

A (DES) MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO FRENTE AS MUDANÇAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

THE (DE) MOTIVATION OF THE PUBLIC SERVER FRONT CHANGES IN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Pablo Luiz Martins **1**
Karina Maria Kunz **2**
Maria do Carmo Santos Neta **3**

Resumo: O presente trabalho teve por objetivo identificar quais as maiores dificuldades na motivação do servidor público diante das mudanças administrativas ocorridas face as transições de governo e apresentar propostas de aplicabilidade de teorias motivacionais, além de contextualizar os benefícios dessas teorias. As informações foram coletadas através de uma pesquisa bibliográfica, acerca do assunto tratado. A partir da análise das informações verificou-se que a motivação é inerente a cada indivíduo, e está ligada as necessidades de cada um, no entanto, a gestão pode influenciar o indivíduo e diminuir as dificuldades da transição. O estudo apontou ainda que, é possível motivar o servidor público no cenário contemporâneo através de investimentos em política de valorização do servidor e contribui no sentido de buscar compreender os vários fatores organizacionais que motivam os servidores na realização das tarefas diárias.

Palavras-chave: Motivação. Desmotivação. Transição e Mudanças. Servidor Público.

Abstract: The objective of this study was to identify the greatest difficulties in motivating the public servant in face of the administrative changes that occurred in the face of government transitions and to present proposals for the applicability of motivational theories, in addition to contextualizing the benefits of these theories. The information was collected through a bibliographical research about the subject matter. From the analysis of the information it was verified that the motivation is inherent to each individual, and is linked to the needs of each one, nevertheless, the management can influence the individual and reduce the difficulties of the transition. The study also pointed out that it is possible to motivate the public servant in the contemporary scenario through investments in server valorization policy and contributes in the sense of seeking to understand the various organizational factors that motivate the servers in the accomplishment of the daily tasks.

Keywords: Motivation. Demotivation. Transition and Changes. Public Servant.

Doutor em Ciências da Linguagem pela Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9111451749905480>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1640-6190>.
E-mail: pablo@ufsj.edu.br **1**

Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ. E-mail: kkunz72@gmail.com **2**

Doutora em Educação pela Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8147382326188010>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1269-3468>.
E-mail: snet@ufsj.edu.br **3**

Introdução

A motivação ou a desmotivação pode ser entendida como uma condição do ser humano que influencia a direção de determinados comportamentos, nada mais é do que uma ação resultante de um impulso interno. Contudo, é importante esclarecer que não se trata apenas e tão somente do comportamento humano em si, mas de todas as implicações que esta provoca no cotidiano da Organização, principalmente diante das mudanças de gestão governamental, que podem impactar na eficiência e eficácia da administração pública e da continuidade dos serviços prestados.

Por outro lado, a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Motivação é consequência, não causa. Pode estar na estrutura organizacional, pode estar nos processos de trabalho.

Neste sentido, a motivação pode ser consequência da estrutura organizacional, dos processos de trabalho e pode estar também no relacionamento das chefias com os subordinados, e por isso deve possuir atenção do gestor público.

A motivação, dentro da Administração Pública não é a ferramenta estratégica mais priorizada pelos gestores, que não reconhecem a força e o sucesso do trabalho realizado pelos servidores públicos. No entanto, os servidores públicos, possuem os mesmos deveres, dos funcionários de uma empresa privada. Os servidores públicos possuem horários e tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização, sem falar no lado político da organização que desmotiva o servidor com os favoritismos e apadrinhamentos, que sobrecarregam a máquina pública e ao servidor também.

Na administração pública as transições governamentais podem ser um fator de desmotivação dos servidores públicos, prejudicando a prestação de serviços à população. A preocupação dos gestores em aumentar e manter a motivação do servidor está diretamente ligada às necessidades de cada um, no universo de uma prefeitura, é possível encontrar àqueles que se motivam por desafios, outros por oferta de benefícios, outros por visibilidade.

Neste contexto, a dificuldade do gestor público em manter o servidor motivado diante das mudanças administrativas ocorridas a cada mudança de governo, o que impacta na eficiência e eficácia dos serviços prestados à coletividade.

Após analisar brevemente os sentidos mais comumente atribuídos à Administração Pública, serão apresentadas as notas típicas do princípio da eficiência, destacando-se o conceito e os fatores desmotivacionais que influem neste princípio.

Os gestores públicos devem desenvolver boas práticas que geram maior competência, além de investir em ferramentas que aumentem o comprometimento e a interação dos servidores, e monitorar como as políticas e práticas organizacionais ajudam no crescimento do colaborador.

Como a desmotivação do servidor é uma das causas da ineficiência e ineficácia da prestação do serviço público, existe a necessidade de um trabalho motivacional na Organização, bem como o estudo analítico dos fatores e dificuldades de motivação diante das mudanças.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Quais os principais fatores de motivação e desmotivação que interferem na motivação dos servidores públicos municipais, frente às mudanças de gestão?

