



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Maria do Carmo da Silva Mattos

Mat: 2017200530010

A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR  
PÚBLICO, NA EE DR LEOPOLDINO MEIRA DE ANDRADE: DESAFIOS E  
REFLEXÕES.

São João Del Rei

2018

MARIA DO CARMO DA SILVA MATTOS

A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR  
PÚBLICO, NA EE DR LEOPOLDINO MEIRA DE ANDRADE: DESAFIOS E  
REFLEXÕES.

Monografia apresentada à Universidade Federal de São João Del-  
Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto

São João Del Rei

2018

“A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO, NA EE DR LEOPOLDINO MEIRA DE ANDRADE: DESAFIOS E REFLEXÕES.”

Monografia apresentada à Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto

Aprovada:

---

Prof. Dr. Nome do membro da banca  
(UFV)

---

Prof. Dr. Nome do membro da banca  
(UFSJ)

---

Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto (UFSJ)

(Orientador)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder o dom da vida, à minha irmã, que sempre está presente e me apoiando nas minhas escolhas.

Agradeço em especial aos meus filhos que pacientemente souberam abdicar do meu tempo como mãe para que eu pudesse transformar meu sonho em realidade.

Agradeço também em especial ao meu orientador, Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto (UFSJ), pela dedicação, paciência e empenho, para que o meu trabalho fosse realizado, muito obrigada.

## RESUMO

O objetivo deste é analisar a motivação dos servidores públicos na EE Dr Leopoldino Meira de Andrade. Para isso serão utilizadas teorias que fundamentam os temas sobre a Motivação, Motivação no setor Público e a Gestão de Pessoas, buscando o ponto de vista ao contexto do caso estudado. Para um maior aprofundamento sobre o nível de motivação destes servidores, serão realizadas pesquisas qualitativas através de entrevistas com alguns servidores de diferentes vínculos empregatícios com o Estado. A partir da fundamentação teórica e do material das entrevistas será feita uma análise, destacando-se o comprometimento, respeito e bom relacionamento entre os servidores como fatores motivacionais que estimulam os servidores a permanecerem trabalhando na Escola. Como motivo para os servidores buscarem um crescimento profissional, mostrou-se interesse na busca por aperfeiçoamentos, treinamentos, cargos superiores, associado à busca de novos desafios e valorização, como também a opinião daqueles que não acreditam que valha a pena tais investimentos, tendo em vista a grande responsabilidade de cargos superiores, não condizente com a remuneração recebida. Para que os servidores trabalhem satisfeitos e permaneçam no setor estudado serão necessários ajustes no Plano de carreira, aumento salarial, melhores condições de trabalho e valorização dos potenciais.

**Palavras-chave:** Motivação. Motivação no Setor Público. Gestão de pessoas. Escola Publica do Estado de São Paulo.

## ABSTRACT

The purpose of this is to analyze the motivation of public servants in EE Dr Leopoldino Meira de Andrade. In order to do this, theories will be used that base the themes on Motivation, Motivation in the Public Sector and People Management, seeking the point of view to the context of the case studied. To further deepen the level of motivation of these servers, qualitative research will be conducted through interviews with some employees with different employment relationships with the State. Based on the theoretical basis and material of the interviews, an analysis will be made, highlighting the commitment, respect and good relationship between the servers as motivational factors that encourage the employees to remain working in the School. As a reason for the employees to seek professional growth, they showed an interest in the search for improvements, training, higher positions, associated with the search for new challenges and valuation, as well as the opinion of those who do not believe that such investments are worthwhile, taking into account in view of the great responsibility of senior positions, not in line with the remuneration received. In order for the employees to work satisfied and remain in the sector studied, adjustments in the career plan, salary increase, better working conditions and appreciation of the potentials will be necessary. Keywords: Motivation. Motivation in the Public Sector. People management. Public School of the State of São Paulo.

**Keywords: Motivation. Motivation in the Public Sector. People management. Public School of the State of São Paulo.**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso ao meu pai Eulógio da Silva Mattos (in memoriam), um exemplo de humildade, paciência, honestidade, respeito e amor a Deus, à família e aos amigos. Homem de valores inenarráveis e raro ao mundo de hoje. Grande incentivador dos meus estudos. Dedico também à minha mãe, Elza Pelácio de Oliveira Mattos (in memoriam), professora, mulher forte, honesta, trabalhadora e dedicada à família; sem ela não estaria realizando meu maior sonho, pois foi com ela que aprendi amar os estudos e buscar uma formação, e nunca desistir, e como ela mesma dizia: Filha o saber ninguém te tira e não ocupa espaço, somente aumenta seus conhecimentos.

## **EPÍGRAFE**

“A ociosidade, a indiferença e a irresponsabilidade são respostas saudáveis para o trabalho absurdo”.

Frederick Herzberg



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Justificativas .....	10
1.2	Hipótese do problema de pesquisa .....	11
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Objetivo geral .....	11
1.3.2	Objetivo Específico. ....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Gestão de Pessoas.....	12
2.2	Motivação .....	13
2.2.1	Definição de motivação .....	13
2.2.2	Teorias da motivação.....	14
2.2.3	Comparativo entre a Teoria de Maslow e Herzberg.....	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	19
3.1	METODO.....	20
3.1.1	Estudo de caso .....	20
3.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	21
3.3	COLETA DE DADOS .....	22
3.3.1	Pesquisa Bibliográfica .....	22
3.3.2	Entrevista .....	22
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	23
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO .....	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
6	REFERÊNCIAS .....	30

## 1. INTRODUÇÃO

A Escola Estadual Dr. Leopoldino Meira de Andrade é uma escola pública da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo, situada na cidade de Matão, interior do estado. Atualmente a escola possui 12 servidores administrativos efetivos, dos quais 09 possuem nível superior e 03 nível médio; 34 docentes, todos com nível superior com vínculo empregatício distintos, sendo efetivos, estáveis e contratados.

