



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Jessica de Oliveira Zaramella

**MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO SETOR PÚBLICO:**  
**Análise da percepção da motivação dos candidatos**

**Americana, SP**  
**2018**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Jessica de Oliveira Zaramella

**MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO SETOR PÚBLICO:**  
**Análise da percepção da motivação dos candidatos**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

**Americana, SP**

**2018**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

Z39m ZARAMELLA, Jessica de Oliveira

Motivação para ingresso no setor público: análise da percepção da motivação dos candidatos. / Jessica de Oliveira Zaramella. – Americana, 2018.

100f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. POMPEU, Ricardo Bertoni

1 Motivação I. POMPEU, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

Jessica de Oliveira Zaramella

## **MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO SETOR PÚBLICO:**


Análise da percepção da motivação dos candidatos

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

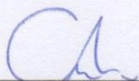
Área de concentração: Gestão de Pessoas em relações de trabalho.

Americana, 05 de dezembro de 2018.

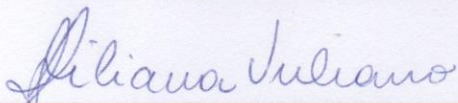
### **Banca Examinadora:**



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)  
Mestre em Economia  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana



Carlos Augusto Amaral Moreira (Membro)  
Doutor em Administração de empresas  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana



Liliãna Aparecida de Oliveira Scafi Vulcano (Membro)  
Especialista  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois Ele sempre me deu sabedoria, graça e forças para superar as dificuldades neste longo caminho percorrido, sem Ele eu não chegaria até aqui.

Agradeço aos meus pais e familiares pelo amor, incentivo e apoio incondicional, por estarem sempre comigo, dando os melhores conselhos e a palavras de ânimo e conforto no momento em que precisava.

A esta instituição de ensino, o corpo docente, que desempenharam um papel importante e fundamental nesta etapa em minha vida, permitindo tornar parte de meu sonho em realidade, acompanhando de perto minha trajetória, transmitindo seus conhecimentos com dedicação e maestria, fazendo-me melhor como pessoa, como profissional e me ensinando a lidar com minhas dificuldades e enfrentar meus medos.

Ao Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu, por me orientar durante este trabalho, com muita dedicação e paciência, sendo o principal responsável por contribuir para o meu desenvolvimento acadêmico.

E por último e não menos importante agradeço aos nossos colegas de sala, pois eles tornaram esta caminhada menos árdua e pesada, transformando meus dias mais alegres. Eles também me apoiaram e me ajudaram quando eu mais precisei, deram-me apoio e palavras de consolação quando os dias não eram tão bons. Sentirei saudades dessa turma, que sempre foi muito alegre e unida. Obrigada a todos.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para o seu próprio prazer pessoal e para o proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos candidatos que possuem interesse em ingressar no setor público. Para isto, foram abordados conceitos essenciais para o entendimento da motivação no setor público, por meio da fundamentação teórica. Como metodologia de pesquisa, adotou-se uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória. Para a coleta de dados da pesquisa, foi utilizado um questionário de perguntas fechadas de múltipla escolha, analisado de forma quantitativa, bem como um questionário baseado na escala de *Likert* e também uma pergunta aberta que possibilitou um melhor aprofundamento no tema das quais foram analisadas de forma qualitativa. Ambas as metodologias de coletas foram aplicadas aos candidatos que possuem interesse no setor público, totalizando uma amostra de 63 participantes. A partir da fundamentação teórica e do material coletado na pesquisa, observou-se que os fatores relevantes que causam motivação aos candidatos estão relacionados com o trabalho em si, ou seja, fatores intrínsecos. E também aos fatores extrínsecos, referentes ao ambiente que os rodeiam, ou seja, remunerações, benefícios e etc.

**Palavras-chaves:** Motivação; gestão de pessoas; setor público.

## **ABSTRACT**

*This paper aims to identify and analyze the intrinsic and extrinsic motivational factors of candidates who are interested in joining the public sector. For this, essential concepts for the understanding of motivation in the public sector were approached, through the theoretical foundation. As a research methodology, a bibliographic research of the exploratory type was adopted. For the data collection of research, a questionnaire of multiple choice closed questions was used, quantitatively analyzed, as well as a questionnaire based on the Likert scale and also an open question that enabled a better in depth on the subject of which were analyzed of qualitative way. Both methodologies of collection were applied to the candidates that have interest in the public sector, totalizing a sample of 63 participants. From the theoretical basis and the material collected in the research, it was noticed that the relevant factors that motivate candidates are related to the work itself, that is, intrinsic factors. And also to the extrinsic factors related to the environment that surround them, being outside the control of the person, that is, remunerations, benefits and so on.*

**Keywords:** *Motivation; people management; Public sector.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	22
Figura 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	24
Figura 3: Teoria da expectativa.....	26
Figura 4: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	27
Figura 5: Produção de bens e serviços públicos.....	34
Figura 6: Recrutamento e seleção no setor público.....	38
Figura 7: Etapas da carreira e necessidades importantes.....	50
Figura 8: Plano de carreira em diagonal.....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação das teorias motivacionais.....	28
-----------------------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos candidatos.....	58
Gráfico 2: Idade dos candidatos.....	59
Gráfico 3: Escolaridade dos candidatos.....	60
Gráfico 4: Área de atuação dos candidatos.....	61
Gráfico 5: Incentivo para prestar concursos públicos.....	62
Gráfico 6: Preparação do candidato para o concurso.....	63
Gráfico 7: Tempo de estudo.....	63
Gráfico 8: Carga horária de estudos diária.....	64
Gráfico 9: Frequência de estudo semanal.....	65
Gráfico 10: Questão 1.....	67
Gráfico 11: Questão 2.....	70
Gráfico 12: Questão 3.....	71
Gráfico 13: Questão 4.....	73
Gráfico 14: Questão 5.....	75
Gráfico 15: Questão 6.....	76
Gráfico 16: Questão 7.....	78
Gráfico 17: Questão 8.....	79
Gráfico 18: Questão 9.....	81
Gráfico 19: Questão 10.....	82
Gráfico 20: Questão 11.....	84
Gráfico 21: Questão 12.....	86
Gráfico 22: Questão 13.....	87
Gráfico 23: Questão 14.....	89

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
1.3	OBJETIVO(S).....	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivo(s) específico(s).....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	Introdução à administração pública.....	18
2.2	Princípios da administração pública.....	19
2.3	Conceituando a motivação.....	21
2.4	Teorias motivacionais.....	22
2.4.1	A teoria da hierarquia de Maslow.....	22
2.4.2	A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	23
2.4.3	Teoria das três necessidades de McClelland.....	24
2.4.4	A teoria da expectativa de Vroom.....	25
2.4.5	Integrações das teorias motivacionais.....	26
2.5	O sentido do trabalho.....	28
2.6	Motivação no setor público.....	30
2.7	Trabalho no setor público x trabalho no setor privado.....	31
2.7.1	Gestão de pessoas.....	32
2.7.2	Recrutamento e seleção.....	35
2.7.3	Treinamento e desenvolvimento.....	38
2.7.4	Gestão de desempenho.....	40
2.7.5	Liderança.....	43
2.7.6	Gestão de recompensas.....	45
2.7.7	Gestão de carreira.....	49
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	População e amostra.....	53
3.2	Coleta de dados.....	54
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1	Análise e discussão da pesquisa quantitativa.....	57
4.1.1	Perfil dos candidatos.....	58

4.2	Análise e discussão da pesquisa qualitativa.....	65
4.2.1	Teorias motivacionais.....	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	98

## 1 INTRODUÇÃO

Importantes transformações ocorreram nos últimos 25 anos no mercado de trabalho, que também refletiram no emprego no setor público. Sendo a Reforma Administrativa, da década de 1990, uma das principais transformações, quando diversas áreas do setor público aproximaram-se do sistema geral de emprego devido à privatização e publicização de serviços. Observou-se, apesar dessas mudanças, um crescente interesse pelo emprego no setor público (FONTOURA, *et al.*, 2016).

Devido à crise econômica em que o país vem enfrentando nos últimos anos, o aumento do desemprego na iniciativa privada vem crescendo a níveis alarmantes. Com o cenário de demissões em massa e a instabilidade do setor privado, fez com que os brasileiros migrassem para a esfera pública a procura de emprego e a tão sonhada estabilidade que o setor público oferece aos seus funcionários. (GAVRAS, 2017).

No Brasil, o setor público é de fundamental importância na geração de empregos formais, além de seu papel social. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em 2014 havia 9.355.833 servidores públicos estatutários, militares ou celetistas vinculados à Administração direta, autárquica ou a fundações em todo o país, o que representou cerca de 20% dos 49.571.510 empregos formais em todo o país naquele ano (FONTOURA, *et al.*, 2016).

Com o atrativo da iniciativa pública, houve também um aumento na procura por escolas preparatórias que obteve um crescimento de até 30% em 2016, segundo cursinhos (GAVRAS, 2017).

O presente trabalho teve como objetivo compreender os motivos que levam as pessoas a buscar um emprego público, utilizando-se dos conceitos sobre motivação e das principais teorias motivacionais que ajudaram explicar como isso interfere na vida das pessoas e suas percepções de maneira que as façam agir de modo a alcançar seus objetivos pessoais.

Neste trabalho será realizada uma pesquisa de campo para um determinado público de pessoas que prestam concursos públicos e serão coletados dados a respeito deste público com a finalidade de descobrir quais são suas motivações e percepções sobre o setor público que o torna tão atrativo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pelo interesse pessoal da pesquisadora em desvendar os motivos que levam pessoas a optarem por trabalhar para uma empresa pública ao invés de uma empresa privada.

Com o foco de cunho social o tema se mostra relevante para as pessoas que possuem interesse em prestar concursos públicos e como finalidade apresentar quais são os atrativos que levam o setor público ser tão almejado.

Esse estudo é importante para o mundo acadêmico porque relaciona as principais teorias motivacionais e mostra na prática como a motivação afeta as pessoas, de maneira que as levam a agir em favor de seus interesses pessoais, a fim de atingir seus objetivos de vida.

## 1.2 SITUAÇÃO - PROBLEMA

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação e tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

O mundo dos concursos públicos está cada vez mais acirrado, devido ao aumento de candidatos concorrentes às vagas. É só comparar os concursos dos anos anteriores com os atuais que logo se percebe um aumento considerável no número de inscritos, aumentando a relação candidato x vaga, tornando-o altamente competitivo.

Além desse aumento, percebe-se que as pessoas chegam muito bem preparadas no dia da prova e conseqüentemente apresentam ótimos resultados dos quais as permitem chegar perto da aprovação, ou até mesmo, sendo aprovadas.

Mas para lograr êxito em meio à alta competitividade e conseguir a tão almejada nomeação em um concurso público, o candidato tem que passar por longos períodos de estudo e preparação.

O caminho é árduo, demorado e requer muita paciência, perseverança e motivação. É preciso ter muito foco, disciplina e abdicar por um determinado período de tempo de certos prazeres, como, sair com os amigos e trocar sua série favorita por vídeos-aula e se dedicar com muito afinco aos estudos.

Mas em meio a tamanho “sacrifício”, do qual muitos chegam a largar seus respectivos empregos para se dedicar exclusivamente aos estudos para concurso, qual seria a motivação dessas pessoas a continuar na luta dia após dia em rumo à aprovação?

O presente trabalho tende a desvendar a seguinte questão: O que motiva as pessoas a entrar na Administração Pública?

O estudo apresentado tem como objetivo responder essa questão com base em conceitos estudados mediante referências bibliográficas e pesquisa de campo.

### **1.3 OBJETIVO (S)**

Neste subcapítulo serão evidenciados os objetivos que traçaram a presente pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo geral apresentar e relacionar os conceitos de motivação, identificando os motivos, percepções e causas que levam os indivíduos a



entrar para o mundo dos concursos públicos através de uma pesquisa de campo desenvolvida para um grupo específico de pessoas, ou seja, os concurseiros<sup>1</sup>.

### **1.3.2 Objetivo(s) Específico(s)**

Para alcançar e complementar o objetivo geral proposto foram estabelecidos os seguintes objetivos a serem abordados no projeto:

- Apresentar os conceitos de motivação e as principais teorias motivacionais.
- Desenvolver pesquisa a fim de identificar quais são os fatores motivacionais e as características que promovem a saciedade, que fazem com que as pessoas busquem um cargo na administração pública.
- Estudar as características do trabalho no setor privado x setor público.
- Analisar, por meio de um estudo de campo, a percepção dos concurseiros em relação ao ingresso no setor público frente aos fatores motivacionais identificados.

---

<sup>1</sup> Concurseiros são pessoas que tem como principal meta passar em concurso público e assim se tornar um servidor público.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o intuito de apresentar os pressupostos e teorias relacionadas com a motivação no ingresso do setor público.

### 2.1 Introdução à administração pública

De acordo com Ribeiro e Oliveira (2016, p. 266), “a administração pública refere-se à gestão de bens e interesses da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, cuja finalidade é a satisfação das necessidades públicas.” Para 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, às necessidades sociais nos termos da lei”.

Para Chiavenato (2008, p. 97), a Administração Pública [...] “representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar; organizar; dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas”.

Para Sanabio, Santos e David (2013), o cargo público é definido como a menor unidade de competência de uma administração pública, sendo representado por uma pessoa física, no qual são atribuídas responsabilidades específicas para o cargo, assim como a remuneração.

Salm e Menegasso (2009, p. 103), define administração pública como:

Um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão participe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

Conforme salienta Chiavenato (2008, p. 105-106): “Partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública [...] evoluiu através de

três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial”.

Chiavenato (2008) define os três modelos como:

- **Administração pública patrimonialista:** Neste modelo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, onde seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real. Como consequência deste modelo, predominou-se a corrupção e o nepotismo pelo uso dos bens públicos em benefícios de seus governantes.

- **Administração pública burocrática:** Surgiu na segunda metade do século XIX, como tentativa de combate ao nepotismo e a corrupção, cujas características eram predominantes no sistema patrimonialista. Seus princípios procuravam estabelecer a ideia de carreira, hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Este sistema tem como qualidade fundamental a efetividade no controle de abusos.

- **Administração pública gerencial:** Deu início na segunda metade do século XX, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo como beneficiário o cidadão. A administração pública gerencial tem como inspiração as empresas privadas, porém, não podem ser confundidas, pois “enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva dos impostos [...]” (CHIAVENATO, 2008, p. 107).

## 2.2 Princípios da administração pública

A Constituição Federal, no caput do art. 37, estabelece de forma expressa alguns princípios básicos que devem pautar a atuação da Administração Pública: “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 [...]”.

Segundo os ensinamentos de Alexandrino e Paulo (2017):

**Legalidade:** O princípio da legalidade refere-se que, aos particulares é lícito fazer tudo aquilo que a lei não proíba (CF/88, art. 5º, II) “ninguém é obrigado a fazer

ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, ou seja, estes possuem autonomia de vontade, ao passo que a administração pública não tem autonomia de vontade, devendo fazer somente o que a lei determina, sendo limitada ao que dispuser a lei.

“Em suma, a administração pública, mais do que estar proibida de atuar contra a lei ou além da lei, somente pode agir segundo a lei [...]” (ALEXANDRINO; PAULO, 2017, p. 234).

**Impessoalidade:** O princípio da impessoalidade impede que um ato administrativo seja praticado visando os interesses pessoais dos agentes ou de terceiros, com isso, impede-se que haja favorecimentos e discriminações, devendo-se o agente ater-se à vontade da lei. “[...] toda a atuação da administração deve visar ao interesse público, deve ter como finalidade a satisfação do interesse público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2017, p. 240).

**Moralidade:** “[...] o princípio da moralidade torna jurídica a exigência de atuação ética dos agentes da administração pública” (ALEXANDRINO; PAULO, 2017, p. 236).

De acordo com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994, cap. I, seção I, inciso II), “o servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente [...] mas principalmente entre o honesto e o desonesto”.

**Publicidade:** Para Di Pietro (2017, p. 67) o princípio da publicidade “[...] exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei”. Ou seja, impõe a administração pública o dever de dar transparência a seus atos, tornando-os públicos, do conhecimento de todos.

**Eficiência:** O objetivo deste princípio é garantir que os serviços prestados pelo Estado sejam capazes de gerar mais benefícios, na forma de prestação de serviços com a adequação das necessidades da sociedade, com os mesmos recursos que os custeia. “Deve-se buscar que a prestação de serviços públicos [...] ocorra de modo mais simples, mais rápido e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade da administração” (ALEXANDRINO; PAULO, 2017, p. 256).

### 2.3 Conceituando a Motivação

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação e tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção (o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação) (MAXIMIANO, 2002, p. 275).

Segundo Vergara (2012), a definição de motivação é “uma força ou energia, que nos impulsiona na direção de algo e nasce das nossas necessidades interiores”. A motivação é intrínseca e ninguém motiva ninguém, somos nós que nos motivamos ou não. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e a segunda fora.