O objetivo desta análise é realizar um estudo bibliográfico, para relacionar o princípio da eficiência e os procedimentos ligados as teorias motivacionais, com o objetivo de diminuir significativamente as dificuldades na manutenção da motivação do servidor público, mesmo com as mudanças de gestão, seguindo os objetivos específicos:

- I – Identificar, conforme a sistematização das informações, quais os principais fatores de motivação e desmotivação que interferem na motivação dos servidores públicos municipais, frente às mudanças de gestão.

- II – Apresentar a aplicabilidade das principais teorias motivacionais no processo de motivação do servidor durante a transição governamental.
-
- III – Apontar soluções que contribuam para amenizar as dificuldades na manutenção da motivação do servidor, mantendo a eficiência na prestação do serviço público.

Ciente de que a área de Gestão de Pessoas tem crescido nos últimos anos, tornando-se um fator de competitividade para as empresas dentro de uma visão estratégica, podemos justificar o presente estudo sob a avaliação de que a motivação implica diretamente no processo administrativo em que fazem parte: planejamento, organização, liderança, execução e controle, fundamentando que a gestão de pessoas é imprescindível no alcance da eficiência da capacidade humana dentro da Organização.

Principalmente demonstrar o impacto na prestação de serviços públicos, e sua estreita relação com as variáveis motivacionais que definem o ambiente em que a organização desenvolve suas atividades através do princípio da eficiência.

Através de revisão das teorias motivacionais que enfatizam a satisfação, motivação, gestão de pessoas e clima organizacional, é possível analisar quais fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos municipais.

Considerando que a administração pública muda constantemente, buscando a satisfação do usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficiência organizacional, é fundamental que os servidores estejam comprometidos e motivados.

Fundamentação teórica

Administração pública

A Administração pública corresponde às atividades do poder público com o objetivo de atender a coletividade, visando satisfazer as necessidades públicas.

No conceito de Granjeiro (2002, p.23) “[...] a administração pública pode ser definida como o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais, nos termos da Lei.”

Considerando esse conceito de Administração Pública a partir do sentido formal, material e operacional, levando em consideração a atividade pública e da necessidade da eficiência em seu desempenho contínuo, numa visão global, a Administração é a realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Com base nesses critérios Meirelles (2010, p.63), assim a conceitua:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica, tão-somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos.

Neste sentido, a Administração não poderia praticar atos de governo, sendo o foco a com maior ou menor autonomia funcional, executar ações, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos, que administram e regulamentam as ações governamentais, com objetivo de gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade

dos bens entregues à guarda e conservação alheias.

Para Silva (2011, p. 656) a administração pública é:

O conjunto de meios institucionais, financeiros e humanos, preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder político, em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo de que serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota os seus dois aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder político e as operações, as atividades administrativas.

Carvalho Filho, 2009 entende que de outro lado, em consideração ao sujeito, a expressão em exame significa o arcabouço de agentes, órgãos e pessoas jurídicas com a função de executar as atividades administrativas e, por tal razão, é grafada com iniciais maiúsculas: Administração Pública.

O Governo comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a Administração executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica, e legal pela execução (MEIRELLES, 2010).

Desta forma, para que a instituição pública alcance seus objetivos e promova justiça social é essencial que toda a máquina administrativa trabalhe com eficiência. O interesse público se relaciona com o bem comum, que é o verdadeiro fundamento do serviço público.

A Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum, sendo dever do administrador providenciar a publicidade dos atos relativos a essa gestão, sob pena de incorrer em improbidade administrativa.

Para isso, obriga-se a observar princípios jurídicos impostos à Administração, tanto explícitos quanto implícitos, sob pena de praticar ato de improbidade administrativa, a teor do art. 11 da Lei nº 8.429, de 02/06/1992. Destarte, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 indica no caput de seu art. 37 como inerentes à Administração Pública os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, chamados princípios explícitos. Como salientado, há vários princípios dispersos pela CRFB/88, como os do devido processo legal (art. 5º, LV), economicidade (art. 70), motivação (art. 93, X), entre outros, chamados princípios implícitos, os quais decorrem do próprio sistema constitucional.

Para entender a definição de serviço público, do qual a doutrina exige a combinação de três elementos: o material, o subjetivo e o formal, Di Pietro (2011, p.86), diz:

O conceito material prevê o serviço público como a atividade que atenda diretamente o interesse da coletividade, o conceito subjetivo identifica o serviço público como aquele prestado pelo Estado, e por fim o conceito formal indica o serviço público como aquele disciplinado pelo procedimento de direito público.

Celso Antonio Bandeira de Mello (2000, p.600) conceitua o serviço público como:

[...] toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada a satisfação da coletividade em geral, mas fluível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe

faça as vezes, sob um regime de Direito Público -portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais-, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Dentre várias definições da expressão servidor público, para Di Pietro (2011, p.414):

Servidor público é a expressão empregada ora em sentido amplo para designar todas as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício; ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado.