A escola trabalha com nível fundamental anos finais, do 6º ao 9º ano, no período da manhã e nível fundamental anos iniciais, 1º ao 5º Ano no período da tarde. A escola conta com 10 salas de aula, hoje trabalha com 06 classes de nível fundamental anos finais e 10 classes de nível fundamental anos iniciais.

Neste contexto, aborda-se um ponto relevante para a escola: o quadro dos servidores e a motivação dos mesmos. Este último tema é um assunto que serve de objeto de várias pesquisas e instiga muitos gestores na busca de vários estudos e aperfeiçoamento para a manutenção e motivação dos servidores.

Os motivos que levaram a escolha do assunto e do tema é a gestão de pessoas, tendo como ponto de partida a experiência que a pesquisadora-aluna tem sobre o assunto pelo cargo que ocupa. Por se tratar de uma problemática em seu cotidiano como Gerente de Organização Escolar e, responsável pela gestão da escola estudada e, a convivência com os profissionais que passam muitas vezes por dúvidas, desmotivação, desafios sobre o tema em questão.

Esta disciplina é de grande importância na Gestão Pública, pois a gestão não ocorre sem servidores, pois são eles que representam o Estado na prestação de serviços aos contribuintes, bem que o mesmo deve proteger, e com servidores desmotivados, desvalorizados não se tem uma boa gestão.

Neste contexto, aborda-se um ponto importante para a escola, ou qualquer órgão público, cada qual com suas dificuldades ou desafios, seu quadro de servidores e a motivação dos mesmos. Muitos autores focam neste tema, como a teoria motivacional de Abraham Maslow, psicólogo americano, responsável pela Teoria da Pirâmide das necessidades e Frederick Herzberg, distinto professor americano de ciência do trabalho e psicólogo, com a Teoria dos dois fatores, que buscam através delas expor suas opiniões e análise diante da motivação das pessoas em suas necessidades atingidas, ou não, como forma de satisfação e autorrealização.

A motivação no serviço público é tratada diariamente nos órgãos do Estado. Muitas pessoas se dedicam com afinco nos estudos para passar em um concurso público com o objetivo de alcançar a tão sonhada estabilidade que esse segmento proporciona.

Após de ter atingido seus objetivo, muitas pessoas se sentem realizadas, satisfeitas com o trabalho e permanece no órgão por considerarem a estabilidade a coisa mais importante. Outras, por sua vez, não ficam satisfeitas com suas atividades, com os benefícios recebidos e falta de valorização profissional, como por exemplo, ao adquirirem novas formações, cursos de especializações, então prestam outros concursos para outros órgãos, onde possam encontrar tais benefícios.

Diante do que foi abordado até o momento, surge o problema a ser estudado: Como está a motivação no setor público, de forma específica na EE Dr Leopoldino Meira de Andrade, com seus desafios e reflexões?

## **1.1 Justificativas**

A educação é um dos direitos básicos do cidadão. Cabe, portanto, ao poder público – no trabalho em questão o Estado – propiciar a educação de qualidade para a população.

A mudança na gestão organizacional é necessária para que o servidor se sinta comprometido com o processo de trabalho, e como o gestor pode promover a motivação dos servidores públicos, sempre que necessário, pois a motivação é o que move o homem, dando a ele a oportunidade de sempre aprender algo novo. O profissional deve sentir-se útil para o processo ser produtivo em uma organização. Ninguém quer ir trabalhar oito horas sem ter prazer. Às vezes, é preciso dar mais responsabilidade para o trabalhador ou promover rodízios para que ele sempre esteja inovando. Não existe um modelo a ser seguido, mas o bom gestor deve analisar seu público, saber o perfil do trabalhador para liderar a equipe com empatia. O líder deve sempre buscar conhecimento, reconhecer os pontos fortes e fracos e aprimorar as habilidades, vencer as dificuldades e desafios.

### **Problema de pesquisa**

Quais os desafios a serem enfrentados?

O que ser feito para motivar os servidores, sem contar somente com a motivação salarial e estabilidade?

Como lidar com a desmotivação do servidor, muitas vezes causada pela falta de material e ambiente adequado de trabalho?

Como conseguir que os agentes não sejam contaminados com o desânimo de muitos, que no decorrer dos anos trabalhados não receberam incentivos?

Como desarticular os vícios, e implantar novas experiências, novos modos de agir e trabalhar, acompanhando novas tecnologias e novas ideias, deixando para trás o pensamento retrogrado do “sempre foi assim e sempre será”.

## **1.2 Hipótese do problema de pesquisa**

O vínculo e a relação laboral, o que é proposto em legislação sobre os direitos, muitas vezes não concretizados, é um grande desafio. A busca de novas perspectivas de motivação, superar os obstáculos internos para que haja uma reformulação e, construção de melhores práticas de gestão, buscar conhecimento sobre o lado humano da mudança organizacional.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente trabalho visa analisar a motivação dos funcionários públicos da EE Dr. Leopoldino Meira de Andrade, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação poderá trazer para o ambiente.

### **1.3.2 Objetivo Específico.**

a) Pesquisar e analisar o comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais de uma organização pública, considerando a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização a ser pesquisada. E é nessa relação entre o indivíduo (agente público) e a organização (agentes em interação) que se destaca o fenômeno da motivação.

b) Descrever as teorias motivacionais; relatar o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações; identificar o papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa.

c) Verificar os motivos que levam os servidores a buscarem oportunidades de crescimento profissional no órgão pesquisado e, o sentimento dos servidores diante dos diferentes tipos de contratação, e valorização do servidor pelo Estado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Para este estudo se faz necessário um maior entendimento sobre Gestão de Pessoas.

