na categoria satisfação financeira onde os servidores puderam dissertar sobre os salários recebidos e benefícios adicionais a ele, a maioria dos respondentes, sendo eles os entrevistados 2, 3, 4, e 7, apresentaram estar satisfeitos com a remuneração recebida pelo trabalho por eles executados, porém alguns deles mencionaram que ocorre atraso salarial, o que pode vir a ter um impacto negativo na satisfação.

“Sim, estou satisfeita, mas está atrasando sempre e o aumento anual é um processo muito demorado.” (ENTREVISTADO 3).

“Estou satisfeita, até porque, depois que passar meu estágio probatório meu salário vai aumentar, porque tenho especialização e mestrado. Mas ultimamente o nosso salário está atrasando, espero que isso seja transitório, porque ninguém aqui é rico pra se manter sem o salário.” (ENTREVISTADO 4).

Em relação a benefícios, que segundo Marras (2001, p.137) “[...] é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. Os respondentes afirmaram não receber nenhum benefício, exceto o entrevistado 1, que ocupa cargo comissionado, disse receber uma gratificação e demonstrou estar insatisfeito com o valor da mesma, conforme discurso abaixo.

“Enquanto coordenadora eu não estou satisfeita com a minha gratificação, eu gostaria que ela fosse maior, porque é um trabalho muito árduo, muita

responsabilidade, então a gente era pra ser mais bem gratificado.” (ENTREVISTADO 1).

Além da gestora, os entrevistados 5 e 6 também afirmaram estar insatisfeitos com o valor salarial que recebem, conforme as falas seguintes:

“Não, se recebesse mais pelo meu trabalho aí sim eu ficaria satisfeita.” (ENTREVISTADO 5).

“Não, eu acho meu salário pouco, hoje em dia é tudo caro, com cinquenta reais não se compra quase nada. É preciso economizar ou passar cartão pra conseguir fazer a feira porque o dinheiro não dá.” (ENTREVISTADO 6).

Como já existe uma desmotivação com o valor recebido, o atraso salarial só faz aumentar a insatisfação, dos servidores que já são insatisfeitos e diminuir a motivação dos funcionários que alegaram estar satisfeitos. De acordo com a teoria dos dois fatores, o fator salário quando considerado bom impede a insatisfação, porém quando considerado ruim ou nem tão bom, tende a causar insatisfação. Assim sendo, embora a maioria dos entrevistados tenha demonstrado satisfação quanto ao salário, é importante ressaltar que este é considerado um fator higiênico, isto é, mesmo que possa vir a aumentar a satisfação, ele não pode garantir a permanência prolongada deste sentimento e isso é agravado pela questão do pagamento não acontecer na data esperada pelos servidores.

A questão do pagamento do servidor vai além dos limites do CEI, a gestora não tem controle sobre isso, e também acaba sendo vítima desta situação. Esse é um problema que demanda soluções que não cabe à coordenadora do centro resolver, mas sim a secretaria de educação do município, na pessoa do secretário de educação e seu superior, o prefeito municipal.

#### 4.1.2 Condições de trabalho

A categoria condições de trabalho apresentou uma grande insatisfação por parte de todos os servidores pesquisados. Eles apontaram falta de eletroeletrônicos considerados essenciais para o desenvolvimento de um bom trabalho, além de utensílios simples para a cantina e problemas com o transporte escolar.

“[...] Não temos computador, impressora, um armário na sala pra guardar o nosso material. Falta esse olhar, essa valorização, entra recursos na escola e não tem melhorias pros professores na sala de aula.” (ENTREVISTADO 4).

“[...] O maior problema é a cozinha em que trabalho porque além de não ter espaço, às vezes acaba faltando utensílios básicos para trabalhar.” (ENTREVISTADO 5).

“[...] Se trocassem o ônibus meu trabalho seria excelente, porque ele sempre quebra e apesar de ter um reserva se torna trabalhoso, o ônibus fica no meio da rua, tem que providenciar o conserto, tem que se deslocar pra oficina, isso é o mais chato.” (ENTREVISTADO 7).



Os servidores também afirmaram já ter comprado ou levado algo de suas casas pra creche pra conseguir trabalhar, porque no CEI estava faltando e as aulas não podem parar.

“Já levei, porque de repente falta na escola, então eu compro ou tenho na minha casa e levo pra escola, porque a escola não pode parar, então se eu tenho na minha casa eu dou pra escola ou empresto. Por exemplo, esta semana quebrou um cano, eu tive que comprar as coisas para consertar com meu dinheiro porque era uma emergência.” (ENTREVISTADO 1).