O termo “servidor público”, muitas vezes utilizada de forma ampla, contemplando todos os serviços oferecidos pela administração pública, possui classificações que delimitam seu conceito:

Meirelles (2010, p.390) discrimina tais conceitos quanto à classificação dos servidores públicos:

A classificação dos servidores públicos em sentido amplo é campo propício para divergências doutrinárias. De acordo com a Constituição Federal, na redação resultante da EC 19, chamada de “Emenda da Reforma Administrativa”, bem como da EC 20, classifica-se quatro espécies: agentes políticos, servidores públicos em sentido estrito ou estatutários, empregados públicos e os contratados por tempo determinado.

Entretanto, para atingir bons resultados no serviço público o servidor público tem que atuar de forma condizente ao alcance destes resultados. Logo, compreender o conceito de servidor público faz-se necessário para uma boa administração, desta forma destacamos:

Agentes Políticos: Para o autor, Agentes políticos, são os componentes do governo, em seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais. (1996 p. 72)

Estatutário: Meirelles (2010. p.391), mais uma vez retrata seu conceito numa compreensão mais precisa: Os servidores públicos em sentido estrito ou estatutário são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiar, e integrante da Administração direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público. Tratando-se de cargo efetivo, seus titulares podem adquirir estabilidade e estarão sujeitos a regime peculiar de previdência social.

Os servidores públicos estatutários possuem um comportamento voltado às condições da relação Estado-Servidor, possuindo também particularidades próprias, não só previdenciárias, mas também num contexto onde os objetivos do interesse público são evidenciados.

Empregos públicos: Sobre o assunto, Meirelles diz:

Os empregos públicos são todos os titulares de emprego público (não de cargo público) da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da CLT, sendo celetistas, não tem condição de adquirir a estabilidade constitucional (CF art. 41), nem podem ser submetidos ao regime de previdência peculiar [...], os empregados públicos devem ser admitidos mediante concurso ou processo seletivo público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de participação (MEIRELLES, 2010, p.391).

Contratados por tempo determinado: O artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal prevê tal contratação, para atender as necessidades temporárias de caráter excepcionais de interesse público. No conceito de Meirelles:

A contratação só pode ser por tempo determinado e com a finalidade de atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Não pode envolver cargos típicos de carreira (MEIRELLES, 2010, p.392).

Complementando esse entendimento, (Di Pietro, 2011, p. 418):

No entanto Os servidores temporários contratados por tempo determinado, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles exercem função sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Assim, entendemos o papel do servidor público em suas diferentes definições, na administração pública, como agente transformador na busca de resultados pelo bem da coletividade.

Princípio da eficiência

O princípio da eficiência está contido ao art. 37 da Constituição da República (Brasil, 2007):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...] (grifo nosso).

Neste entendimento, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2011, p. 83) afirma que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos.

O objetivo deste princípio é maximizar os resultados, reduzir os custos e satisfazer o cliente, utilizando os meios a que se dispõe.

Nesse sentido, o dever da eficiência se impõe a todo servidor ou agente público, na execução de suas tarefas, que devem possuir resultados positivos e satisfatórios no atendimento ao cidadão e a comunidade.

Entende Hely Lopes Meirelles (2010, p.96) que o princípio da eficiência tem como objetivo alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público, ao dizer que “é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

Acerca do princípio da eficiência e do dever de eficiência que dele decorre, Meirelles (2010, p. 98) sumaria que:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Para Trosa (2001, p.40), os usuários do serviço público:

Não toleram mais serem tratados como súditos ou beneficiários, serem considerados em princípio culpados e não inocentes, não serem tratados com respeito e cortesia ou ainda verem ser aplicadas soluções gerais e padronizadas para seu problema específico. Aí está à questão do contratualismo, a passagem do universal abstrato a soluções específicas. A evolução está longe de ser simples.

Neste cenário, identificamos as características mais mencionadas no perfil do servidor público, que devem ser eficientes para atender com presteza os usuários, cidadãos, e sociedade civil de acordo com os preceitos legais e cordiais.

Motivação

A administração muda constantemente e cada vez mais o conhecimento sobre gerir organizações de maneira eficiente, transforma a forma de administrar. A motivação é parte integrante desse processo de mudança; é um requisito importante e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Assim, há muitos anos, vários cientistas vêm salientando a importância de reconhecer a gestão de pessoas como prioridade nos processos da organização. (BRAGA; KUNZ; PEREIRA, 2006, p.6)

Na administração pública é incessante a busca pela satisfação da coletividade pelo bom atendimento no serviço público. A desmotivação, a falta de compromisso, a falta de profissionalismo dos servidores, e quando o interesse individual é colocado acima do interesse público, surge como um fator que mais gera insatisfação no cidadão que recebe o serviço público, sendo este problema um desafio para o gestor. (BRAGA; KUNZ; PEREIRA, 2006, p.5)

O conceito de motivação é apresentado por Silva (2008, p.204) como:

[...] um assunto complexo, muito pessoal, e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser satisfeitas de várias maneiras diferentes.

Esses fatores variáveis interferem diretamente na motivação das pessoas que dentro de um mesmo ambiente organizacional possuem necessidades próprias.