Segundo Gil (2007), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para o mesmo autor, os administradores de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam trata-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

A expressão “Gestão de Pessoas” veio substituir a de “Administração de Recursos Humanos”, antes bastante utilizada, porém considerada restritiva, pois visa os trabalhadores apenas como meios, juntamente dos recursos financeiros e materiais.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, de modo que a relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Gerenciar pessoas se dá conforme as etapas do ciclo administrativo, o qual possui 4 fases: Planejamento, organização, direção e controle. Nos serviços públicos, os agentes públicos, são os recursos humanos, que somados aos recursos materiais, formam os insumos que o Estado utiliza para a produção de bens e serviços. Cabe a estes, mostrarem aos contribuintes a efetiva aplicação dos recursos públicos em benefício à sociedade. A gestão de pessoas deve possuir informações quanto ao perfil dos servidores e também identificar as áreas que possuem maior afinidade com suas competências, proporcionando-lhes contínuas formações e aperfeiçoamentos de suas habilidades, para que os serviços se tornem mais eficaz tanto para o servidor quanto para o órgão.

## **2.2 Motivação**

A seguir será apresentada a definição de motivação, teoria da motivação segundo Maslow e a teoria da motivação de Herzberg e a comparação entre as duas.

### **2.2.1 Definição de motivação**

A motivação apresenta / designa um conjunto de forças internas e impulsos que orientam e conduzem o comportamento das pessoas para atingirem determinadas metas/objetivos. Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos. As emoções a serviço de um objetivo são essenciais para nos manter caminhando em busca da nossa motivação, da nossa autoestima, favorecendo a mente criativa em busca de soluções para uma vida melhor. Apesar de existirem várias teorias sobre a motivação, este trabalho foi buscar nas teorias motivacionais de Abraham Maslow, psicólogo americano, responsável pela Teoria da Pirâmide das necessidades e Frederick Herzberg, distinto professor americano de ciência do trabalho e psicólogo, com a Teoria dos dois fatores, que contribuíram muito como ferramenta de estudo para o tema proposto.

A “Teoria das necessidades”, de Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, que apresentou uma teoria segundo a qual, as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis, sendo elas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização, todas demonstrando a importância e a influência no comportamento humano; a teoria de Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano, professor de Administração da universidade de Utah – USA, que identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, a quem os chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

O ponto de partida é entender o que é um servidor público, quais seus anseios e expectativas com o cargo, e a disponibilidade a mudanças, formações e propostas de motivação, como princípio de satisfação profissional.

Diferentes categorias classificam os agentes públicos a partir da natureza das relações que estes mantêm com a Administração Pública, para fins eminentemente didáticos, a leitura da formulação de Bandeira de Mello (2005), sobre servidor público é clara e abrangente: agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o Poder Público.

Os “servidores públicos” são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser “servidores estatutários”, “empregados públicos” ou “servidores temporários”.

Este trabalho trata sobre a motivação dos servidores públicos, especificamente sobre servidores estatutários que são pessoas que ocupam cargos públicos e cujo vínculo laboral com o ente estatal é regulado por estatuto próprio – o estatuto dos servidores públicos, instituído na forma de lei específica, os quais são admitidos através de concurso público, na forma prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal.

## **2.2.2 Teorias da motivação**

### **2.2.2.1 Pirâmide das necessidades, de Abraham Maslow**

Para se analisar o desempenho de produto ou serviço é necessário o conhecimento que você tem sobre eles, e sua capacidade de exercitar, a empatia para entender seus anseios, motivações, prioridades e expectativas de vida e profissional.

Quando se trata de motivação utilizamos teorias até hoje muito utilizadas em áreas como RH e marketing, uma delas é a de Abraham Maslow (1943), chamada de “Teoria das Necessidades Humanas, ou Pirâmide das necessidades, ou **Pirâmide de Maslow**”.

Essa teoria se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas. Nessa teoria as necessidades humanas são distribuídas em uma pirâmide que demonstra a importância e a influência do comportamento do homem em sua motivação, sendo elas: fisiológicas, segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Para Maslow, poucas, ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Maslow (1943, apud Cury, 2005), apresentou cinco sistemas fundamentais de necessidades, dispostos hierarquicamente, que segundo ele, são responsáveis pelo comportamento humano. “Os indivíduos, em seu íntimo, têm a consciência da existência dessas necessidades, sendo por elas motivado em ordem ascendente indo das básicas às mais sofisticadas. Para o homem percorrer esse caminho é como se estivesse subindo o degrau de uma escada, cada um por sua vez”.

A motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos fazendo com que os mesmos reajam e executem suas tarefas com mais dedicação.

Em contra partida, quando não ocorre a motivação vem à frustração, provocando no indivíduo vários comportamentos como a distração, falta de interesse pelo trabalho, irritação, insegurança, mal humor.

Para Maslow, quando a necessidade não é satisfeita não significa que o indivíduo ficará eternamente frustrado, em algum momento a necessidade será compensada, percebendo-se que a motivação é um estado cíclico na vida pessoal.

Após a pesquisa pode-se afirmar que a teoria de Maslow (1943), é muito importante no ambiente de trabalho, pois comprovam que as pessoas não só são movidas pelos benefícios financeiros, mas pelo reconhecimento e atenção dos outros.

Assim, na distribuição dos trabalhos pelos gestores, é muito importante verificar as condições, a estrutura na organização, a hierarquia das necessidades em que se encontram os indivíduos para se obter bons resultados e satisfação.

Maslow, em seu livro original: "Motivation and Personality" na sua primeira edição em 1954, não apresentava nenhuma menção a uma pirâmide ou escada, apenas textos, mas didaticamente passou-se a utilizar a pirâmide ou a escada, apenas, para ilustrar o modelo do autor.