“Eu trouxe uma mesinha com cadeiras pra eu colocar minhas coisas, colocar os materiais que eu utilizo na aula, trago pincel de quadro branco, fita gomada. Eu não acho certo que nós professores tenhamos que comprar coisas pra conseguir trabalhar, além disso, fico triste, porque os materiais que tem aqui são os pais que pagam.” (ENTREVISTADO 4).

“Eu já trouxe pano de chão da minha casa, vassoura e sabão porque estava faltando e demora muito pra chegar.” (ENTREVISTADO 6).

Em relação à estrutura do prédio também foi apontado pela maioria como inadequada, quente, que tem pouco espaço para as crianças brincarem, que os banheiros são inadequados, que a cantina é pequena e não é forrada, que a secretaria é apertada, isto é, vários problemas estruturais e mesmo que alguns servidores tenham mencionado que a estrutura é boa, eles logo em seguida acrescentavam algo negativo.

“A estrutura da creche é boa só o espaço que é pequeno, deveria ser um espaço maior, ter um pátio grande pras crianças brincar.” (ENTREVISTADO 2).

“[...] A estrutura deveria ser melhor, principalmente no que se refere à ventilação das salas e ao espaço destinado a secretaria que é bastante pequeno. Acredito que com a correção destes pontos nosso trabalho melhoraria bastante e os alunos se sentiriam mais confortáveis enquanto estivessem aqui.” (ENTREVISTADO 3).

As condições físicas de trabalho são apontadas pela teoria dos dois fatores, como necessárias, não para garantir a motivação e a satisfação com o desempenho das funções, mas para evitar a insatisfação. Assim sendo, como no CEI estudado as condições de trabalho foram apontadas como precárias. Isso explica a insatisfação dos funcionários, conforme os discursos acima, e o desempenho dos mesmos pode vir a ser prejudicado, pois para Gondim e Silva (2014) a insatisfação prejudica o desempenho dos trabalhadores. Principalmente quando estes em certas situações comprem materiais com o próprio dinheiro pra conseguir trabalhar e resolver eventuais emergências da instituição.

#### 4.1.3 Relação com Pares, com a gestora e com a equipe

O fator relacionamento com a gestora apresentou-se como satisfatório para os entrevistados 2, 3, 4 e 7. Vale lembrar que, embora as entrevistas tenham contado com a participação de 7 (sete) servidores, neste fator está sendo considerado somente seis respondentes, uma vez que, a gestora também foi um dos entrevistados. Portanto dos 6 (seis)

sujeitos da pesquisa considerados neste caso, 4 (quatro) demonstraram ter um relacionamento, no mínimo, amistoso com a chefia.

“Minha relação com ela é ótima, é de amizade, nunca tive desavença com ela.” (ENTREVISTADO 2).

“É amistosa, porque eu sei como lidar com as pessoas, mesmo eu não concordando com algumas coisas não gosto de ficar degladiando com ninguém.” (ENTREVISTADO 4).

Quanto aos entrevistados 5 e 6, eles apontaram como razões para o mau relacionamento com a gestora os aspectos: cobranças com os funcionários ocorrer de maneira desigual e o fato da mesma ser muito mandona e fingida.

“Ela se preocupa muito em divulgar em redes sociais que o trabalho escolar está indo bem, mas dentro da escola nem sempre isso acontece, até porque de alguns ela acaba cobrando muito enquanto de outros ela acaba não cobrando.” (ENTREVISTADO 5).

“Minha relação com ela não é muito boa, não gosto de conversar muito com ela não, eu não me sinto bem quando ela está, porque ela quer mandar em tudo, quando chega faz e desfaz, ela precisa trabalhar também.” (ENTREVISTADO 6).

É importante ressaltar que os dois respondentes que relataram ter um relacionamento ruim com a coordenadora, também mencionaram já ter tido conflitos com a mesma, o que provavelmente pode ter acarretado este mal estar nesses funcionários com relação à chefia.

O fator relacionamento com a gestora foi apontado, pela maioria dos respondentes, como bom, então conforme os fatores higiênicos de Herzberg a maioria dos funcionários não está insatisfeita. Isso é um aspecto positivo para o processo de motivação dos funcionários, pois segundo Coda (1986 apud BRUNELLI, 2008, p. 72), funcionários que tem como chefe uma pessoa centrada no relacionamento interpessoal, conseguem ter maior satisfação no trabalho.