Desta forma, os fatores motivacionais que afetam a satisfação do servidor estão relacionados não só ao ambiente organizacional que no caso da administração pública muda, considerando o período da gestão governamental, mas também a fatores intrínsecos, como remuneração, liderança, plano de carreira e até mesmo a saúde e segurança do trabalhador.

Maslow, 1996 afirma que “motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a satisfação que o envolve”.

Motivar o servidor público é fundamental, para que os processos internos sejam eficientes, bem como a oferta da prestação do serviço e o comprometimento das pessoas ocasionem melhorias na organização.

Considerando que o bom ambiente de trabalho é um fator fundamental para a motivação do servidor público, os gestores públicos devem se preocupar em manter a motivação do servidor, mesmo com a transição de governo e com a entrada de novas lideranças. A entrada desses novos líderes não pode tumultuar o serviço público, os mesmos precisam estar preparados para atuar nesse meio complexo, e deve ainda entender a cultura organizacional daquela organização.

A motivação é um componente importante para que os servidores executem suas funções, considerando os objetivos organizacionais, com empenho, zelo, dedicação e qualidade,

umentando o potencial da equipe. A melhoria dos processos remete ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que se preocupa com o estilo de liderança, estimula a participação e promove a interação humana.

Teorias motivacionais

Os anos 50 marcaram o desenvolvimento das teorias acerca do tema sobre motivação. Alguns fatores funcionaram como apogeu para sua disseminação, bem como uma atração aos olhares das organizações. Dentre estes fatores, a percepção da necessidade de se buscar o desenvolvimento de meios para melhorar a eficiência e a eficácia das empresas, devido às novas condições e exigências externas.

A maioria das teorias de motivação está fundamentada na busca do prazer como finalidade de vida, tendo como marca expressões como: “obter o máximo do mínimo” em relação aos esforços das pessoas. Com o passar do tempo, as teorias evoluíram para uma abordagem mais filosófica, mais psicológica e gerencial, onde os esforços e retornos passaram a ser mensuráveis. A cobrança pela eficiência no setor público passa pela mensuração destes indicadores (BRAGA; KUNZ; PEREIRA, 2006, p.7).

A motivação vai além de necessidades primárias, básicas, necessárias para a sobrevivência humana. O conteúdo se abrange ao tratar do comportamento humano, partindo da hipótese de que a motivação pessoal está ligada diretamente ao relacionamento com o líder.

É importante ressaltar que a motivação abrange uma variedade de formas comportamentais, e que a diversidade entre os indivíduos permite aceitar os diferentes tipos de interesses de cada pessoa, entendendo que os humanos não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Principais teorias motivacionais

Vários pesquisadores concentraram seus esforços à abordagem do comportamento motivacional, assim, várias teorias surgiram, apresentando a importância da motivação no contexto do desempenho das organizações. Algumas teorias que fundamentam a motivação do empregado são apresentadas a seguir:

Teoria de Maslow

Dentre as teorias, algumas são definidas como teorias de conteúdos que enfatizam fatores que estimulam ou iniciam comportamentos. Dentre elas, está a de Abraham Maslow, definindo que cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades, que são: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, neste contexto, CHIAVENATO (2004) diz que:

Para se motivar alguém é preciso entender qual o nível da hierarquia na pirâmide que a mesma se encontra, para que os estímulos sejam focados a satisfazer determinadas necessidades.

Maslow (1973) analisou da seguinte maneira as necessidades que formam uma pirâmide, onde existe uma hierarquia de cinco necessidades que são:

Figura 1. A pirâmide de Maslow.



Fonte: Maslow (1973).

Necessidades fisiológicas: são necessidades vegetativas relacionadas com a fome, cansaço, o sono, o sexo etc. São as necessidades básicas, que dizem respeito à sobrevivência mais imediata do indivíduo e da espécie, constituindo pressões fisiológicas que levam a pessoa buscar ciclicamente a sua satisfação (MASLOW, 1973).

Necessidades de segurança: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações dessas necessidades de segurança (MASLOW, 1973).

Necessidades sociais: relacionadas a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. A ação e a participação levam o indivíduo a adaptação social, as relações sociais e mesmo as ações conjuntas de cidadania (MASLOW, 1973).

Necessidades de estima: relacionadas ao ego. Orgulho, autoestima, autorrespeito, progresso, confiança, necessidades de reconhecimento, apreciação, admiração (MASLOW, 1973).

Necessidade de autorrealização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada um tem de realizar seu potencial (autodesenvolvimento, autossatisfação). É a necessidade mais elevada do ser humano, pois incluem o crescimento pessoal e o alcance pleno da potencialidade do indivíduo (MASLOW, 1973).

De acordo com Maslow (1973), quanto maior o grau de satisfação dos indivíduos, maior a motivação e maior o potencial de contribuição para com as organizações. Portanto, a satisfação e a motivação estão diretamente inter-relacionadas ao saciamento das necessidades, desde aquelas consideradas básicas, como abrigo.

A satisfação de suprir as necessidades básicas, dura pouco. Desta forma, uma vez que os indivíduos satisfazem as mesmas, passam a buscar o patamar seguinte. Ou seja, há um desejo de melhorar a posição que se tem na sociedade, através do progresso intelectual, cultural e material.