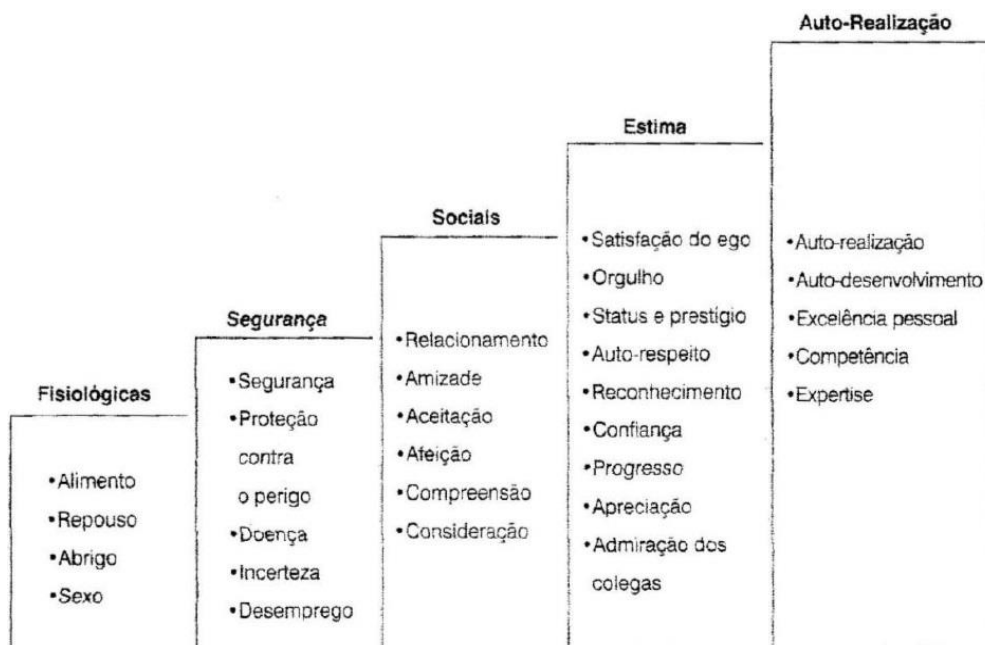
A teoria de Maslow diz que as pessoas têm necessidades, que são responsáveis pela sua motivação, só que cada pessoa está em um nível de necessidade num determinado momento, sendo assim, Maslow criou a Teoria conhecida como Hierarquia das necessidades, por que hierarquia, porque uma manda na outra, a outra obedece, e a ideia é sempre motivar a pessoa oferecendo solução para aquelas necessidades onde ela estiver naquele momento, naquele nível.



Figura 1 e 2: Pirâmide das necessidades humanas, segundo Abraham Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 331).



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 332).

### 2.2.2.2 A Teoria de Frederick Herzberg (Dos Dois Fatores)

A teoria dos Dois Fatores, de formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg, visa descobrir quais são os fatores que propiciam que os indivíduos se sintam felizes e infelizes. Herzberg distingue o que causa satisfação, fatores motivacionais – intrínsecos, dos que causam insatisfação, chamado de fatores higiênicos - extrínsecos (ROBBINS, 2002, p. 154).

Segundo Gil, (2012. p. 207), “o Psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a satisfação e motivação”.

Os fatores higiênicos não são considerados motivacionais, pois, apenas são criadas as condições básicas que eliminam a insatisfação, mas não criam motivação. Usa-se a nomenclatura de “fatores higiênicos” para enfatizar que são considerados preventivos, evitando, portanto, insatisfação dos empregados, não provocando a satisfação.

Os fatores motivacionais são intrínsecos, pois lidam diretamente com os sentimentos de autor-realização e reconhecimento, cargo, salário, material de trabalho, causando satisfação. Porém, sem eles não causam satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Sendo relacionados às necessidades secundárias da pirâmide de Maslow.

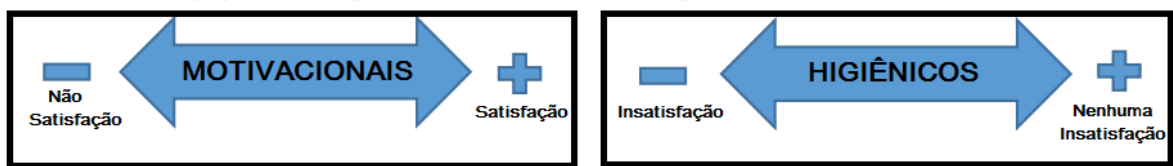
Para Frederick Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 2005), “a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes”.

Entretanto, diversas são as críticas feitas à teoria. E, são originadas pelo fato de basear-se em uma pesquisa de pequena amostra fazendo generalizações a partir dela, como também é considerada simples demais quanto à natureza da satisfação do trabalho. Além disso, nos tempos de vantagem competitiva e percepção da importância do capital humano, certas dimensões, como responsabilidade e reconhecimento, são mais importantes para a satisfação/insatisfação do que outras dimensões, como condições de trabalho, políticas e práticas da empresa ou condições de segurança.

Figura 3: Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg Fatores que levam à satisfação/insatisfação

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/>

Esta teoria mostra que os fatores são independentes, distintos, os fatores motivacionais podem ser alcançados independentes da ausência dos fatores higiênicos.

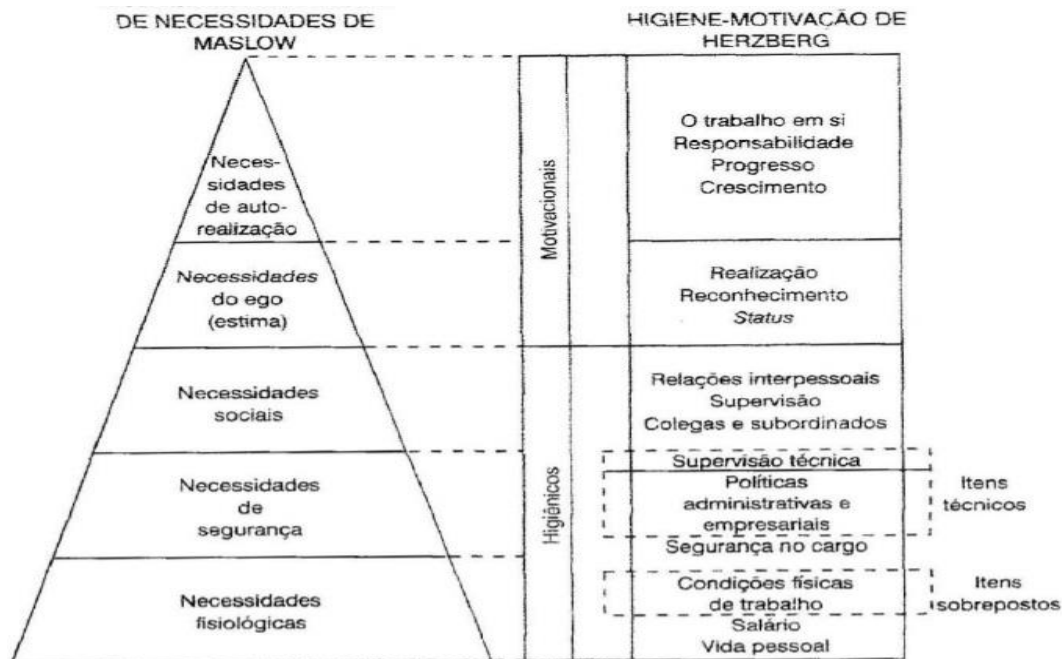
### 2.2.3 Comparativo entre a Teoria de Maslow e Herzberg