O fator relacionamento com a equipe demonstrou de forma clara o coletivismo e interação entre o grupo, inclusive, dentre todas as categorias enquadradas nos fatores higiênicos essa foi a que apresentou, até agora, um melhor resultado na prevenção da insatisfação. Diante dos discursos dos entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 6 foi possível perceber que o bom relacionamento no ambiente de trabalho gera uma sensação de bem estar e causa um melhoramento no desempenho das funções de cada um, principalmente, pelo fator colaboração que foi elencado por vários dos entrevistados.

“Acho que tenho uma relação boa, até porque gosto muito de ajudar e de compartilhar as ideias.” (ENTREVISTADO 2).

“Pra mim, a relação é muito boa, nunca discuti com nenhuma, procuro sempre tratar bem e ajudo no que posso.” (ENTREVISTADO 3).

“É uma relação boa e com afeto, no sentido que quando posso ajudar sempre me disponho e ajudo sem nenhum problema.” (ENTREVISTADO 5).

Somente o entrevistado 7 demonstrou não ter muita afinidade com a equipe e considerou sua relação, com a mesma, ruim. É importante frisar, que esta pessoa é a única do sexo masculino, conforme Quadro 10, dentro do grupo, o que pode ter influenciado este posicionamento dele frente à equipe. Até porque, ao ser indagado sobre como se sentia em seu ambiente de trabalho, ele, assim como os demais, relatou que se sentia bem. O que demonstra que não existem aspectos de força maior que justifiquem essa falta de afinidade por parte dele com relação aos colegas.

As relações interpessoais, além de ser um dos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, também receberam destaque em várias das teorias motivacionais que nortearam este estudo. Estando presente na teoria de Maslow na categoria de necessidade social, na teoria ERG na categoria relacionamento e na teoria de McClelland no quesito afiliação, isso ressalta a importância deste fator na motivação humana para o trabalho.

#### 4.1.4 Estabilidade

A estabilidade é a garantia de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, tendo sido nomeado para cargo de provimento efetivo, por meio do concurso público, tenha completado os três anos de efetivo exercício, isto é o estágio probatório, e tenha sido submetido à avaliação de desempenho (CF, art. 41).

Em relação a este fator os servidores entrevistados mostraram-se seguros, felizes e satisfeitos com a tranquilidade que o serviço público proporciona, pois ao serem indagados sobre o que entrar no serviço público representou para cada, algumas das seguintes respostas foram obtidas.

“Estabilidade, melhores condições pra minha vida, por que hoje eu tenho a minha casa, meu carro, meu marido tem um barco, eu consigo sobreviver bem, não passo necessidade e consigo ajudar a minha família.” (ENTREVISTADO 2).

“Representou felicidade, porque eu me senti mais segura, não é como você está em um lugar sem saber se vai ficar, e com o concurso você sabia que ia ficar, tinha uma certeza.” (ENTREVISTADO 6).

“Garantia, porque entrar no serviço público é o que se busca, em um país em que se tem uma economia fraca se busca muito entrar no serviço público municipal, estadual ou federal. Foi uma questão de estabilidade.” (ENTREVISTADO 7).

Conforme a teoria dos dois fatores a estabilidade está ligada ao ambiente organizacional e pode evitar a insatisfação, mas não causar necessariamente a satisfação, isto é, mesmo não causando a insatisfação, interfere na motivação. No caso dos funcionários do CEI pesquisado, este fator higiênico está interferindo de maneira positiva na motivação. Embora dois dos respondentes, no caso os entrevistados 3 e 4, conforme o Quadro 10 ainda não tenham transposto o estágio probatório.

#### 4.1.5 Gestão

O fator coordenação deixou a equipe dividida, pois metade dos respondentes apresentou satisfação com as competências e o trabalho da gestora, isso é confirmado com as falas seguintes, em que os entrevistados 2, 3 e 7 caracterizam a coordenadora como sendo: flexível, receptiva e excelente.

“Ela trata todos os funcionários iguais, é flexível em algumas ocasiões, está executando bem a sua função. Na medida do possível, ela está cumprindo com o seu dever.” (ENTREVISTADO 2.)

“Gosto do trabalho dela, foi muito receptiva comigo, me ajuda bastante e nunca discutimos. Assim, tem horas que ela é insegura, como todos sabem, mas isso é normal.” (ENTREVISTADO 3).

“Eu acho a gestora muito boa, ela se preocupa com as crianças, eu mesmo já deixei alunos na casa dela quando ‘sobra’ criança, porque os pais não estão na parada. Eu acho ela excelente” (ENTREVISTADO 7).