Teoria de Herzberg

Outro estudo diz respeito à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, onde o autor busca fazer uma reflexão sobre o que as pessoas esperam de seus trabalhos.

Herzberg (1997a, p.117) definiu que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Para ele, dois fatores norteiam firmemente o comportamento das pessoas. São eles:

Fatores Higiênicos: também chamados de fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente a volta das pessoas e abrange condições dentro das quais elas exercem o seu trabalho.

Fatores motivacionais: ou fatores intrínsecos, já que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Portanto estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização. (KONDO, 1994)

Quadro 1. Motivadores versus higiene.

| FATORES MOTIVACIONAIS | FATORES HIGIÊNICOS |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Realização | Política e administração da companhia |
| Reconhecimento | Supervisão |
| O próprio trabalho | Relações interpessoais |
| Responsabilidade | Condições de Trabalho |
| Progresso | Salário |
| Desenvolvimento | Situação |
| | Segurança |

Fonte: Adaptado de Herzberg (1997, p.117).

Numa pesquisa conceitual do teórico, os indicadores mostraram que quando estes fatores higiênicos são ótimos, eles somente evitam a insatisfação dos colaboradores, e se elevam a satisfação, não conseguem mantê-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. São chamados de fatores higiênicos, justamente por essa influência mais voltada para a insatisfação, pois a evitam, mas não promovem a satisfação. (KONDO, 1994).

Segundo Kondo (1994) para proporcionar uma contínua e elevada motivação no trabalho o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante, no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Resumindo, nesta teoria aspectos como realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento estão relacionados com a satisfação no trabalho, sendo que o resultado da satisfação está muito ligado ao esforço próprio do indivíduo, enquanto que as insatisfa-

ções eram de ordem externa, como a política da organização, condições de trabalho, relações interpessoais, entre outros.

Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e a Teoria Y foram idealizadas por Douglas McGregor, que propôs duas visões diferentes de administrar. De um lado uma visão baseada na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X, e de outro lado um estilo baseado nas concepções contemporâneas, acerca do comportamento das pessoas, tratado de Teoria Y.

A Teoria X norteia-se de crenças errôneas acerca do comportamento humano, como por exemplo: a) o homem é preguiçoso por natureza, b) prefere ser dirigido e não gosta de assumir responsabilidades, c) o ser humano não tem ambição, procura, sobretudo a segurança, d) para se conseguir um esforço por parte do homem, ele deve ser coagido, forçado e até mesmo ameaçado (AFFONSO; ROCHA, 2010).

A Teoria X remete-se a um modelo de administração autocrática, fazendo com que as pessoas trabalhem dentro de padrões rígidos, visando somente os objetivos da organização.

A Teoria Y envolve conceitos mais modernos, se baseando em conceitos democráticos a respeito da natureza do indivíduo, a saber:

Quadro 2. Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana.

| Pressuposições da Teoria X | Pressuposições da Teoria Y |
|--|---|
| As pessoas são preguiçosas e indolentes. | As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. |
| As pessoas evitam o trabalho. | O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. |
| As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. | As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. |
| As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. | As pessoas podem ser auto-motivadas e autodirigidas. |
| As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. | As pessoas são criativas e competentes. |

Fonte: Chiavenato (2004, p.339).

Nesta teoria, as pessoas devem estar motivadas, para produzirem de forma eficiente, em função das próprias necessidades específicas, que podem ser a valorização profissional, o relacionamento interpessoal no trabalho, ou até mesmo um novo desafio profissional.

Teoria da expectância de Vroom

A teoria de expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg.

Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (LOPES, 1980).

De acordo com o autor, a motivação é impulsionada por três fatores determinantes:

Expectativas: relaciona-se com os objetivos individuais e com a força do desejo do indivíduo de atingir tais objetivos. Os mesmos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro das empresas (VROOM, 2000).

Recompensas: relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se atra-

palha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. No entanto, se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo (VROOM, 2000).

Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não se percebe relação entre o nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno (VROOM, 2000).

Resumindo, a teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos.

O modelo de expectância é um modelo contingencial de motivação: o nível de motivação de uma pessoa é contingente em relação as valências que cada pessoa percebe e a instrumentalidade que acredita ter o seu comportamento ou desempenho no trabalho. Embora este modelo contingencial prometa grande progresso na predição do comportamento das pessoas dentro das empresas, ele deixa algumas questões no ar. Em muitas operações de produção, a tarefa é projetada para restringir as alternativas de comportamento operário.

Se por um lado, as organizações buscam atingir objetivos e resultados, por outro lado, torna-se necessário observar e tentar viabilizar como nos mostra as teorias motivacionais, os objetivos das pessoas, seja na realização pessoal ou profissional.

Fatores desmotivacionais e psicologia organizacional

A abordagem de motivação no serviço público difere do setor privado, haja vista, todas as peculiaridades da gestão pública.

Desta forma, pode-se perceber então que os fatores desmotivacionais são muito abrangentes, isso significa que o fator da transição governamental, pode influenciar na desmotivação do trabalhador (OLIVEIRA, 2016).