Para Bergamini (1994), a motivação é sinônimo de necessidade, pois quanto maior a necessidade, mais motivada uma pessoa será. Segundo a autora, a necessidade é intrínseca e ninguém é capaz de colocá-la dentro de quem quer que seja, pois cada pessoa busca satisfazer suas necessidades com base em seus interesses pessoais.

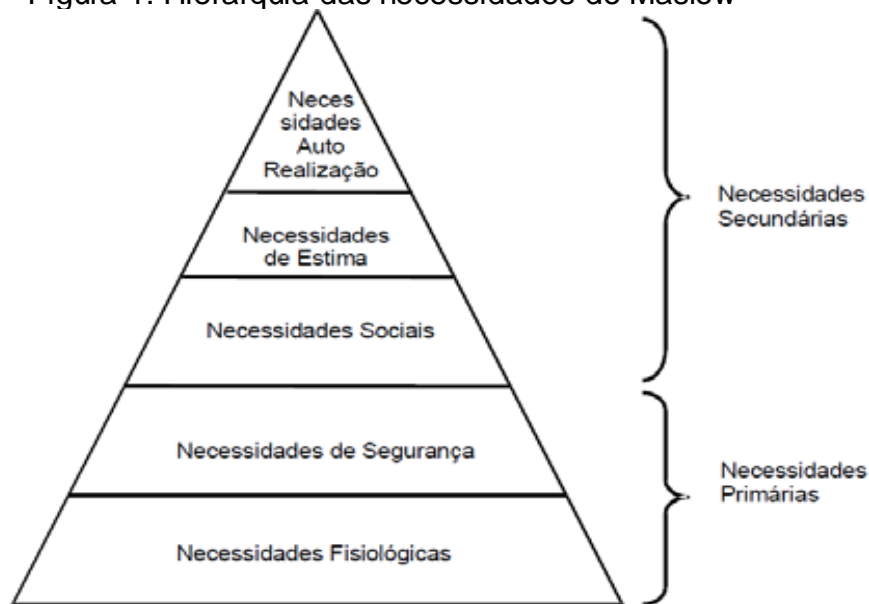
As pessoas entram nas organizações motivadas, cheias de esperanças e expectativas, acreditando que a empresa irá satisfazer as suas necessidades, e são com esse recurso de forças pessoais que as pessoas dispõem para alcançar os seus objetivos (BERGAMINI, 1994).

## 2.4 Teorias motivacionais

### 2.4.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas é do psicólogo americano Abraham Harold Maslow, apresentada em forma de hierarquia. Para Maslow as necessidades humanas podem ser visualizadas em forma de uma pirâmide, como se houvesse um grau hierárquico de importância, onde na base da pirâmide se encontram as necessidades mais baixas, fisiológicas, e no topo as mais elevadas, auto-realização (CHIAVENATO, 2002).

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, p. 113).

**1. Necessidades Fisiológicas:** necessidades mais básicas do ser humano. Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo, sendo à base de sustento do indivíduo.

**2. Necessidades de segurança:** incluem a segurança e a proteção contra danos físicos e emocionais.

**3. Necessidades sociais:** são relativas à sociabilidade do ser humano. Incluem sentimentos de afeição, amizade e de pertencimento a grupos.

**4. Necessidades de estima:** referem-se a fatores de estima internos e externos a pessoa. Exemplos de fatores internos são respeito próprio, realização, domínio pessoal e autonomia. Exemplos de fatores externos são status, reconhecimento e atenção.

**5. Necessidades de auto-realização:** são as necessidades mais elevadas do ser humano e encontram-se no topo da hierarquia. Referem-se a auto-realização, crescimento profissional e autodesenvolvimento contínuo. Relacionado com desejos de cumprir o máximo de seu potencial (CHIAVENATO, 2002).

Segundo a teoria das necessidades de Maslow, as pessoas estão motivadas a suprir suas necessidades mais inferiores que estiverem insatisfeitas. Assim que conseguem supri-las buscam as do nível imediatamente superior, até que atinjam as necessidades de auto-realização.

#### **2.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A teoria de dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Essa teoria divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao conteúdo e os que se relacionam ao contexto do trabalho. Segundo essa teoria, a motivação para o trabalho depende de dois fatores:

**1. Fatores Higiênicos (ou extrínsecos):** Referem-se ao ambiente que rodeiam os indivíduos e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, sendo decididas e controladas pela empresa, estando fora do controle das pessoas. Seus principais fatores são: remuneração, benefícios sociais, qualidade da supervisão, políticas da empresa, condições físicas do trabalho, relacionamento com colegas, supervisores e subordinados, regulamentos internos, etc.

**2. Fatores Motivacionais (ou intrínsecos):** Referentes ao próprio trabalho. São responsáveis pela existência de satisfação dos funcionários. Seus principais aspectos são: crescimento individual, reconhecimento, auto-realização e o próprio trabalho em si. Quando esses fatores motivacionais são positivos acarretam

a satisfação nos indivíduos, porém quando negativos geram a insatisfação (CHIAVENATO, 2002).

Quando os fatores motivacionais são positivos, a satisfação é aumentada, porém quando são negativos provocam a insatisfação.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação (CHIAVENATO, 2002, p. 119).

Figura 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p.118).

### 2.4.3 Teoria das três necessidades de McClelland

Segundo David McClelland existem três necessidades que servem de base para o comportamento humano, que são:

- a) **Necessidades de realização (nReal):** trata-se da busca pelo êxito competitivo, que é medido por um padrão pessoal de excelência.
- b) **Necessidade de afiliação (nAfi):** trata-se da necessidade de possuir relacionamentos interpessoais e amigáveis uns com os outros.
- c) **Necessidade de poder (nPod):** trata-se da necessidade de possuir poder para controlar ou influenciar outros indivíduos.



A necessidade que recebeu maior atenção por parte de McClelland foi a de realização, que está ligada ao êxito e ao sucesso. Ao lado dela está o medo do fracasso, que levam as pessoas a evitar acontecimentos desagradáveis.

Desse modo, pessoas com motivação elevada buscarão desempenhar tarefas com êxito ou fracasso aproximadamente iguais. Enquanto pessoas com medo de fracassar são atraídas por tarefas que possuem alta possibilidade de serem realizadas (CHIAVENATO, 2002).

#### 2.4.4 A teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Victor Vroom, também conhecida como a teoria da expectativa, enfoca três relações e está ligada diretamente ao ambiente de trabalho. “A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS, 2005, p. 148).

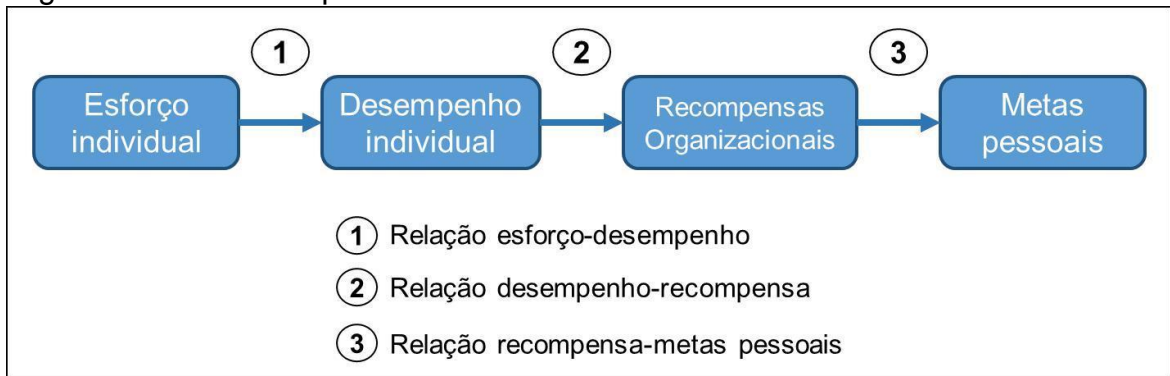
A teoria da expectativa procura “explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional. Essa teoria retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar” (MAXIMIANO, 2007, p. 242).

Em suma, o funcionário se sentirá mais motivado, pois acredita que seu esforço no trabalho lhe trará uma boa avaliação de desempenho, e como consequência lhe trará mais recompensas, assim, satisfazer suas metas e objetivos pessoais (ROBBINS; DECENZO, 2004).

A teoria da expectativa de Vroom são as seguintes:

1. **Relação esforço-desempenho:** a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. **Relação desempenho-recompensa:** o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. **Relação recompensa-metas pessoais:** o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2005, p. 148).

Figura 3: Teoria da expectativa



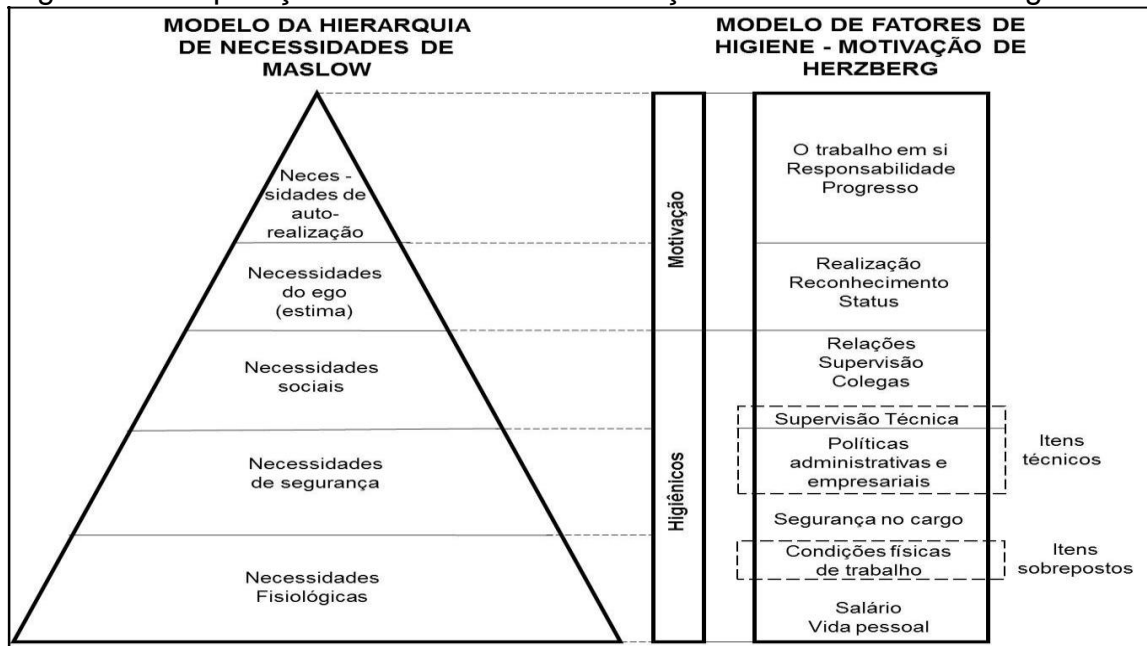
Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 148).

### 2.4.5 Integrações das teorias motivacionais

Para Robbins (2005), no que tange as teorias motivacionais, o fato de elas terem somente embasamento científico como forma de validação, acaba dificultando a escolha de uma opção mais assertiva. O autor ainda preceitua, que, se pelo menos uma única teoria fosse comprovada na prática, tornaria o processo de escolha mais simples. Contudo, elas não travam uma competição entre si. O fato de uma delas ser considerada válida não anularia as demais automaticamente, elas, na verdade, complementam-se. O desafio é juntá-las e entender como se relacionam.

Para Chiavenato (2002), existem pontos em comum entre as teorias de motivação de Maslow e a teoria de Herzberg, que, segundo o autor, os fatores higiênicos de Herzberg são muito próximos das necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança), enquanto que, os fatores motivacionais estão relacionados com as necessidades secundárias (necessidades de estima e auto-realização). Conforme a figura 4, podemos ver os pontos de concordância entre elas.

Figura 4: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 121).

Diante desse contexto, podemos encontrar na literatura as mais diversas teorias que procuram explicar como o processo de motivação ocorre dentro de uma organização. Para sintetizar essas teorias, foi elaborado um quadro, onde são apresentados os conceitos e a estratégia para cada teoria abordada neste trabalho, que se encontra no quadro 1.

Quadro 1: Comparação das teorias motivacionais.

<b>Teoria</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito de motivação</b>
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	A motivação deriva de necessidades existentes dentro de cada pessoa.
Teoria dos Dois Fatores	Herzberg (1959)	As pessoas são motivadas pelo trabalho em si e por fatores diretamente relacionados.
Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	A motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-lo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 199).

Vieira *et al.* (2011) afirma que essas teorias contribuem para o gestor de pessoas, tanto na esfera pública, quanto na privada. Segundo os autores, o gestor de pessoas no setor público é capaz de aplicar essas teorias a partir do conhecimento mais profundo em relação ao pessoal ao qual ele gerencia. Fazendo-se necessário o conhecimento do perfil motivacional de cada grupo de servidores para uma melhor direção de suas ações.

## 2.5 O sentido do Trabalho

Bergue (2010, p. 45-46) define o processo de trabalho como um “conjunto de atividades integradas que absorvem recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação e fornecem um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço) desejado pelo seu usuário”.

Para Morin (2001, p. 16) “o prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho”. Hackman e Oldham (1976) criaram um modelo que buscou explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais contribuem para a motivação, a satisfação e a produtividade dos funcionários (MORIN, 2001).

Para os autores, existem três estados psicológicos que teriam impacto importante na motivação e na satisfação de um indivíduo em relação ao seu trabalho: o sentido que um indivíduo encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que este vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento de seu desempenho no trabalho. Ainda para os autores, o trabalho só tem sentido para o indivíduo quando ele o acha importante, útil e legítimo (MORIN, 2001).

De acordo com Morin (2001, p. 10), o modelo proposto por Hackman e Oldham, possuem três características que contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. **A variedade das tarefas:** a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências.
2. **A identidade do trabalho:** a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.
3. **O significado do trabalho:** a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

Morin (2001) cita a pesquisa feita por Emery (1964, 1976) e Trist (1978), que buscou compreender quais são as condições que levam ao comprometimento da pessoa no seu trabalho, elaborando-se então seis propriedades que estimulam o comprometimento daquele que o realiza:

1. **A variedade e o desafio:** o trabalho deverá ser razoavelmente exigente;
2. **A aprendizagem contínua:** o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem, estimulando a necessidade de crescimento pessoal;
3. **Uma margem de manobra e a autonomia:** o trabalho deve proporcionar a capacidade de decisão do indivíduo;

**4. O reconhecimento e o apoio:** o trabalho deve ser reconhecido e ter o apoio de outros membros da organização, estimulando a necessidade de afiliação e vinculação;

**5. Uma contribuição social que faz sentido:** o trabalho deve permitir a união das atribuições das atividades e suas consequências sociais, reconhecendo o prazer de contribuir para a sociedade;

**6. Um futuro desejável:** o trabalho deve incluir atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional (MORIN, 2001).

De acordo com Morin (2001, p. 17) “o trabalho está claramente associado à noção de emprego; o salário que ele propicia permite prover as necessidades de base, dá um sentimento de segurança e possibilita ser autônomo e independente”.

Para que haja sentido no trabalho é fundamental que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados deste trabalho possuam algum valor na visão de quem o executa (MORIN, 2001).

## **2.6 Motivação no Setor Público**

Atualmente o assunto motivação no setor público é escasso, de difícil acesso e localização, sendo dificultado pela falta de referencial teórico, enquanto que no setor privado, o assunto possui ampla referência, facilitando a pesquisa (TEIXEIRA, *et al.*, 2013).

Porém, as mesmas teorias motivacionais que são aplicadas ao setor privado, podem ser utilizadas de igual modo no setor público, sendo o que difere em ambos os setores são suas características e peculiaridades.

Segundo Rodrigues, Neto e Filho (2014, p. 256) “algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas”.

Bergue (2011, p. 20) ressalta as características da motivação, quando aplicada na administração pública:

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

As evidências de diferenças motivacionais nos setores público e privado sugerem que, no setor público, o trabalho seria intrinsecamente mais recompensador, e o desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros (FRANK; LEWIS, 2004).

É possível que algumas pessoas tenham uma percepção do setor público como um excelente local para trabalhar, devido à boa remuneração, estabilidade, autoridade, tarefas e atividades interessantes, etc. Sendo esses, entre outros motivos, responsáveis pelo comportamento das pessoas que se baseiam em suas percepções da realidade, não na realidade em si.

Para Robbins (2005, p. 104), “A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

Sendo essa percepção de “trabalho ideal” responsável pela motivação do indivíduo, que o faz estudar para concursos a fim de adquirir o tão sonhado cargo público e então poder “desfrutar” dos benefícios que a carreira proporciona aos seus servidores, e com isso realizar todos os seus objetivos de vida.