A outra metade dos informantes da pesquisa demonstrou insatisfação e caracterizou a gestora como uma pessoa: que não tem sensibilidade com os seus subordinados, que só fica mandando e que é uma ‘marionete’ nas mãos dos mais próximos. Isso pode ser percebido nas assertivas abaixo.

“A gestão não tem sensibilidade, não se importa se eu tenho que ir pra outra cidade, é aquela coisa engessada e muito insegura, temos que ter paciência porque parece que não vai mudar não.” (ENTREVISTADO 4).

“Percebo que ela é se deixa levar pela opinião de alguns e acaba sendo como ‘marionete’ nas mãos das pessoas que são mais próximas a ela.” (ENTREVISTADO 5).

“A coordenadora deve ser rígida, mas não ficar só mandando, ela fica só mandando e não faz, acho que quem manda é o prefeito e não ela. Ela fica só mandando e não ajuda, ela tem que colaborar com as outras, se falta alguém ela deve colaborar e fazer alguma coisa também, não ficar só mandando.” (ENTREVISTADO 6).

Assim como a categoria anteriormente mencionada, a gestão apresenta-se como um fator higiênico. Ela está em estado razoável, ou seja, metade dos servidores entrevistados lhe atribuiu características positivas, enquanto que a outra metade atribuiu características negativas. Então, o impacto negativo que este fator está causando na motivação dos servidores está equiparado com o impacto positivo, o que faz com que este fator organizacional torne-se regular na motivação dos servidores do CEI estudado.

#### 4.1.6 Abordagem geral

De acordo com as análises supracitadas, dos seis fatores higiênicos explorados nesta pesquisa, quatro deles foram avaliados como bom pela maioria dos sujeitos da pesquisa, quanto aos outros dois, um foi avaliado como ruim por todos os entrevistados e o outro foi entendido como razoável, uma vez que, a quantidade de pessoas que o avaliou como bom foi igual ao número de pessoas que o avaliou como ruim, portanto houve um empate. Essas informações podem ser observadas no quadro abaixo.



**Quadro 2:** Avaliação dos fatores higiênicos

Servidores	Sat. Fin.	Cond. Trab.	Relac. Gest. / Relac. Equi		Estabilid.	Gestão
Entrevistado 1	Ruim	Ruim	X	Bom	Bom	X
Entrevistado 2	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom
Entrevistado 3	Bom	Ruim	Bom	Bom	X	Bom
Entrevistado 4	Bom	Ruim	Bom	Bom	X	Ruim
Entrevistado 5	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Entrevistado 6	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Entrevistado 7	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom
<b>Maioria</b>	Bom	Ruim	Bom		Bom	Razoável

Fonte: Autora (2018).

Conforme Bueno (2002) os fatores higiênicos são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. Brunelli (2008) complementa que quando esses fatores estão ausentes aumentam significativamente a insatisfação, e quando presentes a evitam. Assim sendo, os fatores: satisfação financeira; relacionamento com pares, com a gestora e com a equipe; e estabilidades estão presentes na organização, portanto evitando a insatisfação. Enquanto que o fator gestão está em uma situação delicada, pois como foi considerado razoável deve ser trabalhado para que não venha a se tornar ausente. Por fim o fator condições de trabalho foi apontado como ruim de maneira unânime pelos funcionários, isso indica que ele está ausente e, portanto, causando insatisfação em todos os servidores. Soluções devem ser articuladas para que esta situação seja revertida.

## 4.2 Fatores Motivadores

Para Bueno (2002) os fatores motivadores são aqueles que estão relacionados diretamente ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada. Logo, são controláveis pelo sujeito e leva ao reconhecimento e à valorização profissional, colaborando com a auto-realização. Esses fatores quando considerados ótimos, geram satisfação, mas se considerados ruins, a bloqueiam. Dos fatores motivadores apontados por Herzberg, três deles foram analisados neste estudo: decisões, realização no trabalho e crescimento profissional.

### 4.2.1 Decisões

Ao serem indagados sobre a participação nas decisões tomadas no CEI, a maioria dos servidores, sendo eles os entrevistados 3, 4, 5, 6 e 7 afirmaram que as decisões são centralizadas em um pequeno grupo e que a gestão não acata a opinião dos funcionários.

“Não, na verdade um pequeno grupo acaba decidindo tudo, o que é um absurdo, é inadequado pro século XXI.” (ENTREVISTADO 4).

“Acredito que não, as decisões são tomadas de forma centralizada, pelo menos o sentimento que se tem é esse. Seria bem melhor se essas decisões fossem tomadas no coletivo, as pessoas se sentiriam mais valorizadas.”(ENTREVISTADO 7).