Os líderes são responsáveis pelos indicadores motivacionais dentro do setor, pois estão diretamente ligados aos colaboradores interferindo na satisfação do cargo exercido podendo aumentar ou reduzir os fatores que desmotivam os servidores (OLIVEIRA, 2016).

Nesse conceito, é possível afirmar que ao valorizar os funcionários, no atendimento de suas necessidades, os gestores recebem em troca o bom desempenho nos serviços prestados, assim, a desvalorização também está diretamente ligada à desmotivação, impactando na queda na eficiência do atendimento aos serviços públicos (OLIVEIRA, 2016).

Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função do gestor não é a de motivar as pessoas com que trabalha, porém, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Assim, a desmotivação no ambiente de trabalho pode gerar graves problemas, tendo efeitos tanto para as pessoas quanto para as organizações, sem falar da população que espera um serviço de qualidade.

A gestão de pessoas tem sido um assunto preocupante para as Organizações, devido aos prejuízos no desenvolvimento do trabalho, na prestação dos serviços e andamento da produção de uma empresa.

Nesse caso, a mudança da mentalidade da organização pública muda de quatro em quatro anos com a troca de seus líderes, fazendo com que seus liderados tenham que se adaptar ao novo estilo de liderança.

A preocupação com a gestão de pessoas, observando os fatores motivacionais e desmotivacionais que podem impulsionar e até prejudicar o andamento dos processos dentro da máquina pública, é um elemento constante na vida do gestor público que precisa manter o servidor motivado.

Nesse caso, a desmotivação é vista como um problema diante da instabilidade da mu-

dança governamental, com a alteração de toda gestão administrativa, resultando em perdas de produção e influenciando negativamente no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2016).

Como o capital humano constitui fator imprescindível para a Organização, surgiu a necessidade de investigar tais fatores que alteram o potencial da organização, diante da mudança de governo (OLIVEIRA, 2016).

Podemos afirmar que o fator motivacional está atrelado ao princípio da eficiência, vez que é impossível à prestação de um serviço eficiente pelo servidor público se o mesmo se encontra desmotivado.

Diante da produtividade do servidor, a motivação está ligada ao comportamento que através de valores, cultura, hábitos e outras características envolvem o ambiente organizacional, ocasionando diferenças e problemas organizacionais entre seus colaboradores (OLIVEIRA, 2016).

Para tanto um dos fatores para uma prestação de serviços eficiente, é manter a motivação do servidor público, até mesmo no desafio da transição de governos onde a instabilidade e a interferência nos processos em andamento são fatores desmotivacionais aos servidores.

Psicologia organizacional e motivação

A coordenação de pessoas em detrimento à realização de objetivos organizacionais tem sido enfatizada como bastante relevante para as Organizações. Este posicionamento, segundo Etzione (1973) aponta que:

O problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de consequências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação [...] (ETIZIONE 1973, p. 121).

Portanto, é possível verificar que a coordenação dos grupos é fundamental para as Organizações, sendo necessária também a habilidade de lidar com os interesses dos colaboradores e da Organização, que podem ser concordantes, conflitantes ou até mesmo antagônicos (OLIVEIRA, 2016).

Várias podem ser as causas do conflito, como: a luta pelo poder, o desejo pelo sucesso econômico e a busca pelo *status*, que dentro do contexto deste estudo pode ter um caráter negativo e subsidiar a desmotivação do servidor devido à troca de gestores.

E, com o mundo em constante transformação, o estresse no trabalho está geralmente associado a um conceito negativo e nocivo à qualidade psicológica do indivíduo.

Wagner III e Hollenbeck (2006) definem estresse como “um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade de enfrentar um desafio percebido em relação a um calor importante” (p. 121).

O estresse é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre a exigência e a capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar, se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006 p. 122)

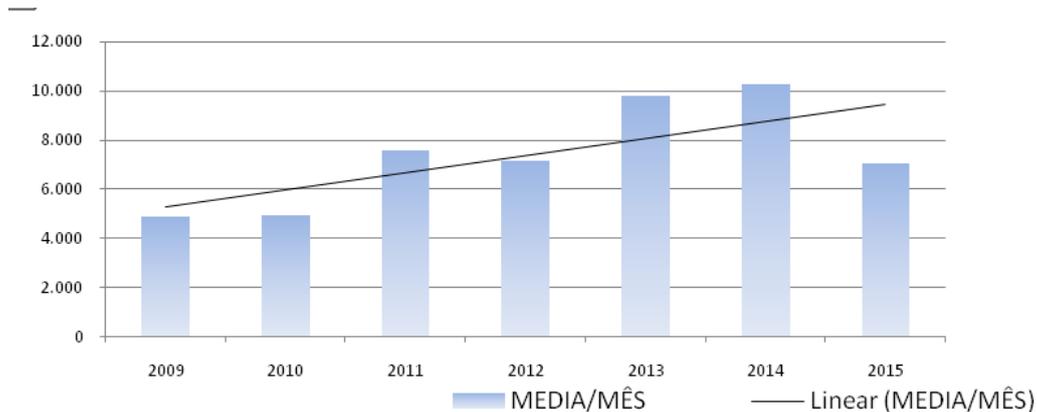
O estresse, mesmo com a associação geralmente negativa, nem sempre tem um impacto negativo no desempenho das pessoas. Robins (2002, p.558) ressalta que “para muitas pessoas, um nível baixo moderado de estresse pode capacitá-las a realizar melhor o seu trabalho, aumentando a intensidade de sua dedicação, sua agilidade mental e sua capacidade de reagir”.