## **2.7 Trabalho no setor público x trabalho no setor privado**

A esfera pública possui algumas distinções quando se comparada a esfera privada. Considerando-se essas diferenciações, faz-se necessário realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema, para que se possa compreender de forma clara, como funcionam as relações de trabalho na esfera pública (VIEIRA; *et al.*, 2011).

Segundo Schuster e Dias (2012, p. 07), “por ser regido pelo estado, o setor público não sofre grandes influências sobre as variáveis do mercado competitivo, como o setor privado [...]”. A competitividade no setor privado no decorrer de sua

vida profissional é uma das diferenciações do setor público, pois neste a alta competitividade se dá pela forte concorrência através de concursos públicos, porque uma vez dentro da administração pública a concorrência não possui um impacto considerável sobre o mesmo.

O setor privado apresenta alta instabilidade em relação à geração e estabilidade de empregos, pois há vários fatores internos e externos de uma organização que podem provocar uma repentina mudança no setor, como, por exemplo, uma crise econômica no país, entre outros fatores, ocasionando demissões em massa aumentando os índices de desemprego no país.

Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável [...] (KLEIN; MASCARENHAS, 2016, p. 20).

Há diversas razões que podem explicar o aumento na busca por um cargo público. Luz e Silva (2008) acreditam que haja um repensar da vida e sua relação com o trabalho, bem como os modos de ser do trabalhador, provocando o que denominaram de intencionalidade de migração do sistema privado de trabalho para o setor público. Para eles, essa migração se deve em grande parte à comparação entre produção/remuneração/tempo de trabalho na iniciativa privada com o setor público. Sendo assim, ganha destaque o serviço público como forma de obter um emprego formal.

### **2.7.1 Gestão de pessoas**

Gestão de pessoas é um tema de extrema importância para as empresas e para as pessoas inseridas, pois é no ambiente de trabalho que as pessoas passam a maior parte de suas vidas e é delas que as empresas dependem para poderem funcionar e alcançar seus objetivos (VERGARA, 2012, p. 09).



Na visão de Limongi-França *et al.* (2002, p. 12), gestão de pessoas é “[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.”

O processo de gerir pessoas é o ato de responsabilizar-se por administrar e gerir o capital humano dentro de uma organização, sendo o fator humano o recurso mais importante da empresa, pois é através dele que se atingirão os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2014).

Dutra (2009, p. 17), afirma que gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Percebe-se, diante das definições, que gestão de pessoas é uma área responsável pelo desenvolvimento das pessoas, fornecendo subsídios para que as mesmas se sintam motivadas no local em que atuam.

A gestão de pessoas na área pública difere-se da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização, já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e bem preparados (CARVALHO, *et al.*, 2015).

Ainda para os autores (2015, p. 4), a gestão de pessoas no setor público deve “[...] procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população”.

Portanto, a gestão de pessoas no setor público deve focar em como aproveitar e desenvolver seu principal produto: o recurso humano. De maneira que traga mais transparência na administração pública, e uma gestão eficaz, que será capaz de desenvolver as qualidades e competências de cada servidor, para que juntos possam auxiliar nos objetivos da organização pública (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

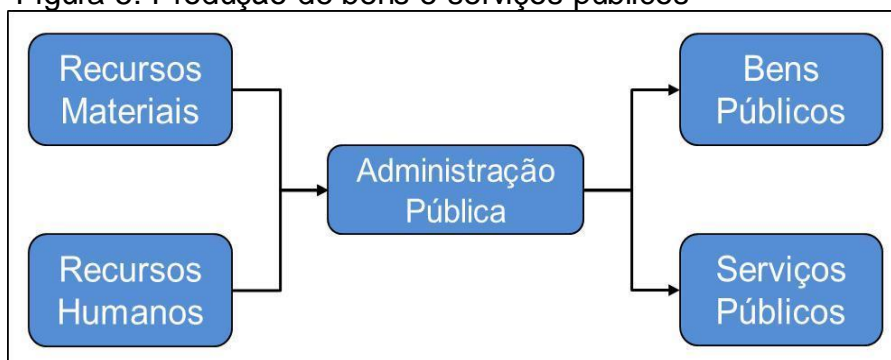
Para gerir o capital humano nas organizações públicas, o gestor pode utilizar tanto as teorias de processo, quanto as de conteúdo, com a finalidade de contribuir para um melhor ambiente de trabalho, estimulando os servidores a trabalharem melhor, respeitando o aspecto intrínseco da motivação humana (VIEIRA, *et al.*, 2011).

Bergue (2010, p. 18), por sua vez, define a gestão de pessoas nas organizações públicas como um:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Nesse contexto, Bergue (2010) afirma que os servidores públicos são recursos humanos que somados com os recursos materiais, processam os produtos e serviços públicos através de uma administração pública, e, posteriormente, são posto à disposição da sociedade. Conforme figura 5.

Figura 5: Produção de bens e serviços públicos



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 18).

Bergue (2010) de que “pode-se inferir, com significativo grau de segurança, que a gestão de pessoas encontra-se em estágio bastante defasado em relação às organizações do setor privado” (p. 249).

Bergue (2010) afirma que a dimensão da estrutura administrativa e humana se constitui num dos “principais fatores obstaculizadores de investimentos no desenvolvimento da área de recursos humanos, e se baseia, fundamentalmente, na crença de que estruturas reduzidas não necessitam ou mesmo não comportam tais avanços” (p. 250).

Segundo Bergue (2010), cabe a administração pública a orientação de seus esforços e seus recursos humanos para a “análise e o diagnóstico das variáveis

organizacionais com vistas à formulação de tendências que impactem a área de gestão de pessoas, além da formulação de cenários futuros capazes de sinalizar o rumo e a intensidade das ações presentes” (p. 252).

Conclui-se que todos esses processos de gestão de pessoas estão relacionados entre si e tendem a favorecer uns aos outros, quando bem utilizados.

No próximo tópico, será abordado o recrutamento e seleção de funcionários, que é fundamental para entender a diferença acerca dos cenários empresariais públicos e privados desde a forma de escolha dos profissionais.

### **2.7.2 Recrutamento e seleção**

Para dar início ao processo de seleção, é necessário que o recrutador obtenha informações pertinentes ao cargo a ser ocupado, todo processo seletivo se baseia na análise comparativa de dois campos: exigências do cargo, que são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções e as características do candidato, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas dentro da organização (MARRAS, 2011).

Com base nessas informações o recrutador fará uma comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, podendo assim vários candidatos apresentar condições que correspondem ao perfil da vaga a ser ocupada. No entanto, a decisão de aceitar ou rejeitar os candidatos é de responsabilidade do órgão requisitante (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos potencialmente qualificados para um determinado cargo. A empresa divulga no mercado as oportunidades que se pretende oferecer, visando atrair pessoas que possuam determinadas características para ocupar a vaga. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo, ou combinação de ambos.

O recrutamento interno aborda um contingente definido e conhecido de funcionários internos, já o externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado, e que podem trazer experiências e competências não existentes atualmente na organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 61), o “[...] recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga”.

Segundo Ivancevich (2008, p. 187), recrutamento “[...] refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade, o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e a aceitação ou não do emprego oferecido”. Seleção, por sua vez, é definida como: “[...] a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 66).

O processo seletivo no âmbito privado se dá por meio da divulgação da vaga no mercado de trabalho, atraindo os candidatos interessados. Esses candidatos geralmente mandam seus currículos no e-mail indicado, seja da agência ou da empresa contratante, e se possuir os requisitos desejados, o candidato é contatado para a entrevista de emprego, concorrendo com os demais concorrentes, e se a empresa gostar do perfil do indivíduo e o mesmo possuir as competências para exercer o cargo, este estará apto para o emprego.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011), concurso público é um meio utilizado pela administração pública para selecionar e recrutar, de forma justa e igualitária, candidatos a cargos públicos. O concurso público é composto por provas de conhecimentos ou provas de títulos, conforme a natureza e a complexidade do cargo.

“O mercado de trabalho do setor público cresce ou diminui conforme a necessidade do estado de prestar serviços à comunidade, autorizando assim sempre que necessário à realização de concursos públicos” (SCHUSTER; DIAS, 2012, p. 07).

Bergue (2010) cita as seguintes fases do recrutamento no setor público:

- Identificação da efetiva necessidade;
- Análise da existência legal de vaga;
- Elaboração e publicação do edital de abertura do concurso;
- Processo de inscrições; e

- Homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

Bergue (2010, p. 525) descreve que “[...] o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas a sua consecução no exercício seguinte”.

O recrutamento e seleção em empresas públicas iniciam-se por meio da divulgação do edital do concurso, com o intuito de atrair candidatos para as referidas vagas. Os candidatos se inscrevem no concurso pretendido e após um determinado período de preparação<sup>2</sup>, realizam a prova na data definida no edital. Tendo esses candidatos sendo aprovados no concurso e atendendo às exigências do cargo, serão aptos a tomar posse do cargo ofertado.

Podemos encontrar os requisitos de investidura em cargo público no art. 37 da Constituição Federal, que diz:

**II** - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

**III** - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

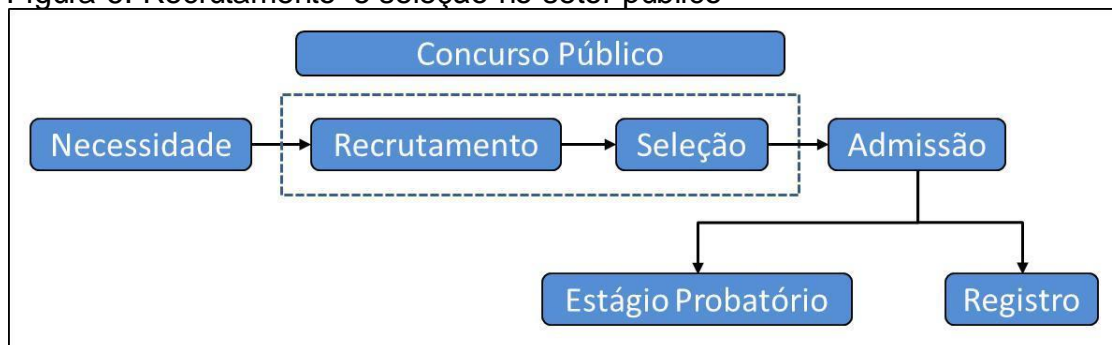
**IV** - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo público ou emprego, na carreira (BRASIL, Constituição, 1988).

Sendo essa uma das principais diferenças do setor público para o privado que começa no processo seletivo, que se dá por meio de concurso público, como forma de garantir a equidade, em suma, garantir a todos os brasileiros e estrangeiros, na forma da lei, que atenderem aos requisitos exigidos concorrer em grau de igualdade ao cargo público. Ou seja, o processo se dá por meio do princípio da igualdade e impessoalidade, sendo o ingresso obtido por mérito pessoal (FONTOURA, *et al.*, 2016). A figura 6 ilustra o processo de recrutamento e seleção no setor público.

---

<sup>2</sup> Tempo em que o candidato estuda as matérias exigidas no edital.

Figura 6: Recrutamento e seleção no setor público



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 526).

Feita esta análise podemos concluir que o recrutamento no setor público é um atrativo para quem quer ingressar na carreira, devido ao seu ingresso por mérito, ou seja, o candidato apenas precisa realizar uma prova e obter a pontuação exigida para o cargo e estar dentro do número de vagas ofertadas pelo certame. Embora seja um processo mais demorado, em relação à iniciativa privada, pois o candidato também precisa passar por uma série de etapas até conseguir exercer de fato a função, acredita-se que isto é um ponto positivo, sendo um dos responsáveis pela motivação dos candidatos.

Ao contrário do que acontece no setor privado, em que o candidato à vaga, quando convocado para uma entrevista de emprego, é exposto as várias etapas durante o processo de recrutamento, concorrendo com diversos candidatos a algumas vagas, tornando o processo mais dificultoso, devido a pouca quantidade de vagas disponíveis no mercado, que atualmente está em crise, para um número relativamente maior de candidatos que estão à procura de emprego. Este processo, geralmente, é mais rápido em relação ao setor público, porém tem suas desvantagens, já que a concorrência está muito acirrada, e o candidato depende de uma série de outros fatores para conseguir o cargo.

### 2.7.3 Treinamento e desenvolvimento

Chiavenato (2014, p. 310) define treinamento como “[...] um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas,

criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”. Ainda para o autor, o treinamento é uma fonte de lucratividade, agrega valor às pessoas e à empresa e também enriquece o patrimônio humano nas organizações, sendo responsável pela formação do capital intelectual.

Desenvolvimento, por sua vez, é definido como “[...] a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. E por fim, “desenvolvimento organizacional é a mudança planejada da organização, seja da sua cultura, seja da sua dinâmica, seja da sua estrutura organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

De acordo com Godoy *et al.* (2008) o processo de treinamento e desenvolvimento é composto por:

**Levantamento de necessidades:** consiste em conhecer o planejamento estratégico e quais as metas definidas para as áreas que se encontram os indivíduos que participarão do treinamento, habilidades desenvolvidas e o perfil dos participantes, com o objetivo de identificar quais os problemas que precisarão ser resolvidos com o treinamento.

**Planejamento e Programação:** nesta etapa do processo, consiste a elaboração dos planos, os programas, os recursos – professores, equipamentos, apostila, etc.- para iniciar o treinamento e desenvolvimento. Ou seja, essa etapa consiste nas escolhas e descrições dos meios que serão utilizados no treinamento e desenvolvimento.

**Execução do treinamento:** consiste em executar o que foi definido no planejamento e programação. Ou seja, por em prática a etapa anterior nos funcionários ou nas áreas que necessitam de treinamento.

**Avaliação dos resultados de treinamento:** a etapa final do processo consiste em verificar se realmente houve um bom aproveitamento do treinamento aplicado aos funcionários, confrontar os resultados esperados com o desempenho e aproveitamento dos participantes. Etapa importante para que se obtenha maior eficiência das etapas anteriores.

Segundo Bergue (2010, p. 334), “[...] para tanto, impõe-se a definição de uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento”.

A Constituição Federal em seu art. 39 § 2º reforça a importância que deve ser dada ao processo de treinamento e desenvolvimento dos servidores nos órgãos públicos, dizendo que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, Constituição, 1988).

Oliveira e Medeiros (2011) diz que, por ocasião de investidura no cargo público, o servidor deverá receber treinamento com a finalidade de obter um conhecimento da organização em que está inserido, de receber seus regimentos internos e manuais, conscientizando-se sobre o seu papel como servidor.

Conclui-se que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas são de fundamental importância para o sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, pois são através desse processo que os trabalhadores irão obter novos conhecimentos e habilidades que serão necessárias para contribuir para um melhor desempenho dentro da organização em que estiverem inseridos.

#### **2.7.4 Gestão de desempenho**

Chiavenato (2008, p. 146) define avaliação do desempenho como “uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados”. Assim, a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma ferramenta de melhoria, com o objetivo de melhorar o desempenho dos indivíduos na organização, buscando a satisfação no trabalho, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas e proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e eficácia.

A gestão de desempenho pode ser definida como:



[...] o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes. Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 98).

Após o ingresso por meio de concurso público, a Constituição Federal de 1988, art. 41 diz que:

**Art. 41** - são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo efetivo em virtude de concurso público.

**§ 1º** O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

**§ 2º** Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

**§ 3º** Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo (BRASIL, Constituição, 1988).

Neste período de três anos, chamado de estágio probatório, o servidor permanece sob avaliação de desempenho, com a finalidade de verificar se ele reúne as condições necessárias para o trabalho. “Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade” (BRASIL, Constituição, 1988, art. 41, parágrafo 4º).

Conforme Bergue (2010, p. 33), “a avaliação de desempenho em estágio probatório deve assumir um propósito preventivo, com menos ênfase, na dimensão punitiva. A finalidade da avaliação, nesses termos, é promover a potencialização de suas competências”.

A possibilidade do servidor se tornar estável depois de atingidos alguns requisitos de tempo é uma das características mais marcantes para a motivação de quem está querendo ingressar na carreira pública, ou até mesmo, de quem já está ingressado.

Para Rodrigues, Neto e Filho (2014), essa característica estimula o candidato a ingressar no setor público devido à segurança no cargo ou pela garantia de igualdade, visto que para ocupar o cargo o candidato obteve um resultado superior perante seus concorrentes durante o processo de admissão (concurso público) e, portanto, fez por merecer o cargo.

A avaliação do desempenho acaba depois de passados o período de estágio probatório, acarretando muitas vezes a acomodação do agente público, devido à falta de avaliação. Para Fernandes (2014, p. 8), “essa estagnação, muitas vezes desqualifica o serviço público, pois, geralmente os servidores não procuram se aperfeiçoar, porque sabem que não vão perder “seus cargos”. Como confirma Bergue (2010, p. 30):

Os ataques ao instituto da estabilidade, no âmbito do serviço público assentam-se fundamentalmente na crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquire tal direito, passa a ter postura mais “relaxada”, reduzindo seu ritmo de trabalho, baseado na crença de estar fora do alcance a possibilidade de perda do cargo.