Já na visão da coordenadora os funcionários tem total liberdade para fazer sugestões e sempre são convidados a contribuir com suas opiniões.

“Sim, quando vai ter um passeio com as crianças, uma reunião de pais, sempre há uma discussão com todo o ‘corpo’ da escola, pra saber a opinião de todos. Os funcionários sempre podem dar sua opinião em relação às situações, e a opinião mais favorável ao nosso momento à gente acata pela maioria.” (ENTREVISTADO 1).

Mesmo a coordenadora afirmando que todos os funcionários tem poder de decisão, foi possível perceber que na prática isso não acontece de fato, visto que, quando comparados os discursos de dois dos servidores entrevistados, existe um contraste entre as opiniões.

“Não são discutidas, elas vêm prontas e a gente apenas ouve. Participo das reuniões e **mesmo que dê alguma sugestão ela nunca é aceita pela gestão**, até podemos falar, mas nunca somos ouvidos.” (ENTREVISTADO 5).

“São discutidas, eu gosto de participar, a coordenadora sempre traz a proposta dela, mas sempre pergunta nossa opinião. As decisões são tomadas em consenso com os funcionários. **Muitas sugestões minhas já foram adotadas**, a gestão permite que os funcionários deem suas opiniões.” (ENTREVISTADO 2).

Diante desses relatos é possível afirmar que os funcionários não são tratados de maneira igualitária, um pequeno grupo tem voz ativa, no caso, os funcionários que tem maior afinidade e proximidade com a coordenadora. Enquanto que os demais ficam a margem desses acontecimentos, e sentem na pele a desvalorização que acaba causando desmotivação entre os indivíduos.

#### 4.2.2 Realização no trabalho

Segundo Pérez-Ramos (1990) o fator realização também recebeu destaque na teoria de McClelland. Onde a necessidade de realização estava associada ao esforço para atingir elevados índices de desenvolvimento. No fator realização a maioria dos respondentes apresentou positividade quanto ao fator realização no trabalho, sendo eles os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 7. Visto que diante da pergunta: Como você se sente fazendo esse trabalho? Em relação a seu bem estar? Eles demonstraram estar satisfeitos, realizados e se sentirem bem desempenhando suas funções, no entanto a maioria deles também afirmou que já ficou doente por conta do trabalho.

“Eu me sinto bem fazendo o meu trabalho, porque faz parte da minha profissão, todo gestor, tem que primeiro passar por uma sala de aula, porque temos que sentir na pele o que é estar em uma sala de aula. Em relação a minha saúde, me prejudica um pouco porque é muito estressante, preocupante, além de também ter problema nas cordas vocais, fenda e nódulo, devido ao tempo em que fui professora.” (ENTREVISTADO 1).

“Eu gosto muito, eu gosto de trabalhar com criança. Eu já fiquei doente da garganta, com fenda, nódulo por conta disso fiz um tratamento de 1 ano, fiquei

afastada da creche por esse período, voltei a trabalhar, mas sinto que estou ficando doente novamente, estou ficando rouca, tenho que voltar ao médico novamente. Mas nesses 30 anos essa foi a única doença que tive por conta do meu trabalho.”(ENTREVISTADO 2).

Somente o entrevistado 6 apresentou insatisfação com o desempenho de suas funções e assim como a maioria dos demais também afirmou ter ficado doente por conta de sua função.

“Sinto-me em uma **escravidão**, não me sinto bem fazendo este trabalho, porque eu tenho problemas no meu joelho e me sinto muito cansada. Eu fiquei doente do meu braço de tanto varrer, o osso do meu braço ficou gasto.” (ENTREVISTADO 6).

É possível afirmar que mesmo a maioria dos servidores apresentando satisfação ao desempenhar suas funções, a execução das mesmas merece atenção, pois a maioria delas está causando adoecimento dos trabalhadores e isso é prejudicial tanto para os mesmos quanto para a organização.

#### 4.2.3 Crescimento profissional

O desenvolvimento profissional conforme a teoria dos dois fatores, é apontado como um fator motivacional, assim sendo, os servidores foram instigados a falar sobre a importância que esse critério tem em suas vidas. De acordo com as informações coletadas a maioria dos servidores, sendo eles os entrevistados 1, 2, 6 e 7 apresentaram estar satisfeitos com a posição que ocupam dentro do serviço público e demonstraram não almejar o alcance de um cargo superior hierarquicamente ao que ocupam atualmente e nem tão pouco o aumento de nível de escolaridade dentro do mesmo cargo.