No entanto, um alto nível de estresse ou até mesmo um nível moderado de estresse, mas constante e por muito tempo, normalmente ocasiona uma queda da produtividade e também da satisfação do funcionário, podendo gerar também um adoecimento físico ou mental

(OLIVEIRA, 2016).

Oliveira (2016), em um estudo realizado na Prefeitura Municipal de Divinópolis, no período de 2009 a agosto de 2015, levantou o absenteísmo em total de dias perdidos, conforme mostra o presente gráfico:

Gráfico 1. Total de dias perdidos na Prefeitura Municipal de Divinópolis, no período de 2009 a agosto de 2015, média mensal e tendência.



Fonte: Oliveira, 2016.

O gráfico demonstra, de maneira geral que nos anos de 2013 e 2014 os índices de afastamentos superaram os anos anteriores, decorrentes de licenças por motivos de saúde e administrativos, enfatizando um grande número de dias perdidos por motivo de cessão de funcionários e também por licença para tratar de interesses particulares. O ano de 2013 marca o início de mandato da Gestão 2013-2016 e a assinatura do TAC – Termo de Ajustamento de Conduta entre o Município e o Ministério Público do Estado de Minas Gerais – MPMG, trazendo como consequências várias mudanças administrativas, dentre elas a implantação do ponto biométrico e a aplicação efetiva das regras impostas no Estatuto dos Servidores. Este posicionamento do Ministério Público quanto às ações do município regulamentaram algumas situações e colocaram alguns servidores em situação desconfortável, acarretando o aumento do número de pedido de licenças para tratar de assuntos particulares.

Assim, a mudança de gestão governamental teve um impacto sobre o absenteísmo dos servidores públicos, aumentando o quantitativo de números perdidos na organização.

É importante considerar nesse caso que o tratamento da questão da saúde do servidor tem importância fundamental para o município, seja pela própria questão do bem estar do empregado, seja para se evitar o crescimento de encargos pagos pela eficiência na prestação dos serviços públicos.

Aplicabilidade das teorias motivacionais

Após a apresentação dessas várias teorias sobre a motivação, é compreensível que a motivação humana é complexa, com diversas variáveis, complicando seu entendimento e aplicação.

Os indivíduos buscam determinados objetivos dentro das organizações, tais como: bons salários, estabilidade, benéficos, valorização e etc. As organizações por sua vez esperam eficiência, produtividade e desempenhos satisfatórios.

A motivação humana caminha junto com as necessidades individuais, por isso existem inúmeras teorias acerca do tema. Portanto, a aplicação das teorias de motivação, vai de encontro às especificidades de cada organização, não podendo ser realizadas de maneira isoladas, já que o processo de motivação depende de vários fatores. O processo de motivação é contínuo, trabalhado pelos gestores, para que os servidores estejam sempre motivados satisfazendo

suas necessidades e atingindo os objetivos da organização pública (BRAGA; KUNZ; PEREIRA, 2006, p.6).

No setor público, as dificuldades com relação à motivação são ainda maiores, ela ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas, como se a motivação dependesse apenas da pessoa e não das características da execução do trabalho ou seus fatores.

É necessário identificar quais os fatores motivacionais e as causas da insatisfação do servidor, para que o órgão passe a traçar uma política motivacional voltada ao desenvolvimento da motivação de seu pessoal e redução do índice de insatisfação.

Neste sentido, para aplicação das teorias é necessário entender o objetivo organizacional, levando em consideração as mudanças transitórias de governo ocorridas, saber as necessidades individuais dos colaboradores e aplicar recursos para pactuar estas tarefas.

Apesar das várias conclusões a respeito da motivação humana que estas teorias oferecem, o importante é aplicar no mundo real, levando em consideração os interesses do colaborador e da organização.

Considerações Finais

Esta pesquisa evidenciou a desmotivação do servidor no setor público, devido à mudança de gestão administrativa. A administração pública, norteada pelos princípios da Constituição Federal, deve realizar ações que satisfaçam os destinatários da prestação do serviço público. A desmotivação está associada com a liderança e com as alterações dos processos ocasionada pela mudança de governo, desta forma, faz-se necessário apresentar diretrizes claras e planejadas.

O estudo mostra também que a eficiência na gestão pública é resultado dos esforços do gestor. Considerando que as pessoas são o bem mais valioso de uma organização, é possível constatar que surgirão vários fatores de comportamento que interferem nas atuações dos servidores, no entanto a preocupação de gerir as pessoas é um fator de competitividade para as empresas. Neste estudo foi possível constatar que esse fator dentro de uma visão sistêmica, pode ser um aliado, transformando os processos de gestão pública em referência e modelos que podem ser seguidos por outras esferas e setores públicos.