Segundo Bergue (2011, p. 13), “[...] não são raras as vozes que apontam essa figura jurídica como fator de acomodação do agente público”.

Pode-se dizer que há sim, uma associação em relação ao servidor público com a acomodação no serviço devido à estabilidade em que este está inserido, e, portanto, desmotivados em desempenhar suas funções.

Porém, Bergue (2011) assevera que a estabilidade não é um incentivo que gera um fator desmotivacional para o servidor, fazendo com que estes diminuam seu desempenho no trabalho. Para o autor, tanto na iniciativa privada quanto na pública, o ritmo de trabalho é de responsabilidade da administração (gestão), que irá definir o processo de execução do trabalho, a fim de utilizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis.

Dito isto, infere-se que, os fatores que geram desmotivação causada pela estabilidade devem ser tratados como um problema de gestão, pois o talento e potencial de cada servidor não estão sendo usados de maneira que agregue valor em benefício do interesse público. Conforme descreve Bergue (2010, p. 32): “Defende-se, isso sim, que o baixo desempenho e desmotivação no setor público

emergem mais como um efeito cujas causas podem estar associadas a uma séria deficiência na gestão”.

Podemos concluir que o fato do candidato ter a possibilidade de estabilidade de emprego no setor público, ou seja, teoricamente, não pode ser mandado embora, mostra-se um ponto relevante e de grande peso para quem entrar na carreira pública. Mas para atingir a estabilidade é necessário passar pelo período de estágio probatório, porém o servidor encontra restrições quanto a isso. Por mais que o servidor tenha segurança do seu emprego, ele pode sim ser dispensado de suas funções devido a uma série de fatores que podemos encontrar na própria Constituição Federal, ou seja, essa estabilidade não é absoluta e sim relativa.

Diferentemente do que ocorre no setor privado, o colaborador fica exposto a uma série de fatores internos e externos da organização, que podem pôr em risco o seu emprego a qualquer momento, como, uma crise econômica no país, uma crise financeira da própria empresa, ou até mesmo, devido ao mau desempenho do funcionário em desenvolver suas funções, deixando-o sem garantia de emprego.

### **2.7.5 Liderança**

Chiavenato (2008, p. 129) define liderança como “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Exercer a liderança é a capacidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos, a fim de atingir objetivos organizacionais, individuais e pessoais. Portanto, verifica-se que para ser líder de equipe exige-se uma habilidade ainda maior, pois a liderança em equipe precisa equilibrar o perfil do líder, da equipe e o contexto organizacional.

Assim, pode-se concluir que uma liderança eficaz é aquela que apresenta essas três combinações. Ser líder, nem sempre, é de responsabilidade de quem está no comando, embora muitas organizações estabelecessem aos que está no comando esta condição. Nos dias atuais, assumir responsabilidades é fundamental para todos os níveis de gerenciamento (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS; 2008).

Atualmente, a sociedade está cada vez mais competitiva e sofrendo mais pressão. É exigido que cada um comece a controlar de maneira mais eficaz a vida pessoal e profissional, resolvendo problemas e conflitos internos e externos. Os líderes das organizações sofrem também progressivamente mais pressões para atingir os objetivos para as organizações. Acabam entrando em uma situação complicada de como obter resultados e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos colaboradores.

Os colaboradores são de extrema importância para as organizações, do mesmo modo que a maioria dos colaboradores precisa da organização para realizar seus objetivos pessoais. Portanto, um depende do outro e precisam aprender a conviver e trabalhar em conjunto para obterem produtividade (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS; 2008).

Quando as pessoas trabalham em busca da realização pessoal, elas se comprometem com os objetivos das organizações, tornando-se parceiras. Para que essa contribuição entre todas as partes ocorra, existe a necessidade de uma nova concepção de liderança em que haja uma democratização do poder. Deste modo, os conflitos podem ser administrados por meio deste novo sistema participativo.

O gerenciamento em grupo faz com que todos sejam estimulados a contribuir e participar com o trabalho, tornando as funções mais significativas. A maneira mais eficaz dos líderes resolverem os problemas que encontram no dia a dia é por meio da integração de interesses básicos entre pessoas e produção (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS; 2008).

Para Bergue (2010, p. 434), a liderança é vista como “[...] a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária”.

Conforme descreve Bergue (2010, p. 434):

O líder, além de um agente condutor – ação que faz a partir da implementação de diferentes mecanismos de motivação humana –, é um ícone de comportamento e desempenho para os membros da organização. Nessa perspectiva, atributos éticos e de postura pessoal e profissional constituem o substrato essencial da personalidade do líder como um indivíduo confiável.

Conclui-se que o líder é responsável por direcionar e influenciar o comportamento humano dentro da organização, seja ela pública ou privada, a fim de alcançar as metas e objetivos propostos, garantindo melhor qualidade de seus produtos ou serviços prestados aos cidadãos.

### **2.7.6 Gestão de recompensas**

Para Chiavenato (2014, p. 237), a gestão de recompensas “[...] constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

De acordo com Ivancevich (2008, p. 294) gestão de recompensas é uma “[...] função de gestão de recursos humanos que trata de todo tipo de recompensa recebida pelo funcionário em troca do trabalho que ele executa para organização”. Já para Oliveira e Medeiros (2011), a recompensa é uma forma justa e obrigatória da valorização que a organização dá ao seu funcionário, visto que ele é o seu principal agente do desempenho organizacional, ou seja, a fonte de sua vantagem competitiva.

A palavra recompensa significa retribuição, prêmio ou reconhecimentos pelos serviços de alguém. O sistema de recompensas é responsável pelo incentivo e motivação dos funcionários, visando alcançar os objetivos da organização e os objetivos dos próprios indivíduos. O processo de recompensas abrange a remuneração dos funcionários, programas de incentivos, benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2014).

A remuneração total é constituída por quatro componentes principais, sendo eles: a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma mensal ou por hora; incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários, podendo ser através de bônus, prêmios, participação nos lucros e remuneração variável; incentivos financeiros e não financeiros; e benefícios, podendo ser através de seguro de vida, seguro saúde, refeições e transportes subsidiados (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com a Constituição Federal de 1988 em seu art. 37 e 39 diz que:

**Art. 37. [...] XI** - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos;

**XII** - os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo;

**XIII** - é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público;

**Art. 39.** A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

**§ 1º** A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

**I** - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

**II** - os requisitos para a investidura;

**III** - as peculiaridades dos cargos.

[...]

**§ 5º** Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI (BRASIL, Constituição, 1988).

De acordo com Bergue (2010), a remuneração no setor público pode ser:

- **Fixa (simples):** é definida pelo subsídio, parcela única da remuneração, que não é salário, pois não pode ser acrescido de outras parcelas. Recebem subsídio, por exemplo, os Ministros de Estado, os Defensores Públicos, os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Os benefícios fazem parte das remunerações fixas, mas nem sempre são pagos em pecúnia.

- **Variável (composta):** é constituída de uma parcela fixa acrescida de outra composta, que se denomina vantagem pecuniária (adicional, gratificação etc.).

Para Chiavenato (2014, p. 289-290) “benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores”.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 79) descrevem três tipos de benefícios no setor público:

- **Assistenciais:** têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e à sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria etc.
- **Recreativos:** buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias etc.
- **Supletivos:** serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário flexível de trabalho etc.

Para Passaia e Menezes (2003), as remunerações devidas em função do exercício público possui as seguintes características:

- **Subsídios:** É uma modalidade de remuneração, fixada em parcela única, paga obrigatoriamente aos detentores de mandato eletivo e aos demais agentes políticos.
- **Vencimentos:** Vencimentos, no plural, é uma espécie de remuneração que corresponde à soma do vencimento das vantagens pecuniárias, constituindo a retribuição pecuniária devida ao servidor pelo exercício de cargo público.
- **Vantagens Pecuniárias:** São acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência do tempo de serviço ou pelo desempenho de funções especiais (adicionais de vencimento e adicionais de função), ou em razão das condições anormais em que realiza o serviço, ou finalmente, em razões de condição especiais do servidor (gratificação de serviço e gratificações pessoais).
- **Adicionais:** São vantagens pecuniárias que a Administração concede aos servidores em razão do tempo de exercício (adicional de tempo de serviço) ou em face da natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados ou um regime próprio de trabalho (adicionais de função).
- **Gratificações:** São vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores que estão prestando serviços comuns da função em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade, ou concedidas como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei específica.

- **Indenizações:** São previstas em lei e destinam-se a indenizar o servidor por gastos em razão da função. Seus valores podem ser fixados em lei ou decreto. Não se incorporam à remuneração, não repercutem os cálculos previdenciários e não estão sujeitas ao imposto de renda.

Para Bergue (2010), no setor público a maioria dos benefícios são pagos em dinheiro, mas o autor recomenda que se consulte o servidor para descobrir sua preferência e necessidade quanto a esses benefícios, como: plano de saúde, auxílio-educação, auxílio-refeição, auxílio-transporte, auxílio-combustível, seguro de vida em grupo, entre outros.

A determinação dos salários no setor público é um tema extremamente importante para a administração. Para Moricone (2007, p. 1) “os trabalhadores brasileiros recebem melhores remunerações médias no setor público do que receberia se estivessem empregados no setor privado. No entanto [...] essa situação não é homogênea entre as diversas carreiras do funcionalismo público”.

O setor privado encontra restrições para a determinação dos salários, pois estes correspondem apenas a um fator de produção, a força de trabalho, tendo como objetivo minimizar os custos para maximizar os lucros e ao princípio de troca, enquanto que no setor público tem como objetivo a manutenção da ordem, o desenvolvimento econômico e a promoção da equidade social (MORICONI, 2007).

Conclui-se que um dos fatores mais atrativos da iniciativa pública é em relação à remuneração dos servidores, que dependendo da esfera em que o servidor estiver inserido, ganha-se um salário muito maior do que na iniciativa privada. Podemos citar, por exemplo, o cargo de técnico judiciário do Tribunal Regional do Trabalho, que exige apenas o nível médio, cujo cargo possui uma remuneração em média R\$7.000,00 reais (estimativa em 2018), fora os benefícios, que vão desde vale alimentação, auxílio creche e ainda um adicional referente ao nível de escolaridade do servidor, que, quanto maior o nível, maior é a porcentagem.

Isso se torna um fator motivacional relevante para o candidato que está pensando em ingressar na carreira, pois o indivíduo não precisa ter um ensino superior e mesmo assim possui um salário maior do que alguém com um nível de escolaridade maior na iniciativa pública.

No setor privado os salários variam de acordo com a especialidade do cargo, devendo obedecer no mínimo ao teto salarial da carreira.



### 2.7.7 Gestão de carreira

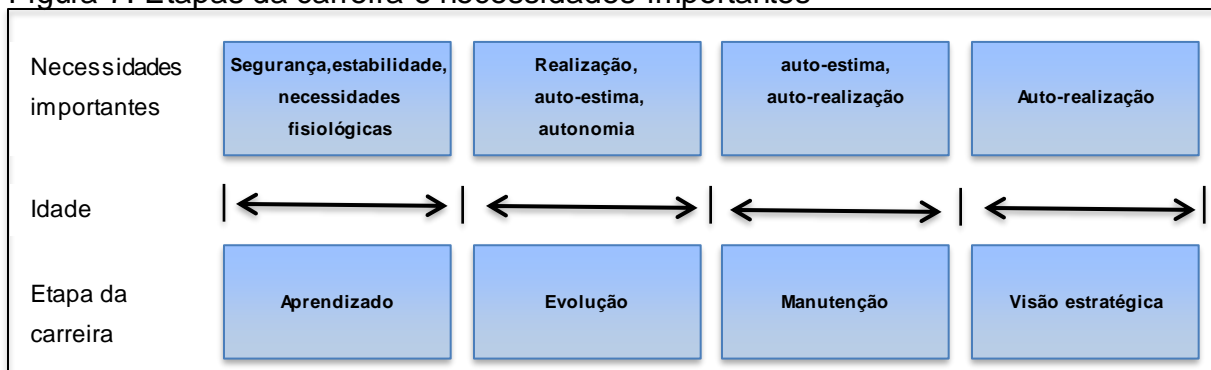
O cenário econômico global tem provocado a reestruturação em muitas empresas, muitos especialistas concordam que a autogestão com participação de todos os funcionários será uma realidade. Frente a isso, as organizações precisam saber lidar com os funcionários e melhor utilizar seus talentos independente do seu nível hierárquico. Para atender este novo cenário serão necessárias pessoas capacitadas para ocupar novas funções. Desenvolver o potencial dos funcionários com novas oportunidades e responsabilidades é importante, pois reforça as iniciativas de autogestão (IVANCEVICH, 2008).

As empresas mudam assim como os funcionários também sofrem mudanças ao longo da carreira profissional. Todo o profissional passa por fases, etapas que produzem oportunidades e pressões que afetam a qualidade profissional. O bom gestor percebe esses processos e facilita para que os funcionários possam superar as necessidades profissionais e pessoais. O envolvimento de ambos é importante para o desenvolvimento da carreira profissional mútua, mas muitas vezes o funcionário não consegue ou não tem as informações necessárias para desenvolver sua carreira profissional, e cabe ao gestor orientá-lo.

Geralmente as empresas têm programas de desenvolvimento de carreira somente para os níveis de gestão. Frente à nova realidade, surge a necessidade de desenvolvimento e planejamento de carreira para todos os funcionários. A carreira profissional de cada indivíduo passa por etapas que podem ou não ser influenciadas por atitudes como, cenário econômico, motivação e entre outros (IVANCEVICH, 2008).

O trabalhador consegue o primeiro emprego, e certamente mudará de posição dentro da empresa ou até mesmo ir para outra empresa. Essas mudanças ocorrem ao longo da carreira, mas em determinado momento irá decidir por uma posição e permanecerá nela até a aposentadoria. Os estudos referentes às etapas nos revelam que estas avançam de acordo com as necessidades, conforme a figura 7.

Figura 7: Etapas da carreira e necessidades importantes



Fonte: Adaptado de Ivancevich (2008, p. 444).

Existem colaboradores que pulam etapas ou passam por estas etapas em seqüências diferentes ao longo da carreira, no entanto de acordo com estudos a maioria dos trabalhadores passam por todas elas.

**Primeira Etapa:** São jovens profissionais dotados de conhecimentos técnicos, mas como não conhecem as expectativas da organização precisam de acompanhamento. Desenvolve-se uma relação entre jovem e supervisor que chamamos de relação de aprendizagem, o desafio desta etapa é aceitar o estado de dependência do orientado.

**Segunda Etapa:** Para chegar nesta etapa depende-se da competência da etapa anterior. Nesta fase o profissional passa a ser contribuinte de ideias independente, esta fase é considerada fundamental para desenvolvimento da carreira profissional.

**Terceira Etapa:** Quando o profissional avança para esta etapa é esperado que ele fosse supervisor dos jovens que estão na primeira etapa. A terceira etapa também é marcada pela exploração dos interesses, onde os profissionais assumem mais responsabilidades e a preocupação com trabalhos alheios. Muitos profissionais não conseguem se fixar nesta fase e decidem voltar para etapa anterior, outros já preferem ficar nesta fase até aposentadoria. Esta fase é conhecida como fase de meio de carreira ocorrendo normalmente durante a crise da meia-idade, em torno de 40 anos.

**Quarta Etapa:** Muitos profissionais não avançam para esta etapa, onde, a quarta etapa envolve a modelagem da direção da organização, existem profissionais

com ótimo desempenho na terceira etapa que passam a fazer parte do planejamento estratégico e assim a desempenhar papéis de gestores (IVANCEVICH, 2008).

A carreira reflete a ideia de ascensão no cargo escolhido pelo profissional, como receber melhor remuneração, ter mais responsabilidades e adquirir mais status, prestígio e poder.

Para Bergue (2010, p. 361) carreira é definida como “[...] um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.” Partindo dessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2014, p. 197) sugere a seguinte definição: “Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”.

Bergue (2010, p. 303) destaca a complexidade do plano de carreira em organizações públicas, pelo fato dos “cargos públicos serem criados mediante lei, em número certo de vagas, com denominação, remuneração fixadas formalmente e retribuições pecuniárias conforme os estágios das correspondentes carreiras”. Ainda para o autor, essas carreiras são definidas em níveis, classes e promoção: os níveis são graus de remuneração vinculados a um cargo, determinados pela qualificação funcional (escolaridade ou função do servidor); e classe são graus de remuneração cujo avanço associa-se ao desempenho do servidor; promoção é a evolução do servidor em níveis e classes de uma carreira (BERGUE, 2010).