“Eu penso em me aposentar como servidora pública, me aposentar como professora não penso mais em me capacitar pra conseguir chegar a um cargo superior ao meu. Estou satisfeita.” (ENTREVISTADO 1).

“Não pretendo crescer dentro serviço público, estou satisfeito no meu trabalho, não quero sair dele para assumir outro cargo.” (ENTREVISTADO 7).

Somente os entrevistados 3 e 5, demonstraram ter interesse em crescer profissionalmente. O Entrevistado 3 deseja mudar de nível dentro do mesmo cargo, pois alegou que outro poderia causar maiores preocupações.

“Eu penso em me qualificar cada vez mais como professora, não almejo outro cargo porque dá muita preocupação, tá bom onde eu estou.” (ENTREVISTADO 3).

Já o entrevistado 5 deseja ocupar um outro cargo, porém para isso necessita realizar um outro concurso.

“Quero crescer cada vez mais no serviço público, não pretendo sair, meu sonho é ser professora concursada.” (ENTREVISTADO 5).

Um dos entrevistados, que inclusive é do Rio Grande do Norte, afirmou que existem barreiras para o crescimento profissional de servidores vindos de outro Estado, que as dificuldades encontradas por eles são maiores que as dos servidores naturais de Icapuí, conforme o discurso seguinte.

“A primeira escola que comecei a lecionar aqui foi em Redonda, não foi uma experiência muito boa, porque quando a gente passa em um concurso eles massacram pra você desistir, acho que esse foi o caso. Me colocaram em uma comunidade muito distante, tive que me afastar dos meus parentes, foi um período muito difícil pra mim. Nessa época eu estava fazendo meu mestrado, a sorte é que a coordenação da escola era compreensiva. Depois vim pra creche de Morro Pintado, também não foi uma experiência boa, foi muito frustrante, porque eu assumi a coordenação, no lugar da pessoa que havia pedido pra sair, mas pouco tempo depois de eu ter assumido essa pessoa pediu pra voltar e eu tive que sair, inclusive esta pessoa, hoje, é a coordenadora daqui, passei então a ensinar.” (ENTREVISTADO 4).

Logo, a maioria dos servidores não está buscando crescimento profissional, desta maneira este fator não se caracteriza como um estimulante da motivação, pelo contrário ele a está bloqueando. Principalmente no caso dos servidores naturais de outros Estados com base no discurso supracitado que estão encontrando alguns obstáculos a mais para crescer profissionalmente na carreira de servidor.

#### 4.2.4 Abordagem geral

Conforme as análises acima citadas dos três fatores motivadores analisados somente um foi considerado como existente, sendo ele a realização, enquanto os fatores decisões e crescimento profissional apresentaram-se como ausentes pela maioria dos servidores.

**Quadro 3:** Existência dos fatores motivadores

<b>Servidores</b>	<b>Decisões</b>	<b>Realização</b>	<b>Cresc. Profissional</b>
Entrevistado 1	Existente	Existente	Ausente
Entrevistado 2	Existente	Existente	Ausente
Entrevistado 3	Ausente	Existente	Existente
Entrevistado 4	Ausente	Existente	Ausente
Entrevistado 5	Ausente	Existente	Existente
Entrevistado 6	Ausente	Ausente	Ausente
Entrevistado 7	Ausente	Existente	Ausente
<b>Maioria</b>	Ausente	Existente	Ausente

Fonte: A autora (2018)

Quanto ao fator decisões, a sua ausência indica que a maioria dos servidores não tem oportunidade de participar da tomada de decisões dentro do CEI. Já em relação ao fator crescimento profissional, a maioria dos servidores não estão motivados a buscar conquistas profissionais dentro do serviço público. Esses critérios afetam negativamente a satisfação, pois quando um fator considerado motivador está presente em meio aos indivíduos ele gera motivação, porém a sua ausência causa barreiras à satisfação. Desta maneira, medidas devem ser pensadas para que esta realidade possa ser revertida. Em relação ao fator considerado presente, no caso a realização, a maioria dos entrevistados demonstrou que se sente realizado com o desenvolvimento de suas funções.