Fazendo-se um paralelo entre as duas teorias, os fatores higiênicos (Herzberg) corresponderem às necessidades primárias (Maslow) elas se distanciam quando Herzberg “prega os fatores motivadores como sendo a condição para a motivação, independente da satisfação dos fatores higiênico e motivacional (LIMA, 2011, p. 22)”.

Maslow defende que o nível superior só é alcançado mediante a satisfação do inferior (hierarquia), já para Herzberg, os fatores são independentes, os fatores motivacionais podem ser alcançados independentemente da ausência dos fatores higiênicos. Maslow afirmou que o cumprimento de cada etapa é uma motivação, porém Herzberg disse que para preencher as necessidades de higiene só irá resultar num empregado em estado neutro e que a satisfação e, a motivação só vem a partir da segunda etapa (motivador).

Portanto, a relação entre Maslow e Herzberg é que ambos tratam das necessidades que é implícita ou explícita aos indivíduos e como isso pode influenciar no comportamento e consequentemente na motivação do indivíduo.

Figura 4 – Comparativo entre teoria de Maslow X Herzberg



Fonte: CHIATO (2003, p. 337)

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho está organizado através do método Estudo de Caso da EE Dr Leopoldino Meira de Andrade. Seu caráter é exploratório com vertente de pesquisa Qualitativa.

De acordo com Andrade (2001), “é o primeiro passo de todo trabalho científico.” Isso porque ela assume um caráter de pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso, proporcionando maior conhecimento sobre o assunto, facilita na delimitação do tema, ajuda a formular o problema de pesquisa, bem como seus objetivos e, ainda, na construção de hipóteses. Trabalha com entrevistas e análises de exemplos que estimulem a compreensão.

De acordo com Silva e Menezes (2005), quanto à abordagem do problema, a pesquisa assume um caráter qualitativo ou quantitativo. É válido observar, porém, que atualmente muitos trabalhos abordam esses dois tipos juntos, pois, de acordo com Minayo (1994, p. 22), “o conjunto de dados qualitativos e quantitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

A pesquisa quantitativa de acordo com Appolinario (2009, p. 155), é a “modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais e analisados

subjetivamente pelo pesquisador [...] Ou seja, é a interpretação subjetiva do fato.” Esse tipo de pesquisa não trabalha com dados estatísticos.

Segundo Minayo (1994), a investigação qualitativa pode ser caracterizada com base em cinco grandes características:

- 1. Na investigação qualitativa, a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. O significado pode ser perdido se for retirado do contexto o ato, a palavra ou o gesto.*
- 2. A investigação qualitativa é descritiva. Há uma ênfase às palavras e imagens.*
- 3. Os investigadores interessam-se mais pelo processo do que pelos resultados ou produtos*
- 4. Os investigadores tendem a analisar os seus dados de forma indutiva (do particular para o geral), ou seja, da raiz prática para o topo teórico.*
- 5. O significado é de importância vital na investigação qualitativa. É o outro que adquire destaque, com os significados que atribui ou percepções/representações que elabora. (MINAYO, 1994, p. 23).*

### **3.1 METODO**

O método utilizado neste trabalho é o Estudo de caso.

#### **3.1.1 Estudo de caso**

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros. Assim, a característica principal é a profundidade do estudo.

O trabalho em questão é um trabalho de pesquisa empírica, que é a busca de dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência, da vivência do pesquisador, da gerência no caso. Tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental do outro e da própria, buscando que com a pesquisa os comportamentos de desmotivação possam ser superados.

Assim podemos entender que a pesquisa empírica é recolha de dados a partir de fontes direta, pessoas que conhecem, vivenciaram ou tem conhecimento sobre o tema, fato ou situação que podem causar diferenciação na abordagem e entendimento dos mesmos, conduzindo a uma mudança, acréscimo ou alteração profunda, relevante que não distorça,

agrida ou altere o conteúdo principal, mas sim que o enriqueça e transforme em conhecimento de fácil compreensão e também sentindo se atraído pelo tal, transformando os desafios e as reflexões, em experiência e transformação.

De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado; e
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador investiga “uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, p.28), tendo como objeto de estudo um caso único ou casos múltiplos.

Na visão do autor (YIN, p.28), este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas. Através delas irei expressar minha visão sobre o assunto estudado expondo minhas próprias interpretações.

Diante do assunto estudado serão necessárias diferentes visões teóricas, pois elas serão a base para orientar as discussões sobre o assunto.

É uma investigação que trata sobre uma situação específica, procurando encontrar as características e o que há de essencial nela. Esse estudo Pode ajudar na busca de novas teorias e questões que servirão como base para futuras investigações.