“[...] O plano de carreira do setor público em forma geral pode ser descrito como uma estrutura em linha, onde ele entra em um cargo e permanecerá neste até a sua aposentadoria ou exoneração, conforme é estabelecido na CF (1988), art. 37.” (SCHUSTER; DIAS, 2012, p. 07).

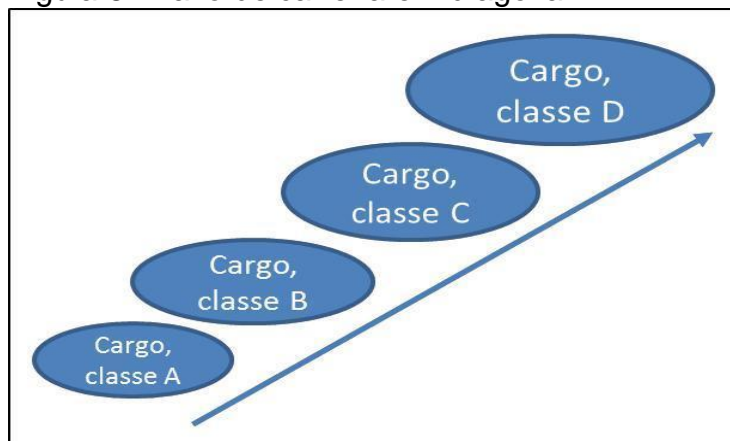
Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que as promoções dentro de uma empresa, podem ocorrer por: progressão horizontal, ou mudança de classe; progressão vertical, ou mudança de nível; e ascensão funcional, onde os servidores concorrem a uma vaga através de um concurso interno, ocupando um cargo superior ao seu atual.

Para Bergue (2010) a promoção horizontal não é motivadora, pois não apresenta desafios na carreira; a promoção vertical, por sua vez, é praticamente impossível no setor público sem concurso, pois ela é realizada somente por meio de mudança de cargo. O autor propõe, então, o plano de carreira diagonal em um

mesmo cargo, onde tem movimentos de transformação nas esferas de competências do cargo, oferecendo desafios pessoais ao servidor.

Conforme ilustra a figura 8.

Figura 8: Plano de carreira em diagonal



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 364).

As figuras crescentes acima representam a sucessão de estágios das competências do cargo. Com efeito, em seu artigo 39, § 1º, inciso I, a Constituição Federal denomina carreira o agrupamento de classes escalonadas em função do grau de responsabilidade e do nível de complexidade das atribuições (BRASIL, 1988). Isso retira do planejamento de carreira a ideia de progressão somente horizontal, mais comum no setor público.

Conclui-se que, devido à investidura em cargo ou emprego público ser feita mediante concurso público para ingresso na carreira, acaba por acarretar um engessamento no quadro de pessoal, pois a ausência de mobilidade dentro do setor afeta o crescimento profissional do servidor público, pois se este quiser subir de cargo, ele terá que prestar outro concurso.

Por exemplo, se uma pessoa passa para um cargo de técnico judiciário, e quer passar para o cargo de analista judiciário, este terá que prestar um novo concurso e, assim, poder subir de carreira.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada nesta monografia.

### 3 METODOLOGIA

Analisando a importância e a influência exercida pela motivação no setor público como um aspecto determinante na satisfação organizacional e na alta procura dos cargos que surgiu a necessidade de pesquisar sobre este assunto.

A pesquisa se classifica, pela sua natureza, como pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, quando estudadas as percepções dos candidatos em geral, proporcionando maior familiaridade com o problema.

Marconi e Lakatos (2009, p. 83) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

#### 3.1 População e amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2009), é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir. De acordo com Silva (2001), população ou universo de pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Já a amostra, é a parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano.

O universo amostral da pesquisa de campo se dará em torno de um grupo específico de pessoas que estudam para concursos públicos, ou seja, os concurseiros, os quais atualmente trabalham, já trabalharam ou até mesmo que nunca trabalharam em empresas privadas, mas que possuem foco em empresas de cunho público. Essa pesquisa terá como objetivo desvendar quais são as motivações e percepções que as pessoas têm para o ingresso no setor público.

Sendo assim, para maior localização deste público, utilizou-se dos grupos de estudos da rede social *Facebook*, onde foi possível enviar o questionário para vários grupos através de um link para que os participantes pudessem respondê-lo.

Porém, mesmo o questionário sendo distribuído para uma quantidade grande de pessoas, nem todos dispuseram do seu tempo para respondê-lo, esperava-se no mínimo 100 (cem) participantes, mas só se obteve 63 (sessenta e três) respostas.

### **3.2 Coleta de dados**

Com a pesquisa bibliográfica, foi possível apresentar subsídios teóricos para o embasamento teórico, a partir da consulta de fontes teóricas e artigos científicos, tanto impressos quanto disponibilizados por meio eletrônico.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2011, p. 43).

Quanto à fonte de dados foram utilizados dados primários e secundários, sendo fonte de coleta de dados os livros de autores como o Chiavenato, Bergamini, Vergara, Maximiano, Robbins, e também artigos científicos, dissertações, monografias, periódicos e internet.

No que diz respeito à pesquisa exploratória, esta foi realizada e fornecerá os dados e informações no sentido de se realizar uma análise comparativa sobre a teoria e prática entre administração pública e privada.

Para realizar a pesquisa de campo, há algumas fases que precisam ser seguidas, como, realizar uma pesquisa bibliográfica acerca do tema que será estudado; determinar técnicas que serão utilizadas na coleta de dados e na determinação da amostra e estabelecer como esses dados serão registrados e quais técnicas serão utilizadas em uma futura análise.

“Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 188).

Será utilizada a pesquisa de campo de natureza qualitativo-descritivo e a pesquisa de natureza exploratória, que segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 189) a pesquisa qualitativo-descritivos “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos [...]”, utilizando-se de entrevistas, questionário, formulários etc, como forma de levantamento de dados.

A pesquisa exploratória se divide em estudos exploratório-descritivos combinados; estudos usando procedimentos específicos para a coleta de dados e estudos de manipulação experimental. A referida pesquisa irá utilizar o estudo exploratório-descritivos combinados, a fim de descrever determinado fenômeno, podendo ser encontrados tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas.

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 190).

Para o levantamento de dados, utilizou-se da técnica de questionário, que consiste em uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. De acordo com Andrade (2009, p. 136), “para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas”.

Foi feita uma coleta de dados através de um questionário fechado, estruturado, composto por 09 (nove) questões fechadas, referente ao perfil do participante e 14 (quatorze) questões relacionadas à motivação, respondentes por uma amostra de 63 (sessenta e três) candidatos, que residem no país.

Desta forma, foi elaborado um questionário de 14 questões fechadas de múltipla escolha baseado na Escala *Likert* (Apêndice A), no qual foi aplicado na amostra já referida. Em seguida, reservou-se um espaço onde o participante pudesse responder o porquê concordava totalmente com tais questões. Este questionário foi analisado de forma quantitativa, ou seja, foi realizado um levantamento de dados e, posteriormente, analisados numericamente.

Considerando o caráter exploratório da pesquisa, seus resultados foram tratados e discutidos qualitativamente, pois de acordo com Silva (2001), a pesquisa exploratória de caráter qualitativo considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isso é, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no seu processo de pesquisa qualitativa, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, os dados obtidos e analisados, a autora fará a correlação entre a organização pública x privada e a análise de percepção dos candidatos com o intuito de comprovar tal realidade.



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados que se obteve da pesquisa qualitativa e quantitativa. Inicialmente, serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, referente ao perfil dos candidatos e em seguida serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, que teve como objetivo analisar a motivação e percepção dos candidatos frente aos fatores motivacionais da fundamentação teórica, extraindo-se informações mais detalhadas sobre a motivação para o ingresso no setor público.

O questionário foi aplicado usando a rede social *Facebook*, através de grupos de estudo para concursos, a autora disponibilizou o link do questionário do *Google Forms* e fez um apelo para que as pessoas o respondessem, o que totalizou em uma amostra de 63 participantes. Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise e discussão dos resultados da percepção dos candidatos sobre os fatores motivacionais levantados na fundamentação teórica.

### 4.1 Análise e discussão da pesquisa quantitativa

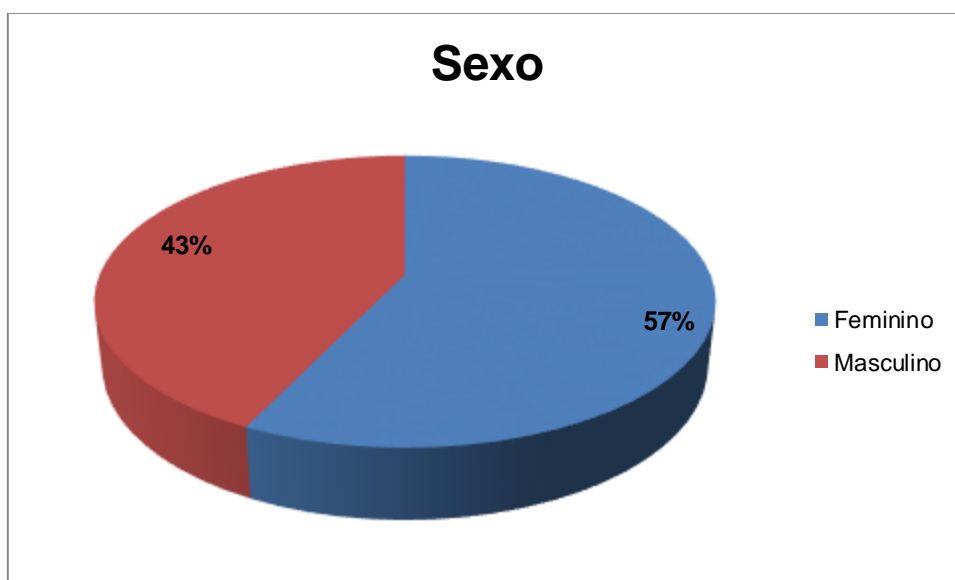
Neste capítulo, será abordada a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação de um questionário, caracterizado como pesquisa quantitativa. Este questionário teve como objetivo analisar o perfil dos candidatos que possuem como interesse o ingresso no setor público. Assim sendo, foi elaborado um questionário estruturado composto por 09 questões fechadas de múltipla escolha.

Antes de prosseguir para a análise das teorias motivacionais, será descrito o perfil dos candidatos que participaram desta pesquisa.

#### 4.1.1 Perfil dos candidatos

Neste capítulo será demonstrado o perfil dos candidatos participantes da pesquisa quantitativa. Com relação aos aspectos sociodemográficos foram analisados o sexo, idade, escolaridade, área de atuação, e também perguntas relativas à preparação do candidato que estuda para concursos. O gráfico 1 a seguir, representa o sexo dos participantes.

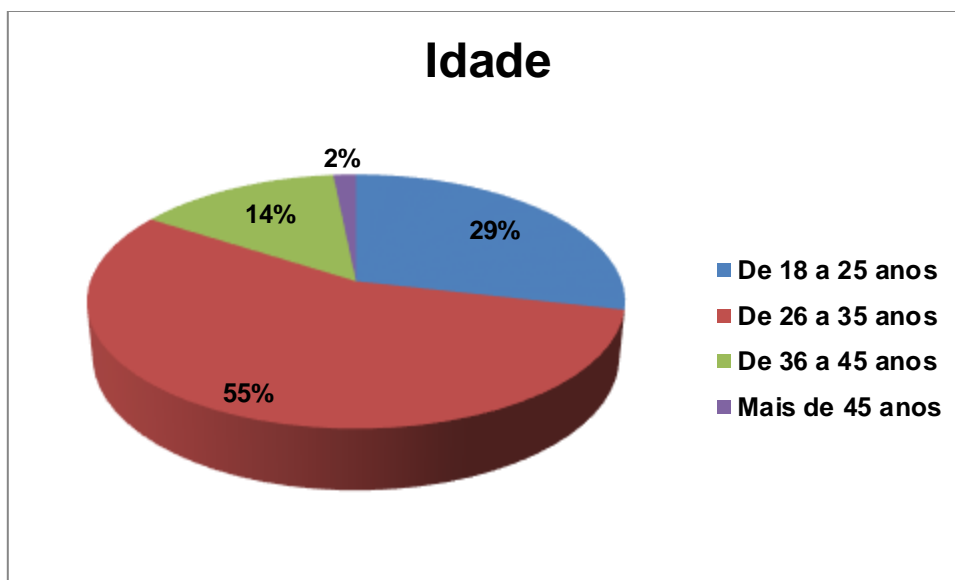
Gráfico 1: Sexo dos candidatos



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com relação ao sexo dos participantes, 57% correspondem ao público feminino e 43% ao público masculino. Pode-se inferir que não há uma prevalência entre os sexos, pois a diferença é relativamente baixa. O gráfico 2 a seguir, ilustra a idade dos participantes.

Gráfico 2: Idade dos candidatos

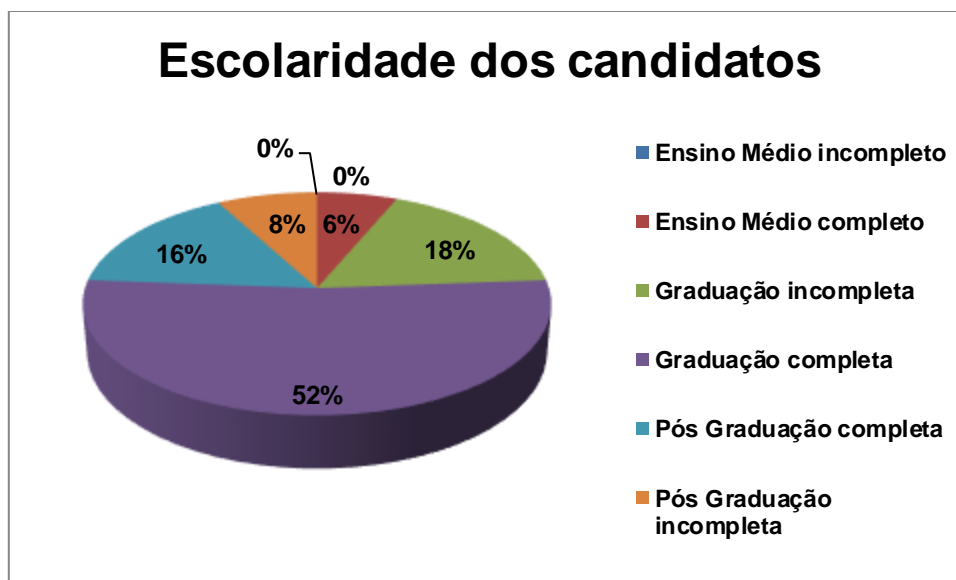


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A idade dos participantes foi distribuída em quatro faixas etárias, conforme representado no gráfico 2. Observe-se que os participantes, em sua maioria, estão na faixa etária de 26 a 35 anos, representando um percentual de 55%. Outra parcela significativa são os 29% que correspondem a faixa etária de 18 a 25 anos; além dos 14% que correspondem a faixa etária de 36 a 45 anos e, por fim, uma minoria de 2% representando a faixa etária com mais de 45 anos. Pode-se inferir que 84% correspondem ao público com idade predominantemente jovem, entre 18 a 35 anos.

O gráfico 3 a seguir, exhibe a relação da escolaridade dos participantes.

Gráfico 3: Escolaridade dos candidatos

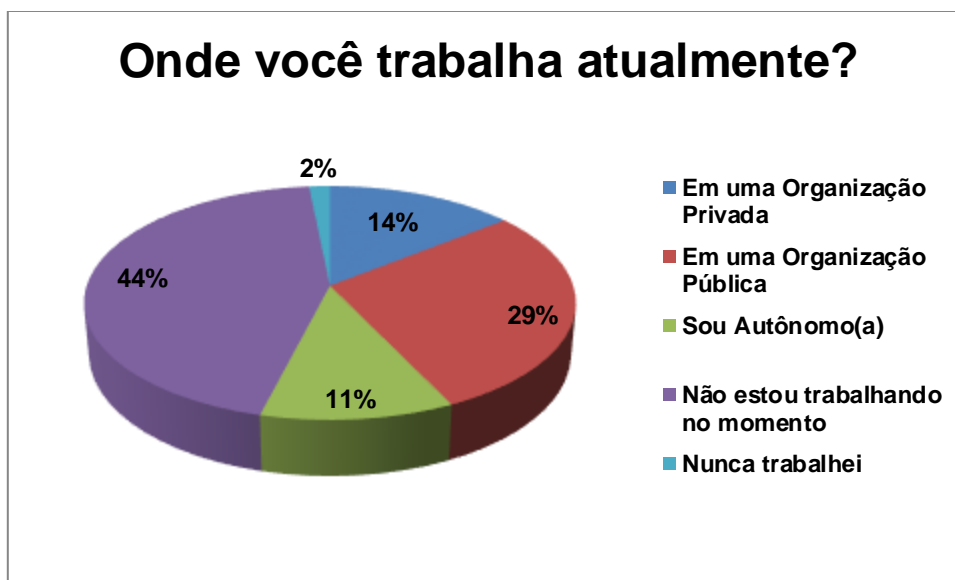


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 3 acima, observe-se que uma parcela de 52% dos participantes possuem graduação completa, outra parcela corresponde a 18% que possuem graduação incompleta, 16% possuem pós graduação completa. A minoria, 8% dos participantes possuem pós-graduação incompleta e 6% possuem o ensino médio completo. Não houve participantes com ensino médio incompleto.