### 4.3 Cotidiano de trabalho dos servidores públicos



A carga horária de trabalho dos sujeitos da pesquisa apresentou diferenciação. Isso acontece porque a Secretaria de Educação do Município agrupa os servidores por categorias, frente a essas categorizações a carga horária de trabalho é definida. Os servidores entrevistados fazem parte de duas categorias distintas, são elas: atividade e meio e professor. Como o próprio nome já indica, na categoria denominada ‘professor’, estão enquadrados os professores (entrevistados 1, 2, 3 e 4), eles têm uma carga horária de 200 horas mensais, enquanto que as demais funções ficam enquadradas na categoria denominada ‘atividade e meio’, isto é, a merendeira, a zeladora e o motorista (entrevistados 5, 6 e 7), que têm uma carga horária a cumprir de 40 horas semanais. A gestora (entrevistado 1) não tem uma carga horária específica, uma vez que, sua função demanda maior flexibilidade e responsabilidade. Quanto à categoria a qual pertence, é válido ressaltar que mesmo estando no cargo de gestão, ela continua na categoria ‘professor’. Essas informações estão resumidas no quadro seguinte. Além disso, a carga horária pode ser confirmada no anexo B.

**Quadro 4:** Categoria e carga horária dos servidores

Servidores	Categoria	Carga horária
Entrevistado 1	Professor	X
Entrevistado 2	Professor	200 h/m
Entrevistado 3	Professor	200 h/m
Entrevistado 4	Professor	200 h/m
Entrevistado 5	Atividade e Meio	40 h/s
Entrevistado 6	Atividade e Meio	40 h/s
Entrevistado 7	Atividade e Meio	40 h/s

Fonte: A autora (2018).

Durante as entrevistas os servidores foram convidados a falar sobre o seu cotidiano. Quanto a isso os entrevistados 2, 3 e 4 afirmaram viver em uma correria e que ainda levam trabalho pra casa.

“[...] É uma rotina muito cansativa, porque aqui o professor tem muitas demandas, a gente tem que ensinar, tem que dar banho, vestir, pentear as crianças todos os dias. Ainda tem a hora de lavar as mãos pro lanche e da escovação. Professor, não tem tempo pra nada, à gente acaba sobrecarregada. (ENTREVISTADO 4).

“[...] Como passei no concurso, tive que vir morar aqui, porque achei muito cansativo ter que ficar indo e vindo todos os dias. Moro sozinha, saio de casa pela manhã, volto de 11 horas, somente de passagem porque de 13h tenho que ir novamente trabalhar e retorno para casa somente às 17h da tarde. O período da noite tiro pra descansar, porém na maioria das vezes aproveito o tempo pra pesquisar atividades, organizar os materiais pra aula do dia seguinte, coisas assim.” (ENTREVISTADO 3).

Já os entrevistados 5, 6 e 7 afirmaram que são muito cobrados pela gestora em questão de horários e no próprio desempenho do trabalho.

“Pela manhã, começo preparando a merenda, em seguida vou conciliando essa tarefa com a limpeza da cozinha, porque as crianças tem o momento certo para merendar e se no horário não estiver pronto, com certeza **serei cobrada**. Depois de

tudo encaminhado vou contar os alunos pra organizar a quantidade de pratos ou copos que vou utilizar. A tarde é da mesma forma, só que pela manhã já deixo algumas coisas encaminhadas para facilitar o trabalho da tarde.” (ENTREVISTADO 5).

“[...] Sempre quando ‘tô’ lanchando ELA me chama pra fazer alguma coisa, eu acho uma falta de respeito, eu acho uma falta de educação, vindo de uma pessoa que trabalha numa escola, sabe ler, é professora. Eu me sinto ridícula nessas situações, não gosto.” (ENTREVISTADO 6).

Por fim, o entrevistado 1 afirmou ter muita responsabilidade, muitas preocupações e que sempre é uma das primeiras a chegar e a última a sair.

“Sempre procuro chegar mais cedo, pra quando as crianças chegarem eu já está no portão esperando e só gosto de sair da creche quando todas as crianças já foram embora. Eu me preocupo muito, me canso demais resolvendo as coisas da escola, mas mesmo assim eu gosto.”

Diante dos relatos e das peculiaridades de cada função é perceptível que os servidores de modo geral, apresentam algum tipo de insatisfação com sua rotina, seja pelas demandas do trabalho em si ou por cobranças advindas da gestão, mas todos demonstraram empenho em desenvolver bem o seu trabalho, pois mesmo não tendo as condições adequadas, eles tentam contornar a situação e até contribuem com materiais para que a creche continue em funcionamento, isso demonstra o compromisso verdadeiro que cada um tem com o trabalho que desenvolve, visto que, com base nas informações coletadas, eles vão além de suas verdadeiras obrigações.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Falar sobre o tema motivação dentro do serviço público não é uma tarefa fácil, porém é de extrema importância e necessidade. Os servidores públicos carregam em sua bagagem a má fama e a falta de credibilidade frente ao cidadão ‘cliente’ desde tempos passados.