### **3.2 PESQUISA QUALITATIVA**

Esta forma de pesquisa foi escolhida, pois os assuntos tratados nela possuem maior dificuldade de quantificar, são mais subjetivos, a exemplo da motivação. A pesquisa qualitativa apresenta mais afinidades com o tema em questão, contendo maiores informações sobre a motivação dos servidores da escola em questão, sem mensurar as informações obtidas.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias formas de se estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas emaranhadas relações sociais. Um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e no qual é parte, devendo ser numa pesquisa integrada. Por tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

#### **3.3.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é um dos problemas mais sérios a serem equacionados. Em função da disponibilidade dos bancos de dados bibliográficos e da profusão de artigos científicos, torna-se um grande impasse a escolha dos artigos mais adequados na construção da argumentação teórica fundamental às pesquisas e textos acadêmicos.

Esta técnica foi focada no tema de estudo, que é a motivação, no âmbito público, onde são encontrados muitos desafios.

Lima (2004) conceitua a pesquisa bibliográfica como a consulta de fontes de informações para reunir materiais relacionados a determinado tema.

Dessa forma, o objetivo principal do presente trabalho é estruturar uma metodologia para escolher de forma criteriosa os melhores e mais significativos artigos.

#### **3.3.2 Entrevista**

Este método foi utilizado seguindo um roteiro semiestruturado. O entrevistador deve conhecer sobre o tema, respeitar o entrevistado, e sempre procurar abstrair da entrevista os pontos mais importantes relatados.

Goldenberg (2001) menciona que neste tipo de entrevista não há regras e os resultados estão relacionados com a experiência e sensibilidade do pesquisador. As entrevistas devem compreender os indivíduos em seus próprios termos, além de serem detalhadas.

Este método é muito importante no trabalho em questão, pois é através dele que será possível dimensionar o sentimento e, o comportamento do entrevistado com relação à motivação com a função exercida e os desafios encontrados para que o trabalho seja

desenvolvido buscando a satisfação, não só pessoal, profissional, mas também com o bem desempenho ao atender o cidadão.

### **3.4 ANÁLISE DOS DADOS**

A técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo. O pesquisador usa os termos utilizados pelos os pesquisados para entender seus pensamentos e perspectivas com relação ao assunto estudado. Durante a entrevista o pesquisador se utiliza de mensagens não verbais para uso na análise e interpretação das informações relevantes ao estudo.

O levantamento dos dados é responsável em alimentar a pesquisa, com ele é que o pesquisador terá conteúdo para produzir um trabalho de qualidade.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO**

A pesquisa foi realizada com os servidores da EE Dr. Leopoldino Meira de Andrade, Matão/SP. A equipe escolar da escola estudada é formada pela equipe gestora (Direção, Vice-Direção e Coordenadores Pedagógicos); docentes (efetivos, estáveis e contratados) e funcionários do quadro de apoio escolar, como os agentes de secretaria, responsáveis por fazer toda documentação, matrícula e atendimento aos alunos e seus pais; agentes de pátio, que cuidam pelo bom convívio entre os alunos durante os intervalos, bem como auxiliar os professores no que for necessário e o gerente (pesquisador-aluno).

Os dados foram coletados através de entrevistas feitas com sete servidores com cargos e vínculos empregatícios distintos, sendo eles: um Diretor, sexo masculino; um Coordenador Pedagógico dos anos iniciais, do sexo feminino; três professores - um efetivo concursado (Estatutários, Lei 10.261/68) do sexo feminino, um estável (Lei 500/1974), do sexo masculino do ensino fundamental anos finais e um contratado por tempo determinado (LC 1093/2009) do sexo feminino; um agente de secretaria e um agente de pátio, ambos do sexo feminino. A entrevista foi feita nas dependências da escola, em dias diferentes, com duração de aproximadamente 40 minutos, foi gravada, com prévia autorização dos entrevistados, para que não houvesse perda de informações no momento de sua transcrição.

Os servidores da equipe gestora e docentes ocupam cargos de nível superior e os do quadro de apoio escolar são de nível médio, apesar de alguns possuírem como formação nível superior.



O motivo que levou esta pesquisadora-aluna a escolher o tema foi à forma como os servidores exercem seus trabalhos, mesmo com a precariedade de materiais, baixa remuneração e várias dificuldades encontradas para sua execução, mas mesmo assim, com grande comprometimento e responsabilidade. A educação nos dias de hoje está sendo muito desvalorizada, e junto com elas seus servidores, apesar de ser a área mais importante na formação humana através do conhecimento, profissionalização, responsabilidade, ética e moral dos cidadãos.

As entrevistas foram elaboradas através dos preceitos das teorias motivacionais relatadas neste trabalho: Teoria dos dois fatores e A Pirâmide das necessidades, e a análise foi feita em conjunto, nos aspectos que elas se assemelham.

Para Maslow, as necessidades do ser-humano precisam ser **saciadas de maneira hierárquica**. Ou seja, antes de começar a pensar nas suas necessidades de segurança, um indivíduo precisa, necessariamente, contar com a satisfação de todas as necessidades na seção anterior.

Começamos pela equipe gestora, formada pela Direção, Vice e Coordenação. A Direção tem um trabalho bastante desafiador, pois é responsável por toda a administração escolar, passando pelos professores, alunos e funcionários, selando pela boa convivência e harmonia na escola. O maior desafio da escola diz respeito as verbas recebidas do Estado, que na maioria das vezes não são suficiente para suprir as necessidades da escolas, sendo necessário muitas vezes a contribuição de toda a equipe para conseguir manter a escola em ordem. A escola necessita de uma APM, que para mantê-la e constituí-la necessita de verba, verba esta que não é repassada pelo Estado, necessita de seguro, restaurações reposições de bens de patrimônios que necessitam serem ressarcidos no caso de furto ou quebra. A entrevista com a Direção, que tem como auxílio um Vice-Diretor, foi mencionado a dificuldades em conseguir suprir verbas para tanto compromissos, que o Estado cobra, mas não contribui.

Os Coordenadores pedagógicos são responsáveis pela orientação pedagógica dos professores, o acompanhamento disciplinar dos alunos. Em sua entrevista no decorrer dos estudos foram citados as dificuldades de cumprimento de trabalhos encaminhado pela Secretaria de Educação, por falta de tem hábil, pois tudo é passado em cima da hora, com execução para ontem, e muitas vezes sem o auxílio da Diretoria de Ensino.