Cabe destacar que somando as parcelas dos participantes com graduação completa e incompleta, estas correspondem a 70% dos resultados. Desta porcentagem pode-se inferir que são pessoas que possuem bom nível de escolaridade e que provavelmente buscam por concursos com exigência em nível superior para ingresso na carreira pública, pois são os cargos que possuem as maiores remunerações em relação aos cargos que exigem apenas o ensino médio completo. O gráfico 4 a seguir, representa a área de atuação dos participantes.

Gráfico 4: Área de atuação

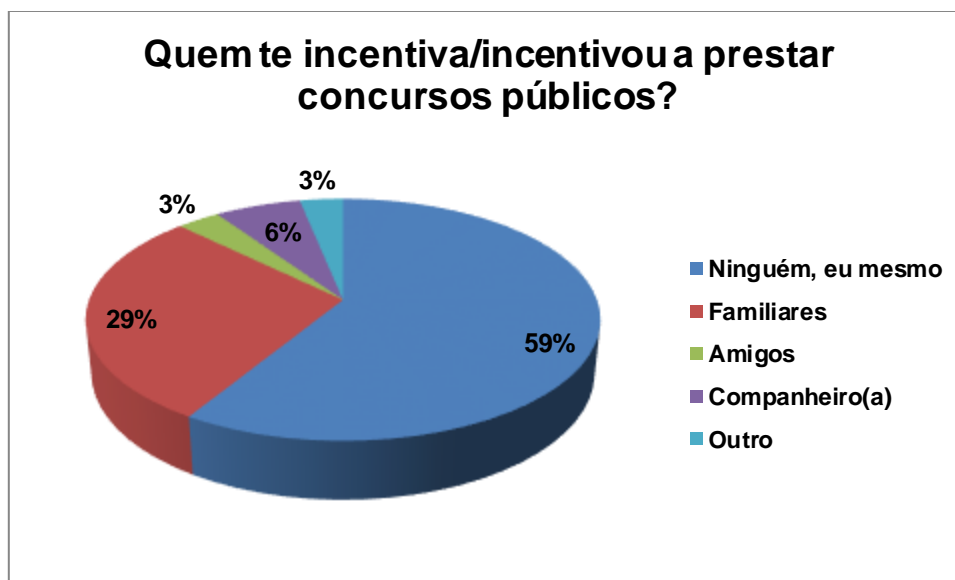


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A área de atuação dos participantes foi distribuída em cinco unidades, conforme representado no gráfico 4 acima. Observe-se que os participantes, em sua maioria, não estão trabalhando no momento, representando 44% dos participantes. Outra parcela significativa corresponde a 29%, que são pessoas que trabalham em uma organização pública. O restante ficou dividido em: 14% que trabalham para uma organização privada; 11% são autônomos e 2% nunca trabalharam.

Inferese-se que a maior parcela, que não estão trabalhando no momento, correspondem aos candidatos que, provavelmente, dedicam-se somente aos estudos. O gráfico 5 apresenta quem são os responsáveis por incentivar o candidato a estudar para concursos.

Gráfico 5: Incentivo para prestar concursos públicos

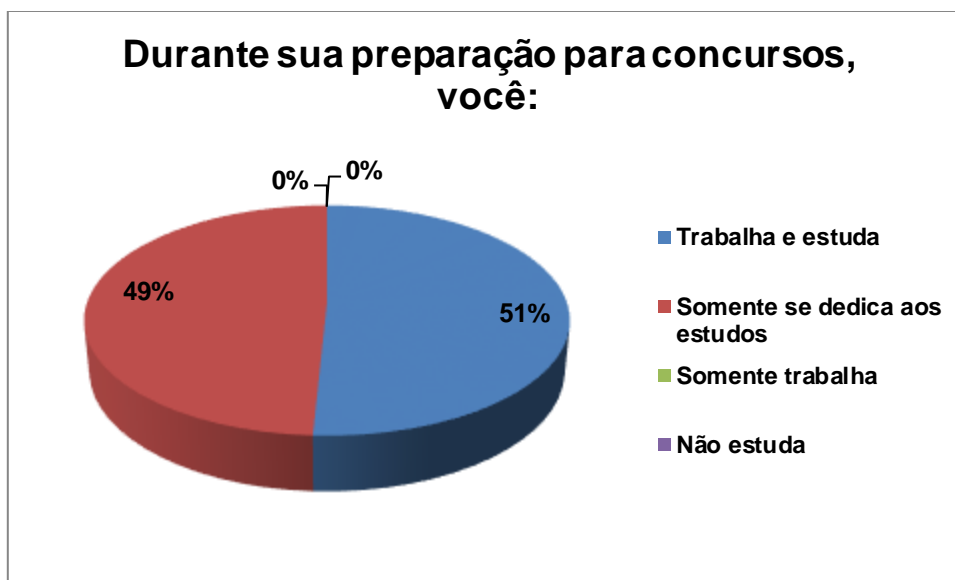


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 5 acima, percebe-se uma parcela significativa de participantes que disseram que são eles mesmos que os incentivam/incentivaram a estudar para concursos, correspondendo a 59% dos participantes. Outra parcela expressiva foi de 29%, que correspondem aos familiares e a minoria, com 6% companheiro(a), 3% amigos e 3% outro, que correspondem a (2) dois participantes, que disseram, ser a mãe a principal responsável por incentivar e o outro disse que: “na verdade como trabalho em contabilidade acabou sendo um caminho natural”.

Infere-se que, a “motivação” é intrínseca do indivíduo, relacionado com suas metas e objetivos pessoais, ou seja, ninguém é capaz de motivar ninguém, o máximo que alguém pode fazer, é incentivar outro indivíduo a atingir seus objetivos. O gráfico 6 apresenta a relação durante a preparação para concursos do candidato.

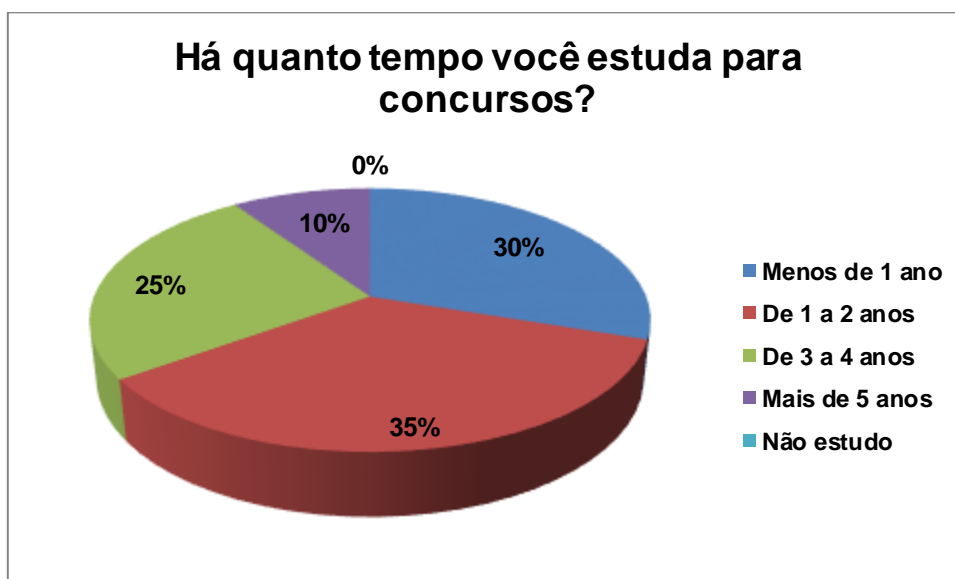
Gráfico 6: Preparação do candidato para o concurso



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 6, percebe-se que praticamente metade dos participantes estudam e trabalham durante sua preparação para concursos, enquanto 49% somente se dedica aos estudos. O gráfico 7 apresenta a relação de tempo em que o candidato estuda para concursos.

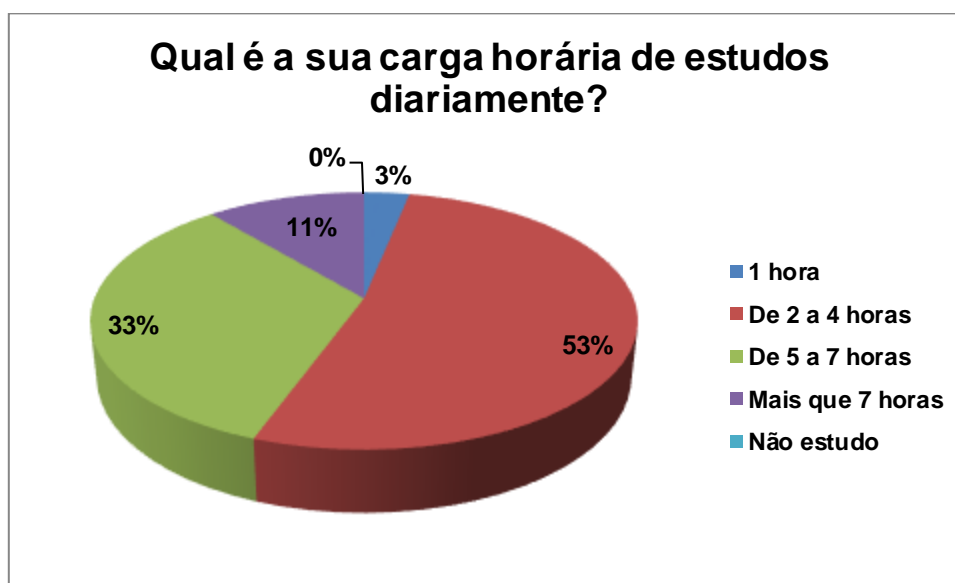
Gráfico 7: Tempo de estudo



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O tempo de estudo foram distribuídos em cinco grupos, sendo a maior parcela com 35% correspondente ao período de 1 a 2 anos de estudo, com 30% estudam a menos de 1 ano, com 25% estudam de 3 a 4 anos, e a menor parcela correspondente a 10% são os que estudam a mais de 5 anos. O gráfico 8 apresenta a relação da carga horária que o candidato se dedicada estudando por dia.

Gráfico 8: Carga horária de estudos diária



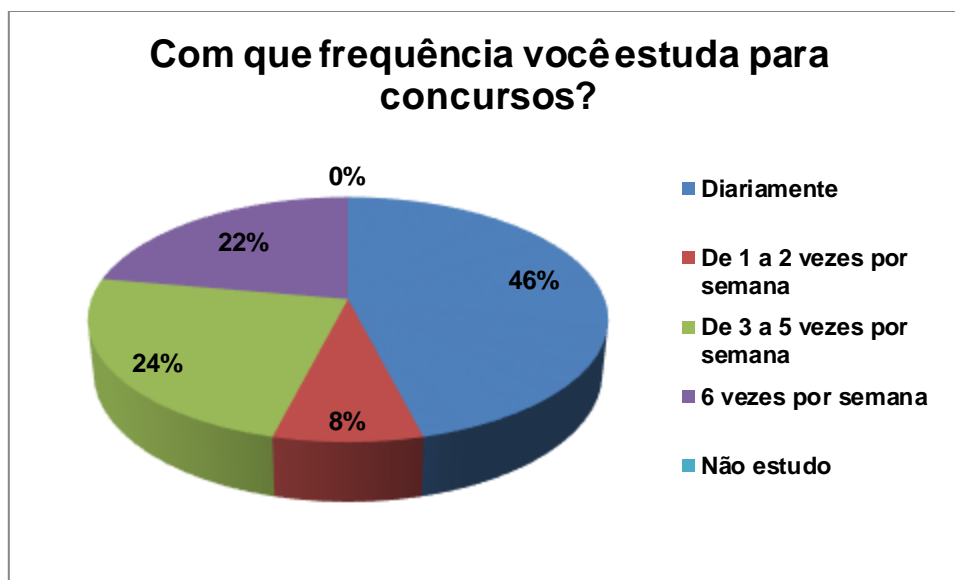
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 8, é possível constatar que mais da metade dos participantes estudam de 2 a 4 horas por dia, que corresponde a 53% dos resultados. Outra parcela expressiva, corresponde a 33% que se referem a quantidade de 5 a 7 horas de estudos por dia. A minoria corresponde a 11% que estudam mais de 7 horas por dia, enquanto 3% estudam apenas 1 hora por dia. Infere-se que os participantes despendem de um longo período de estudos por dia.

O gráfico 9 apresenta a relação da frequência de estudos do candidato.



Gráfico 9: Frequência de estudo semanal



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A frequência de estudos dos participantes foi distribuída em cinco grupos, conforme representado no gráfico 9 acima. Analisando o gráfico, observam-se os seguintes resultados: 46% dos participantes estudam diariamente; 24% estudam de 3 a 5 vezes por semana; 22% estudam 6 vezes por semana; e, por fim, 8% dos participantes estudam de 1 a 2 vezes por semana.

A seguir, será feita a análise e discussão dos resultados da pesquisa qualitativa relacionados às teorias motivacionais usando a Escala de *Likert*.

#### 4.2 Análise e discussão da pesquisa qualitativa

Neste capítulo, será abordada a análise e discussão dos resultados obtidos da pesquisa qualitativa através da aplicação de um questionário, baseado na Escala *Likert*, composto por 14 questões fechadas de múltipla escolha, e para finalizar, reservou-se um espaço de cunho opcional para que o participante pudesse responder o porquê que concordava totalmente com tais afirmações, porém, de 63 participantes, somente 07 responderam esta questão. Este questionário teve como objetivo medir a motivação e percepção que os participantes têm em relação à

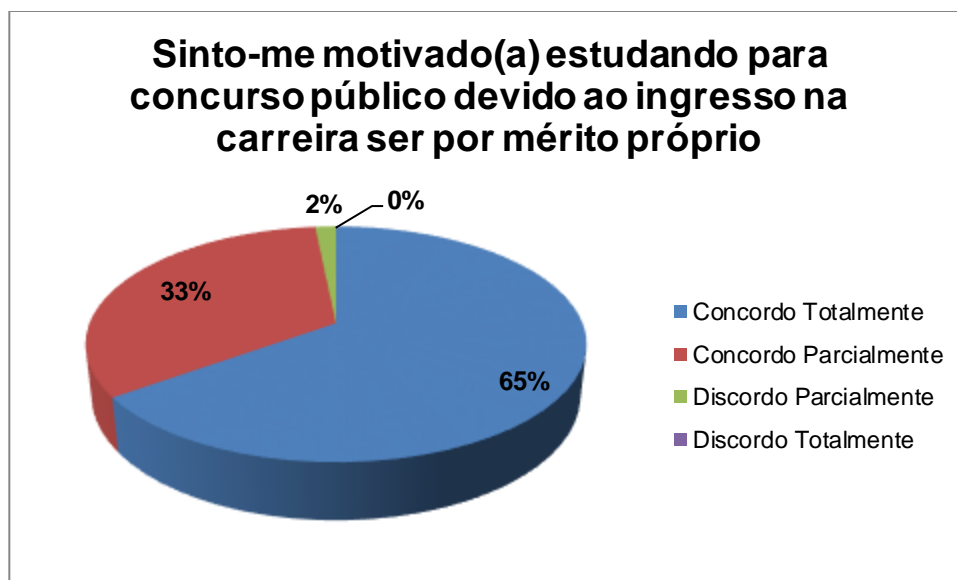
motivação para ingresso no setor público, frente aos fatores motivacionais identificados na fundamentação teórica.

#### 4.2.1 Teorias motivacionais

Neste capítulo será demonstrada a pesquisa qualitativa, que consiste na análise e discussão dos fatores motivacionais relacionados com as teorias motivacionais abordadas no capítulo 2 da fundamentação teórica e em seguida serão apresentadas as respostas obtidas através da questão aberta, em que os 07 participantes explicam o porquê de concordarem totalmente com tais afirmações, utilizando a numeração da questão para orientar sua resposta.