Neste contexto, o estudo demonstra que a motivação implica diretamente no processo administrativo em que fazem parte: planejamento, organização, liderança, execução e controle, onde a gestão de pessoas é um papel imprescindível para os gestores, no alcance da eficiência da capacidade humana dentro da organização.

Verificou-se, que as teorias motivacionais apresentadas neste estudo são baseadas no princípio de que os fatores externos ambientais estimulam a motivação humana. Daí a possibilidade de motivar o servidor através de fatores individuais de cada ser humano conforme mostram as teorias motivacionais.

Claro que os fatores higiênicos apresentados pelas teorias, são importantes, já que garantem a subsistência humana, e gera a sensação de conforto. Porém é possível constatar que a motivação vai além do financeiro, ela está ligada também às emoções e aos valores de cada um.

Com esse trabalho verificou-se que é possível motivar o servidor público, e deve ser levado em consideração por todos que trabalham no setor público, e que buscam a melhoria da imagem da administração pública perante a sociedade.

Esta análise mostrou que é preciso deixar o modelo antigo de administração, onde não havia gestão de recursos humanos, é necessário ter o objetivo efetivo de desenvolver políticas voltadas à gestão de pessoas.

Finalmente, tentando compreender o processo de motivação do servidor no serviço público e o papel do gestor neste desafio, são apresentados fatores desmotivacionais acerca do processo de transição e sua implicação na eficiência dos processos.

A motivação do servidor público deve ser prioridade tanto no momento de transição governamental quanto na manutenção da motivação, vez que tal fator implica diretamente nos processos da administração pública, tornando eficiente, caso o servidor esteja motivado.

Outro fator apresentado através do estudo realizado na Prefeitura Municipal de Divinópolis

polis, no período de 2009 a agosto de 2015, mostrou o aumento do índice de absenteísmo nos anos de 2013 e 2014, que marcam o início de uma nova gestão governamental.

Por fim, analisando a psicologia organizacional do setor público, os servidores públicos expostos às mudanças sofrem com estresse, alguns de maneira positiva, outros de maneira negativa, o que pode motivá-lo ou desmotivá-lo nessas condições.

O município deve sempre buscar dados para ajudar a esclarecer os motivos que levam a desmotivação e assim, atuar no controle das causas deste fator. A presente pesquisa apontou os principais fatores que geram a desmotivação nas organizações e as dificuldades de se manter o servidor motivado frente a esta mudança.

No presente estudo, constatou-se que a aplicação das teorias motivacionais, vai de encontro às especificidades de cada organização, não podendo ser realizadas de maneira isoladas, já que o processo de motivação depende de vários fatores. Neste caso, é preciso avaliar dentro do contexto da mudança governamental, que o processo de motivação é contínuo, trabalhado pelos gestores, para que os servidores estejam sempre motivados satisfazendo suas necessidades e atingindo os objetivos da organização pública.

A Administração pública no momento da transição governamental deve entender o objetivo da organização, levando em consideração as mudanças transitórias de governo ocorridas, além de saber as necessidades individuais dos colaboradores e aplicar recursos para pactuar estas tarefas.

Como contribuição para novos estudos propõe-se que seja formado entre os gestores um grupo de trabalho para troca de informações gerenciais definindo uma comissão que irá elaborar um plano de ação para a área de gestão de pessoas, com objetivos claros e participativos, onde o foco principal será a motivação do servidor.

Referências

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, CECÍLIA W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 7, 2010.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, Edilene Nunes Claro Braga; KUNZ, Karina Maria; PEREIRA, Tatiana Amaral Azevedo. Motivação. 2006. 37p. **Tese**. Sociedade Educacional e Cultural de Divinópolis – Faculdade Integradas do Oeste de Minas – FADOM. Divinópolis. 2006.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no Serviço Público. 2008. 90p. **Tese**. Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Direito Administrativo e Administração Pública**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL de 1988. **Atual Constituição Brasileira**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 fev. 2008.

CORREA, Alciris. **Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas**. 2010. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>. Acesso em: 29 fev. 2018.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 3. Ed. São Paulo, Pioneira, 1973.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários?. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA ; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liberação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento**. trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Gente, 1994. 214 p.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MASLOW, A. **The Farther reaches of human nature**. 3. ed. New York, Viking Press, 1973.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 7. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 13 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVEIRA, Dayane Ulisses de. A Gestão do Absenteísmo e Propostas de Prevenção a Saúde e Segurança do Servidor da Prefeitura Municipal de Divinópolis. 2016. 16p. **Tese**. Universidade

Federal de São João de Deus - UFSJ. Divinópolis. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 34 ed. rev. e atual. - São Paulo: Malheiros, 2011.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TROSA, Silvie. **Gestão Pública por Resultados – 2001**, Editora Revam.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados**. 7ª edição. São Paulo, Futura, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

Recebido em 12 de maio de 2020.
Aceito em 25 de agosto de 2021.