Nas necessidades fisiológicas (alimentação, vestuário e moradia) e a fatores higiênicos de Herzberg (condições de ambiente de trabalho, iluminação, limpeza, ruídos), de um modo

geral os entrevistados não apontaram muitas reclamações, somente no que diz respeito ao excesso de calor em tempos mais quentes, pois a escola possui ventiladores nas salas, tanto de aula como administrativas, que são insuficientes, deixando o ambiente quente e fazendo com que os alunos fiquem agitados, proporcionando muito barulho e dificultando a administração das aulas. Foi solicitada a instalação de ar-condicionado nas salas, mas todos entrevistados sabem da dificuldade que é conseguir verba para saná-las. Um grande problema nas escolas públicas. Isso se percebe diante dos relatos: **“em época de calor fica impossível dar aulas, sala muito abafada”** (entrevistada 3), **“além do mal estar provocado pelo calor, os alunos acabam ficando agitados, dificultando-nos na ministração de aulas, precisamos de um ar-condicionado nas salas”** (entrevistada 5). Ainda sobre as mesmas necessidades, foram bastante citadas à alimentação e limpeza, quanto à limpeza não tiveram muitos comentários ou exigências, mas com relação à alimentação: **“a merenda está péssima, de má qualidade, as crianças não comem, e a maior parte da merenda tem que ser descartada, desperdício de dinheiro público”** (entrevistados 3, 4, 5). A má administração do dinheiro público, principalmente no que diz respeito à alimentação escolar, foi um dos pontos mais citados pelos entrevistados. A merenda escolar é feita pela Prefeitura do Município, que recebe verbas do Estado de acordo com número de alunos matriculados, e a mesma privatizou o serviço, e está deixando muito a desejar. Os alimentos não são bem preparados, muitas vezes sobram pelo fato dos alunos não consumirem.

Apesar das críticas com relação aos aspectos físicos, os entrevistados relataram não serem essenciais para o desenvolvimento e motivação no trabalho.

Quando abordada as necessidades de segurança de Maslow, que no serviço público esta relacionada à estabilidade, planos de carreiras e benefícios, que somadas aos fatores higiênicos referentes à Teoria dos dois fatores, abordada por Herzberg, este sim foi um tema bastante enfatizado pelos servidores.

Começamos a citar a professora contratada, que menos benefícios possui, faz jus à tão sonhada estabilidade, não têm direito a evolução funcional, que proporciona um aumento de 5% nos salários a cada período em média de 1825 dias (5 anos) somados com uma pontuação obtida em cursos feitos, proporcionando para a mesma desmotivação, pois mesmo quando faz curso, pós-graduação, nova licenciatura, de nada vale para sua valorização, como relata: **“o mais difícil é não ter direito à estabilidade, nem aos benefícios que os efetivos e estáveis possuem. Sem falar no plano médico do IAMSPE que não faço jus ”** (entrevistado 5).

Muitos deles, mesmo sem o incentivo financeiro, buscam qualificação, novas formações, para que através desses conhecimentos possam proporcionar aos alunos melhor qualidade de ensino.

Temos também a categoria estável, que após grande batalha judicial, adquiriram estabilidade, pois prestavam serviços durante muitos anos ao Estado, conquistando todos os benefícios dos efetivos (concurados). Quando pergunto a ele sobre a qualificação, respondeu: **“Não tenho tempo de estudar, dou aulas em mais de uma escola, e quando chego em casa ainda tenho que preparar aulas e corrigir prova, e valor recebido para tanto esforço não compensa”** (entrevistado 4). Desse relato podemos concluir que, a estabilidade o deixou acomodado.

Já os efetivos a posição é com relação à remuneração, que comparada com a dos professores da iniciativa privada, fica muito abaixo da categoria, assim declaram os entrevistados 1, 2, 3, 6 e 7. Como exemplo o entrevistado 02:

**“ [...] além de que, em outras secretarias os salários são bem maiores para servidores de ensino médio, do que o nosso com ensino superior, sem falar dos tickets, que é praticamente o dobro”.**

Os efetivos do administrativo, Quadro de agente escolar, estes tem como maior observação à falta de incentivo, pois mesmo os que possuem graduação, para que tenham direito a promoção que é passagem para uma faixa salarial superior, ou progressão, que é a mudança de nível (aumento de 5%) tem que participar de uma prova, que mesmo depois de instituída pela Lei Complementar 1144/2011, tem que aguardar não só o interstício para a concessão, como a elaboração e execução da mesma por parte do Estado, que nunca acontece.

Como relatam: **“não entendo porque temos que fazer prova para termos o direito de evolução, os professores fazem cursos pequenos de 90 horas já conseguem, e nós, mesmo com nível superior não temos”** (Entrevistada 7). Já para a outra: **“não me adianta nada ter cursos, ou fazer uma faculdade não terei nada em troca, para isso tenho que ter no mínimo 10 anos de serviço, e mesmo assim passar por duas provas de promoção”** (entrevistada 6).

As necessidades sociais ou de amor estudada por Maslow, referem-se à participação de grupos e ao relacionamento com o próximo vai ao encontro com os fatores higiênico de Herzberg sobre relações com superiores e colegas. Quanto a este tema os entrevistados mencionaram que têm uma boa convivência entre os colegas e superiores. Verificou-se que o ambiente de trabalho é agradável, respeitoso. De uma forma geral, os relatos foram que a

equipe gestora é acessível, eficiente e sempre que necessário estão à disposição para ouvirem sugestão, e após estudos a aceitação e a implementação das propostas, dentro do que permite a legislação vigente.