**Questão 1:** A primeira questão abordou um tema de alta relevância quando se trata de carreira pública, que é o ingresso por mérito, ou seja, o candidato faz por merecer o cargo, sendo assim, foi elaborada a seguinte questão: **“Sinto-me motivado(a) estudando para concurso público devido ao ingresso na carreira ser por mérito próprio”**. Sendo assim, gerou-se o gráfico 10 a seguir:

Gráfico 10: Questão 1



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 10 acima, observa-se que uma grande parcela de 65% dos participantes concorda totalmente com tal afirmação, enquanto que outra parcela significativa de 33% concorda parcialmente, o que juntas somam 98% dos resultados, enquanto que a minoria de 2% discorda parcialmente. Vejamos algumas respostas de acordo com a percepção dos participantes:

**Participante II:** “A número 1 me representa muito bem, já que eu estou mudando de vida por mérito meu e não por “indicação” de familiares e amigos, como ocorre no setor privado”.

**Participante V:** “Acredito que a quantidade de dedicação exclusiva minha para o concurso, é que vai fazer a diferença para conseguir passar no concurso”.

**Participante VI:** “O fato de o processo seletivo ser uma análise de conhecimentos, desconsiderando indicações, aparências e círculos sociais como é comum no setor privado”.

De acordo com os resultados e as respostas obtidas, pode-se inferir que este é um fator determinante para quem quer ingressar na carreira. Como foram mencionados nas respostas, os participantes deixaram claro que estão fazendo por merecer o cargo, dedicando-se para isto, passando por um processo seletivo em que concorrem em nível de igualdade com todos os demais candidatos, sem favorecer ou discriminar ninguém.

Diferentemente do que ocorre no setor privado, em que muitas das vezes o processo seletivo é ineficiente, por que muitas vezes não é capaz de medir a eficiência e capacidade dos candidatos ao cargo em sua totalidade, apenas parcialmente, através de entrevistas, testes e etc., Por mais complexo e dificultoso que este processo seja, acredito que ainda há falhas neste sentido.

Acredito que pessoas bem capacitadas acabam sendo desfavorecidas pelo simples fato de não conseguir “se destacar” entre os demais concorrentes, que por vezes são pessoas que já possuem habilidade, seja natural ou adquirida com o tempo, em passar por processos seletivos, demonstrando maior desenvoltura perante o entrevistador.

Outrossim, como os próprios participantes disseram, há muitas indicações e círculos sociais envolvidos, fazendo com que pessoas ocupem as vagas disponíveis, sem ao menos concorrer em nível de igualdade com as outras. Pode-se citar o caso de pessoas que já tenham alguma influência dentro da empresa e acabam favorecendo seus conhecidos no processo seletivo, indicando os amigos, parentes e etc.

Podem-se citar também as discriminações que ocorrem no setor privado, seja por sexo, raça, religião, gênero sexual e etc., desfavorecendo muitos candidatos. Percebe-se, por exemplo, que ainda existe preconceito neste meio em relação à mulher no mercado de trabalho, não que ela seja menos capaz que um homem, mas pelo simples fato dela ser mãe e ter que muitas vezes faltar ao trabalho por causa dos filhos.

Mesmo que essa situação esteja em processo de mudança ao longo destes anos e a mulher vem ganhando seu espaço no mercado de trabalho, conquistando respeito e igualdade, ainda assim é muito comum ver esse tipo de preconceito. O que já não ocorreria no setor público, por se tratar de um processo de igualdade, que o torna mais vantajoso nesse sentido.

Este tema também está relacionado com um dos princípios explícitos que regem a administração pública, que é o princípio de impessoalidade, que de acordo com Alexandrino e Paulo (2017) impede que um ato administrativo seja praticado visando os interesses pessoais e ou de terceiros, evitando favorecimentos e discriminações, pois a atuação da administração deve visar o interesse público e ater-se a vontade da lei.

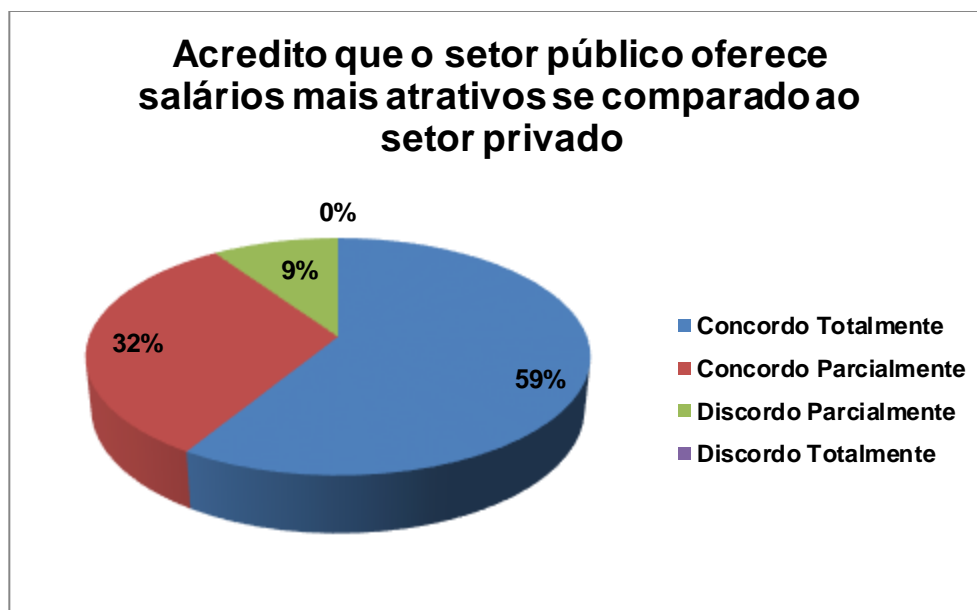
É por isso que a Constituição Federal exige a aprovação mediante concurso como condição para o ingresso em cargo público, com objetivo de dar oportunidades iguais a todos, garantindo a todos os brasileiros e estrangeiros, na forma da lei, que atenderem aos requisitos exigidos, concorrerem em grau de igualdade ao cargo público.

Esta questão também encontra embasamento na teoria da expectativa de Vroom, que são: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais. De acordo com Robbins (2005, p. 148) “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Ou seja, de acordo com o **(participante V)**, é a quantidade de dedicação exclusiva dele, que o fará passar no concurso, e esta dedicação está diretamente ligada com esta teoria, onde o esforço do candidato o levará a um bom esforço-desempenho frente aos seus concorrentes e que a partir deste nível de desempenho-recompensa ele terá o resultado desejado, que é passar no concurso, e conseqüentemente o levará a recompensa-metas pessoais, que é atingir seus objetivos e suas necessidades individuais.

**Questão 2:** Esta questão teve como objetivo analisar a percepção do candidato em relação a diferença de salários entre os setores público e privado, com isto, foi elaborada a seguinte questão: **“Acredito que o setor público oferece salários mais atrativos se comparado ao setor privado”**. A seguir, o gráfico 11 apresenta os resultados:

Gráfico 11: Questão 2



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 11 acima, observa-se que mais da metade dos participantes, correspondentes por 59%, concordam totalmente com esta afirmação, enquanto outra parcela expressiva concorda parcialmente, sendo que uma minoria de 9% discorda parcialmente. De acordo com as opiniões dos participantes a respeito do tema proposto, temos que:

**Participante III:** “Considerando o mesmo nível de escolaridade e experiência, o setor público oferece remunerações bem mais atrativas”.

**Participante V:** “Na minha situação atual, a maioria dos cargos públicos tem um salário maior!”.

**Participante VI:** “O principal motivo pelo qual comecei a estudar para concursos públicos é, sem dúvida, a remuneração elevada em comparação ao setor privado (para mesmas funções e formações)”.

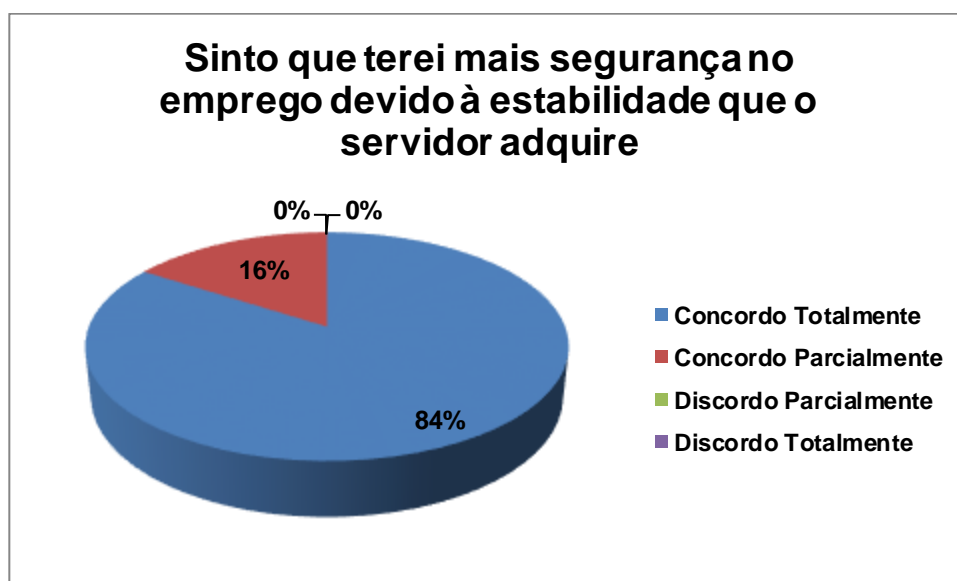
Este é um tema bastante interessante, pois ilustra a percepção que os participantes têm em relação às remunerações do sistema público, pois como muito há se falado pela sociedade, que o servidor público “ganha bem”, e pela pesquisa conclui-se que, de fato essa percepção existe e é verdadeira, já que a maioria disse que concorda totalmente com a afirmação, ou seja, o setor público oferece sim, salários mais atrativos se comparado ao setor privado, considerando o mesmo nível

de escolaridade e funções, como dito pelos próprios participantes, sendo este um dos principais motivos para quem busca o ingresso na carreira.

Esta questão encontra embasamento nas necessidades fisiológicas de Maslow, que são as necessidades mais básicas do ser humano, que dizem respeito à sobrevivência do indivíduo, pois todos nós necessitamos trabalhar para ganhar dinheiro e assim poder suprir nossas necessidades mais básicas, como, se alimentar, ter um abrigo e etc.

**Questão 3:** Um ponto de destaque na motivação do âmbito público e amplamente discutido é a questão da estabilidade dos servidores, além de sua influência para ingressar em uma carreira pública. Aqui entra a necessidade de segurança proposta por Maslow, que consiste na busca incessante pela segurança, estabilidade, ambiente ordenado e previsível. Nesse contexto, foi formulada a seguinte questão: **“Sinto que terei mais segurança no emprego devido à estabilidade que o servidor adquire”**. O gráfico 12 a seguir representa os resultados:

Gráfico 12: Questão 3



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Questão interessante que aborda um dos temas de maior destaque quando se fala em serviço público, que é o tema da estabilidade que o servidor adquire após o ingresso na carreira, depois de passado pelo estágio probatório. Os resultados evidenciam que 84% dos participantes concordam totalmente com esta afirmação, enquanto que 16% concordam parcialmente, ou seja, somando as duas parcelas tem-se que 100% da amostra acredita que terá mais segurança no emprego devido à estabilidade adquirida. Vejamos algumas opiniões sobre o tema:

**Participante I:** “Uma das grandes vantagens do serviço público é a estabilidade”.

**Participante III:** “Embora existam hipóteses de demissão no serviço público, sem dúvida há maior segurança em relação à iniciativa privada”.

**Participante V:** “A estabilidade que o servidor adquire é fundamental para 1 membro da minha família ao menos! O outro pode ousar e empreender mais, com essa garantia de uma das partes”.

Esta questão está relacionada com as necessidades primárias do indivíduo, que são as necessidades de segurança, localizada no segundo pilar da pirâmide de Maslow, no qual está relacionado com o desejo de proteger-se contra o perigo, nesse caso a demissão do trabalho. Isso vai de encontro com os pressupostos de Rodrigues, Neto e Filho (2014), que defendem a estabilidade como um estímulo motivacional para o candidato ingressar no setor público devido à segurança no cargo.

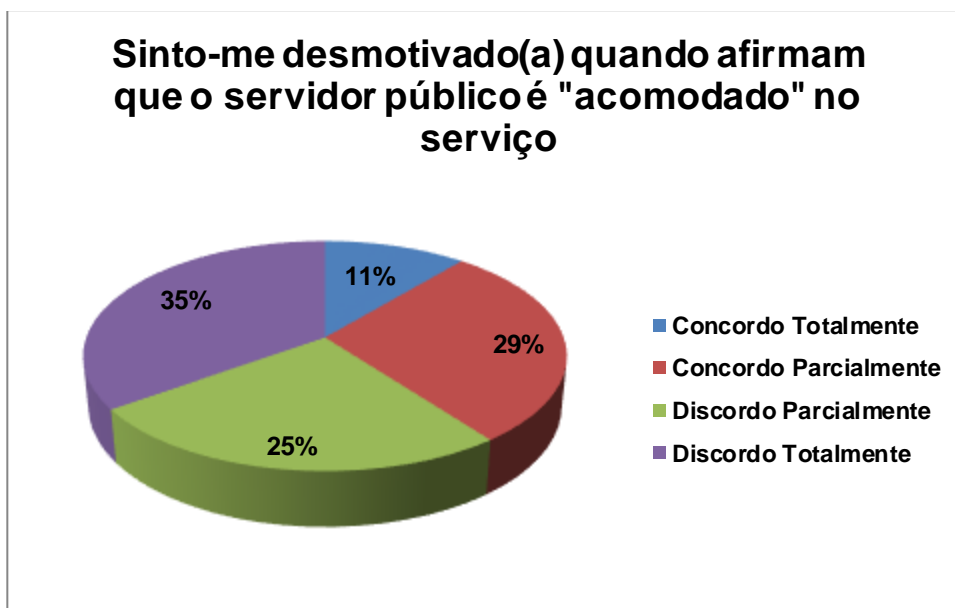
De acordo com as respostas obtidas pelos participantes, é possível observar uma preocupação em relação a essa segurança, como garantia de que não será demitido, embora existam hipóteses de demissão, mas são bem raras de acontecer na prática, o que torna um cenário favorável para quem deseja obter mais segurança neste quesito, que, de acordo com o **(participante V)**, ele terá mais segurança para poder empreender tendo a estabilidade como garantia que se algo der errado, ele ainda estará seguro em seu emprego, tendo condições de prover um sustento para sua família, que torna um fator motivacional para ingresso neste setor.

**Questão 4:** A questão quatro levanta um ponto interessante na questão da estabilidade. A sociedade sustenta a crença que os servidores públicos são acomodados, e, portanto, tem um rendimento abaixo do esperado. Nesse sentido, a



questão teve como intuito analisar a percepção dos candidatos sobre esse assunto, em especial a motivação. Para tanto, foi formalizada a seguinte questão: “**Sinto-me desmotivado(a) quando afirmam que o servidor público é “acomodado” no serviço**”. Sendo assim, gerou-se o gráfico 13 a seguir:

Gráfico 13: Questão 4



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Infere-se que, o fato dos servidores públicos serem julgados pela sociedade como acomodados no serviço, não é um fator que gera desmotivação para quem está estudando, pois 35% discordam totalmente desta afirmação, 29% concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente e uma minoria de 11% concordam totalmente.

**Participante V:** “Eu não gosto de ser acomodado. Gosto de dar o melhor de mim. Melhorar o serviço sempre. Se um dia eu alcançar a perfeição, ainda poderei ajudar outras pessoas com a arte de ensinar”.

Esta questão está relacionada com a necessidade de estima, que se encontra no quarto pilar da pirâmide de Maslow, que se referem a fatores internos e externos a pessoa. Para Chiavenato (2002) exemplos de fatores internos são respeito próprio,

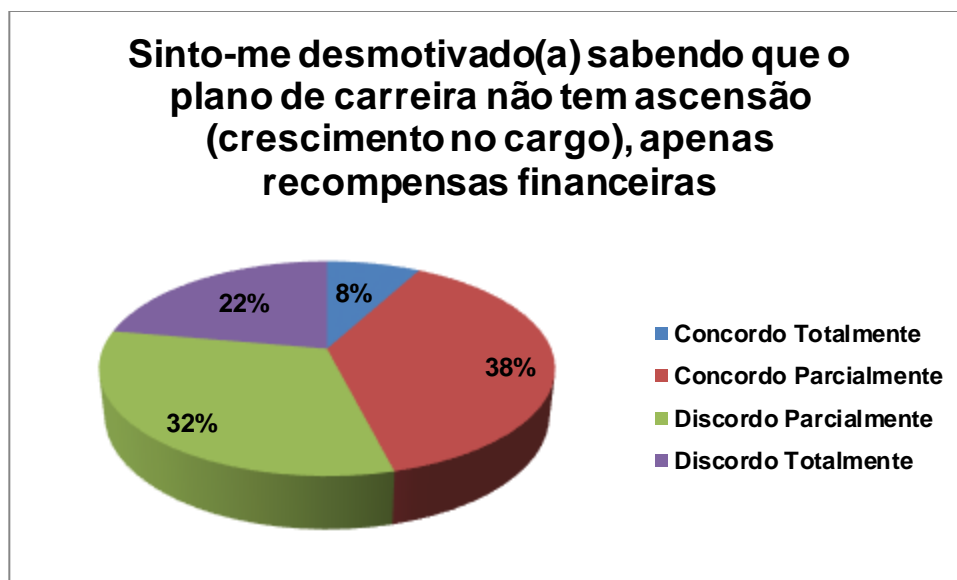
realização, domínio pessoal e autonomia, como fatores externos, podem-se citar os status, reconhecimento e atenção.