O objetivo deste estudo foi analisar quais fatores organizacionais interferem na motivação dos servidores públicos municipais. Após o estudo de várias teorias de cunho motivador, a teoria dos dois fatores foi à escolhida para embasar esta pesquisa, tendo em vista que, esta seria a mais adequada para dar suporte ao alcance do objetivo supracitado.

Em relação à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores pesquisados, foi possível constatar que os fatores higiênicos têm maior influência sobre o desempenho dos mesmos, que os fatores motivacionais. Diante desta descoberta inicial, é possível afirmar que os fatores higiênicos que mais se destacaram como contribuintes para a motivação no trabalho foram: relação com pares, com a gestão e com a equipe; satisfação financeira e estabilidade. Enquanto que nos fatores motivadores analisados

somente o fator realização apresentou-se como influente para motivação no trabalho dos sujeitos da pesquisa.

Quanto à insatisfação no trabalho, ela é mais influenciada pelos fatores apontados como ausentes, sendo nos higiênicos – as condições de trabalho e nos motivadores – decisões e o crescimento profissional. É importante ressaltar que nos fatores higiênicos o fator gestão foi considerado como razoável, pois metade dos servidores considerou bom e a outra metade ruim.

Diante de todas as informações levantadas e analisadas nesta pesquisa, é possível afirmar que mesmo que muitos fatores higiênicos tenham sido considerados como existentes, é importante frisar que eles apenas previnem a insatisfação, porém não conseguem elevá-la ou se conseguem não a mantém. Além disso, a ausência de fatores motivadores bloqueia a satisfação e isso prejudica o desempenho dos servidores, o que reflete no mau atendimento do cidadão.

Para que esta situação venha a ter mudanças positivas a administração pública deve tomar medidas como: criação de melhores práticas de gestão de recursos humanos, investir em reformas, treinamentos, escolha líderes capacitados, entre outras. Medidas essas que busquem garantir a valorização e o reconhecimento do fator humano dentro da esfera pública. Para que desta forma a motivação e, por conseguinte, o desempenho dos servidores venha a melhorar, e com isso todo o serviço público tenha mudanças positivas sendo refletidas para sociedade, que paga seus impostos e merece um retorno a altura.

Como mostrado durante a análise, os servidores se esforçam para desempenhar suas funções, no entanto trabalham em meio a condições adversas, faltando equipamentos básicos para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, desta maneira o servidor tem que fazer um esforço ainda maior para conseguir desempenhar bem o seu papel e acaba adoecendo por conta disso. Este fato é agravado pelo atraso salarial, pois mesmo a maioria dos sujeitos da pesquisa afirmando estar satisfeitos financeiramente, eles também acrescentaram que o atraso salarial está ficando cada vez mais frequente. Isso é uma situação preocupante, pois como é que um servidor vai trabalhar motivado com suas contas atrasadas e sua dispensa e geladeira vazias? Como se pode exigir um trabalho de qualidade se não há uma contrapartida para com o servidor? A administração precisa repensar as suas práticas, o servidor precisa ser valorizado, porque ele é o elo entre a sociedade e a administração pública, e para que a sociedade se sinta satisfeita com os serviços oferecidos o servidor também precisa está.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Maria Alrice Alves. **A motivação no setor público**: um estudo com os professores da UFMS. 2010. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)- Universidade Federal Rural do Semi-Árido-UFERSA, Mossoró, 2010.
- BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n.3, p. 50-61, jul/set, 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf> >. Acesso em: 07 fev. 2018.
- BRASIL. Constituição de (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.
- BRUNELLI, Maria da Graça Melo. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Monografia (Pós-Graduação em MBA em Gestão pública). Faculdade, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, Catalão, ano IV, nº 06, 1º Semestre, 2002.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- FERNANDO, V.S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe**: Escola de Magistratura Federal da 5a. Região n. 10, dez. 2006.
- IORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto alegre: Artmed, 2014.
- KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.



MALIK, Ana M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação PeirópolisLtda.1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Análise do esquema de necessidades, de Maslow, em diferentes categorias ocupacionais**. Assis, UNESP, 1987. 134p.

REGES, João Flávio Maia. O nível de satisfação na presidência social. In: VAN DER LEY, Luciano Gonzaga (Org.). **Gestão de pessoas**: facetas estratégicas. Fortaleza: Edições UFC: imprensa Universitária, 2012. p. 133-160.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atualizada. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Selma Chorro de; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público. In: **X Congresso Virtual Brasileiro – Administração**. 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013\\_38\\_6812.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_6812.pdf)>. Acesso em: 30 jan.2018.