A necessidade de estima de Maslow, que tangem sobre a obtenção de *status*, visibilidade social, ascensão profissional, esta foi mais comentada, por parte da Direção, por aspirar saltos para uma possível Supervisão, a Coordenação por uma Direção, os agentes de pátio e secretaria por uma gerência, todos com gratificação Pró labore, no caso da Supervisão e Direção a exigência de muita experiência no magistério. E para a gerência, possibilidade de melhora no salário na existência de maior qualificação e graduação, como uma pós ou mestrado.

Conforme relatado pelos gestores: **“ficar na Direção, mesmo como substituta é muito gratificante, não só pela comissão que ajuda aumentando o salário, mas também pelos desafios que enfrentamos nos trazendo grande satisfação” (entrevistado 1).**

Um ponto negativo relatado quanto ascender ao cargo é a baixa remuneração considerando as dificuldades encontradas diante de muita responsabilidade atribuída.

A última necessidade de Maslow, a autorrealização, os entrevistados demonstram grande desejo em atingi-la, porém, são desmotivados, algumas vezes pela baixa remuneração e, outras, pouco incentivo por parte do Estado.

O Plano de cargo e carreira foi unanimemente citado e, solicitado a ausência dele pouco contribui para o crescimento profissional, conforme observado nas entrevistas:

**“Tenho vontade de fazer uma faculdade, mas não vai mudar nada no meu salário, após no mínimo de 4 anos de estudo, ainda tenho que trabalhar mais cinco anos para ter um aumento”(entrevistado 6)”**.

**“Tenho nível superior, mas não faz diferença, no salário” (entrevistado 7)**

No início das entrevistas foi passado aos funcionários da Escola em questão o tema, os motivos de sua escolha, e as Teorias estudadas, os mesmos apresentaram grande interesse em aprofundar-se sobre o Tema, pois não tinham conhecimento sobre o assunto, e a importância dele na análise do comportamento funcional.

Após este estudo percebe-se que os entrevistados apesar das insatisfações, das dificuldades encontradas, tem um grande amor pelo que fazem, e buscam motivação para não desistir e esperam que algum dia possam ser reconhecido pelo seu trabalho.

Os relatos aqui transcritos, não é somente o que foi dito pelos entrevistados, mas também tudo o que foi absorvido na experiência da pesquisadora-aluna, que também como

eles é servidora pública da Escola, e através da experiência do Cargo de Gerente, e da convivência com os mesmos pode contribuir para a execução deste trabalho.

A seguir um resumo das respostas dos entrevistados quanto às teses de motivação estudada:

<b>TEORIA</b>	<b>VISÃO DOS ENTREVISTADOS</b>
Necessidades Fisiológicas de Maslow (moradia, alimentação) Fatores higiênicos de Herzberg (condições de trabalho)	- sem grandes reclamações da limpeza - muitas reclamações do calor
Necessidades Segurança de Maslow (estabilidade, planos e benefícios) Fatores higiênicos de Herzberg (salário, benefícios)	- muita reclamação e reivindicações - muita desmotivação
Necessidades Sociais ou amor (relacionamento) Fatores higiênicos de Herzberg (relação com os superiores)	- bom relacionamento com a direção e os colegas de trabalho e ambiente acolhedor
Necessidades de estima (status, realização) Fatores motivacionais de Herzberg (realização/progresso)	- todos almejam - difícil realização
Necessidades de autorrealização (desenvolvimento pessoal)	Muita exigência para realização - pouco incentivo financeiro

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi estudar sobre a motivação dos servidores públicos da Escola Estadual Dr. Leopoldino Meira de Andrade, em Matão, diante dos desafios encontrados para o exercício dos seus cargos e funções.

Foram apresentados conceitos, teorias, sobre gestão de pessoas e motivação, descrevendo a metodologia utilizada e análise de pesquisa.

Um dos fatores motivações apresentados pelos servidores para continuarem a trabalhar na Escola, é a estabilidade, a procura dela, o amor pela profissão e pelos alunos. Este ponto foi abordado e todos demonstraram que a segurança profissional nela encontrada, tornando-se um ponto forte para encarar os desafios. A boa convivência ali encontrada também contribui para a satisfação.

Outro objetivo é demonstrar a necessidade de reconhecimento profissional, igualdade de direitos com outras Secretarias do Estado que possuem melhores benefícios como gratificações e tickets com valores maiores.

O plano de carreira, oportunidades de evolução, agilidade na concessão dos benefícios que muitas vezes são retardados por falta de profissionais para a execução, foram os assuntos mais citados pelos entrevistados.

Outra sugestão seria o reconhecimento de cursos, graduações como oportunidades de evolução funcional e promoção para os servidores administrativos, sem a necessidade de provas, que dependem de publicação por parte do Estado e contratação de empresas para sua elaboração, dificultando o acesso dos servidores, bem como gerando ônus ao Estado para sua realização.

O reconhecimento da formação dos servidores com cursos ou graduação, traz grande benefício ao trabalho, quanto à motivação dos mesmos. Servidores bem preparados e motivados demonstram o Estado faz uma boa gestão e bom uso do dinheiro público.

E finalmente proponho um maior estudo por parte dos órgãos públicos para que as verbas sejam melhores aplicadas, e bem distribuídas, considerando-se que o Estado passa aos gestores das escolas responsabilidades que seriam de sua competência, para manutenção, administração, e soluções de problemas financeiros que são necessários para sua permanência.

## 6 REFERÊNCIAS

### Livros:

Brasília: ENAP, 2010, Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue.

### Artigos de Revistas:

JORNAL DO SENADO. **Professor de Harvard fala sobre motivação no serviço público.** Ano XVIII – Nº 3.735 edição de 14 de setembro de 2012. Brasília: Gráfica do Senado.

### Material da Internet

**Referência:** FERREIRA2: Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia (Ed.). **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** ERA Executivo. V. I, n. 2, Nov 2002 a Jan 2003. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2018

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001. Disponível em:<[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2018

**Referência:** GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público:** Um desafio para uma administração pública eficiente. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

**Referência:** BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>/Acesso em: 21 mar. 2018.

**Referência:** KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592>>. Acesso em: 18 mar. 2018.