Esta questão também se relaciona com os fatores motivacionais de Herzberg, que segundo Chiavenato (2002) se referem ao próprio trabalho e seus principais aspectos são: crescimento individual, reconhecimento, auto-realização e o próprio trabalho em si.

Presume-se que, para estes participantes, este tema não interfere na motivação, pois são percepções da sociedade e que se eles derem seu melhor no serviço, não há porque eles serem chamados de acomodados, pelo contrário, podendo gerar até um reconhecimento por bom desempenho no serviço e como foi dito pelo **(participante V)** ele poderá contribuir para ensinar outras pessoas com a arte de ensinar.

**Questão 5:** Sabendo que a ascensão na carreira dentro do setor público somente ocorre por meio de outro concurso, tendo apenas recompensas financeiras, foi formulada a seguinte questão: **“Sinto-me desmotivado(a) sabendo que o plano de carreira não tem ascensão (crescimento no cargo), apenas recompensas financeiras”**. Os resultados encontram-se no gráfico 14 a seguir:

Gráfico 14: Questão 5



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 14, encontra-se 38% participantes que concordam parcialmente em não se sentirem desmotivados sabendo que o plano de carreira não tem ascensão, apenas recompensas financeiras, 32% que discordam parcialmente com a afirmação, ainda 22% discordam totalmente e apenas 8% concordam totalmente. Com isto, é possível deduzir que o tema proposto não gera desmotivação nos candidatos.

Pode-se inferir, de acordo com a percepção destes participantes, que eles não se sentem desmotivados, pois são pessoas com objetivos de carreira específicos, com foco naquilo que querem, ou seja, já estudam para uma carreira específica, seja fiscal, tribunal, e etc.

E que para esses participantes, eles já se sentem satisfeitos sabendo do cargo, atribuições e remunerações que irão ocupar se conseguirem entrar no concurso almejado. Pois para uma pessoa entrar ganhando um salário de cinco (5) mil, por exemplo, já está de bom tamanho, enquanto para outras, um salário de vinte (20) mil é suficiente e não tem porque querer subir de cargo para ganhar mais. Isso vai de acordo com que cada pessoa possui como objetivo de vida.

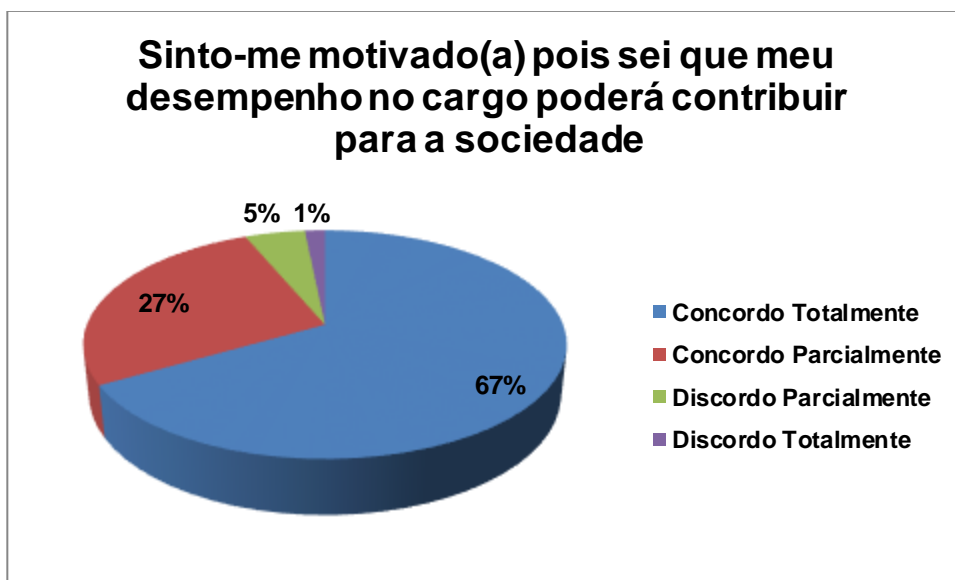
Podem-se citar ainda as recompensas financeiras de acordo com o grau de escolaridade do servidor, pois tem carreiras no funcionalismo público que dão uma bonificação de acordo com esse grau, um exemplo fictício para ilustrar, se o servidor

possui ensino superior, a bonificação fica em torno de 3% a mais no salário, se possui pós-graduação 5% e assim sucessivamente, conforme maior o grau de escolaridade, maior a bonificação, porém cabe destacar que essa bonificação não é cumulativa e nem todas as carreiras do serviço público oferecem essas recompensas.

Não foram obtidas respostas sobre o tema proposto.

**Questão 6:** Esta questão teve como objetivo saber se os candidatos se sentem motivados sabendo que contribuirão para o interesse público, para isto, elaborou-se a seguinte questão: **“Sinto-me motivado(a) pois sei que meu desempenho no cargo poderá contribuir para a sociedade”**. Os resultados podem ser observados no gráfico 15 a seguir:

Gráfico 15: Questão 6



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Verifica-se, neste item, que 94% concordam com a questão abordada, sendo que mais da metade dos participantes (67%) concordam totalmente que seu desempenho no cargo poderá contribuir para a sociedade, enquanto que 27%

concordam parcialmente, a minoria de 5% discorda parcialmente nesta afirmação e somente 1% discorda totalmente. Vejamos algumas opiniões sobre o tema proposto:

**Participante I:** “Além da recompensa financeira, poder contribuir para a melhoria da sociedade é extremamente gratificante”.

**Participante III:** “O servidor público está a serviço da sociedade; por isso, deve atuar para atendê-la da melhor forma possível”.

**Participante V:** “Eu acredito que tenho capacidade de mudar o mundo! Se ainda não é o mundo todo, ao menos o mundo ao meu redor. O cargo que escolhi é importante para a sociedade!”.

**Participante VI:** “Acredito que posso contribuir para a sociedade através do que posso oferecer, gosto sempre de tudo que faço, desafios me motivam e de alguma forma a área fiscal pelo qual escolhi pode dá um retorno para a sociedade”.

Analisando as respostas, percebe-se que, que são pessoas dispostas a contribuir para a sociedade através de seu desempenho no cargo, de maneira que atenda da melhor forma possível à população, pois eles entendem que o servidor público está a serviço dessas pessoas.

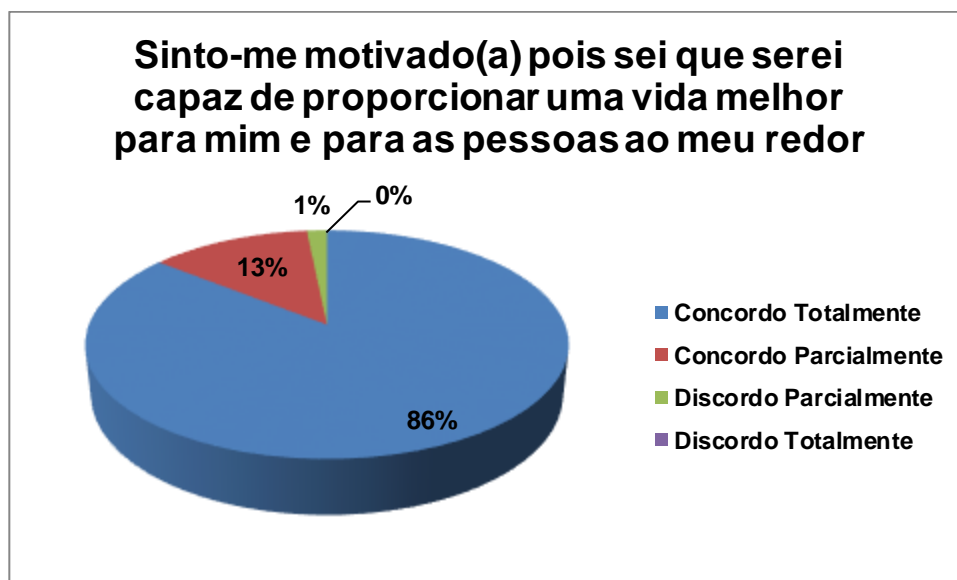
Esta questão está de certa forma, relacionada com um dos princípios expressos na Constituição Federal, que é o princípio da eficiência, que de acordo com Alexandrino e Paulo (2017), tem como objetivo garantir que os serviços prestados sejam capazes de gerar benefícios, na forma de prestação de serviços com a adequação das necessidades da sociedade.

Esta questão está relacionada com o sentido do trabalho abordado na fundamentação teórica, que diz sobre o significado do trabalho e a contribuição social que faz sentido, que consiste em ter a possibilidade de trabalhar com algo que impacta outras pessoas, seja na organização onde estão inseridas ou no ambiente social, permitindo que as atribuições das atividades de seu trabalho e suas consequências sociais, contribuam para a sociedade.

**Questão 7:** A questão sete foi baseada na teoria da motivação de Maslow, necessidades fisiológicas e de segurança, relacionadas as necessidades básicas do ser humano e de proteção contra danos físicos e emocionais. Nesse contexto, foi formulada a seguinte questão: “**Sinto-me motivado(a) pois sei que serei capaz de**

proporcionar uma vida melhor para mim e para as pessoas ao meu redor”. Os resultados encontram-se no gráfico 16 a seguir:

Gráfico 16: Questão 7



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando a questão 7 acima, observa-se que, um número significativo composto por 86% dos participantes concordam totalmente de que será capaz de proporcionar uma vida melhor para si mesmo e para as pessoas ao seu redor, 13% concordam parcialmente e somente 1% discorda parcialmente. Vejamos algumas respostas sobre o tema proposto:

**Participante III:** “Apesar de o aspecto financeiro não ser o único a ser considerado, sem dúvida proporciona melhores condições”.

**Participante V:** “Poder dar um futuro melhor para a minha família, principalmente para os meus filhos é a minha maior motivação”.

Esta questão está relacionada com a teoria da motivação humana de Maslow, dentre elas, pode-se citar as necessidades fisiológicas e de segurança. As fisiológicas, como já foram mencionadas na questão número 2, são as necessidades mais básicas do ser humano, que dizem respeito à sobrevivência do indivíduo, ou seja, as pessoas se sentem motivadas, pois elas serão capazes de proporcionar uma vida melhor, mais digna para elas mesmas e também para as pessoas ao seu

redor, capazes de proverem seu próprio sustento e de sua família, que de acordo com o **(participante III)**, o aspecto financeiro proporciona melhores condições de vida.

Também há relação com a necessidade de segurança, que segundo Chiavenato (2002), incluem a segurança e a proteção contra danos físicos e emocionais, ou seja, os participantes sentem-se motivados, pois poderão contar com um ambiente mais previsível, sabendo das “regalias” que o servidor adquire, como estabilidade e remunerações, que sem dúvidas, como dito pelos participantes, contribuem para uma melhor segurança em relação ao futuro incerto e imprevisível. De acordo com o **(participante V)**, sua maior motivação é dar um futuro melhor para sua família e principalmente seus filhos.

**Questão 8:** Elaborou-se esta questão, pois ela está relacionada com a teoria de Maslow, dentre elas, as necessidades de estima, que se referem a fatores internos e externos e necessidades de auto-realização, que se referem ao crescimento profissional e autodesenvolvimento contínuo. Com isto, foi elaborada a seguinte questão: **“Acredito que terei uma profissão valorizada socialmente”**. Sendo assim, gerou-se o gráfico 17 a seguir:

Gráfico 17: Questão 8



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Olhando para o gráfico 17, observa-se que, 59% dos participantes acreditam que terá uma profissão valorizada socialmente, enquanto 32% concordam parcialmente e apenas 9% discordam parcialmente. Vejamos algumas considerações dos candidatos a respeito da afirmação proposta:

**Participante III:** “Dependendo do cargo, com certeza a valorização é muito maior em comparação com a iniciativa privada”.

**Participante VI:** “Acredito que esteja ocorrendo uma desvalorização do emprego no setor privado impulsionado pela crise que o país atravessa, bem como pela reforma trabalhista e a lei das terceirizações, sem contar o elevado nível de desemprego; todos esses fatores influenciam na tomada de decisão de se dedicar por anos há algo incerto, mas que pode ser maior do que aquilo que se conquistaria no setor privado (a longo prazo)”.

Esta questão se refere às necessidades de estima de Maslow, que segundo Chiavenato (2002) está ligada a fatores internos e externos da pessoa, como fatores internos pode-se citar, como exemplo, a realização, domínio pessoal e autonomia, e como fatores externos, pode-se citar o status, reconhecimento e etc.

De acordo com a percepção do **(participante III)** há sim uma maior valorização no setor público dependendo do cargo, se comparado à iniciativa privada. Já na percepção do **(participante VI)**, esse acredita estar ocorrendo uma desvalorização no setor privado devido à crise econômica em que o país tem enfrentado nos últimos anos, favorecendo o nível de desemprego. Assim como, a reforma da lei trabalhista e as mudanças na lei de terceirizações, que também geram um desestímulo para o setor privado.

Ainda para o **(participante VI)**, todos esses fatores contribuem para se dedicar por anos estudando por algo “incerto”, conseguir passar ou não em algum concurso, mas que poderá ser maior do que se conquistaria no setor privado ao longo do tempo.

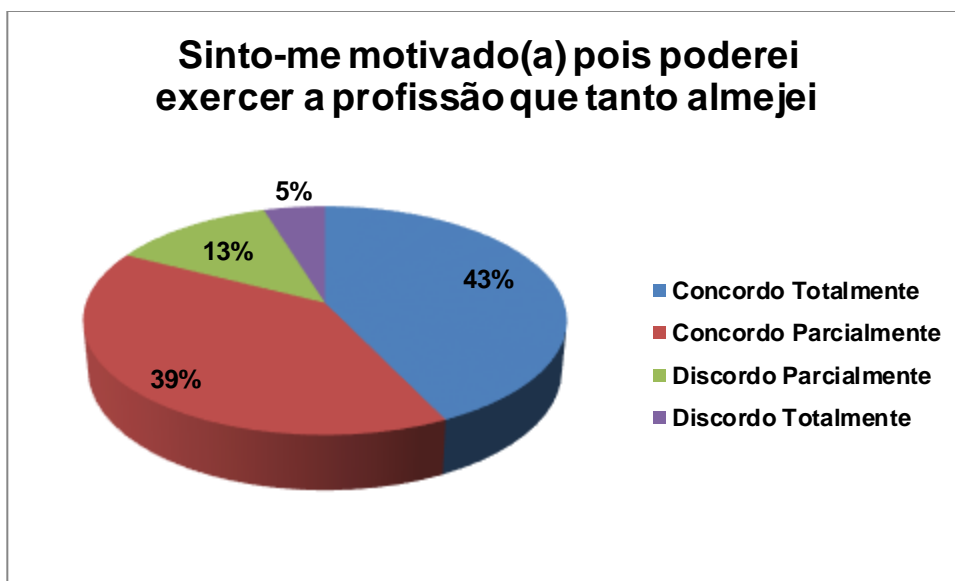
Esta questão refere-se também às necessidades de auto-realização de Maslow, que consiste no desejo de realizar-se profissionalmente e conquistar uma profissão valorizada.

**Questão 09:** Esta questão aborda a necessidade de auto-realização de Maslow, que são necessidades que expressam aquela vontade de torna-se mais, e



de conseguir ser aquilo que sempre almejou, com seu próprio esforço. Para isto, foi elaborada a questão: **“Sinto-me motivado(a) pois poderei exercer a profissão que tanto almejei”**. Assim sendo, gerou-se o gráfico 18 a seguir:

Gráfico 18: Questão 9



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os resultados do gráfico 18 permitem observar que uma parcela de 43% concorda totalmente, enquanto outra parcela composta por 39% dos participantes concordam parcialmente, juntando essas duas parcelas, temos um total de 82% dos candidatos que concordam com esta afirmativa, 13% responderam que discordam parcialmente e apenas 5% discordam totalmente.

Outra questão que também aborda a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que fala sobre a necessidade de auto-realização. Nesta questão, 82% os participantes disseram se sentir motivados, pois poderão exercer a profissão que sempre almejou, sonhou para si.

Presume-se que, os participantes que concordaram com esta afirmativa, expressam o desejo de exercer a profissão que tanto almejou, ou pelo simples fato de poderem exercer uma profissão na qual eles acham interessante pertencer, ou até mesmo por achar que possuem vocação para o cargo escolhido.

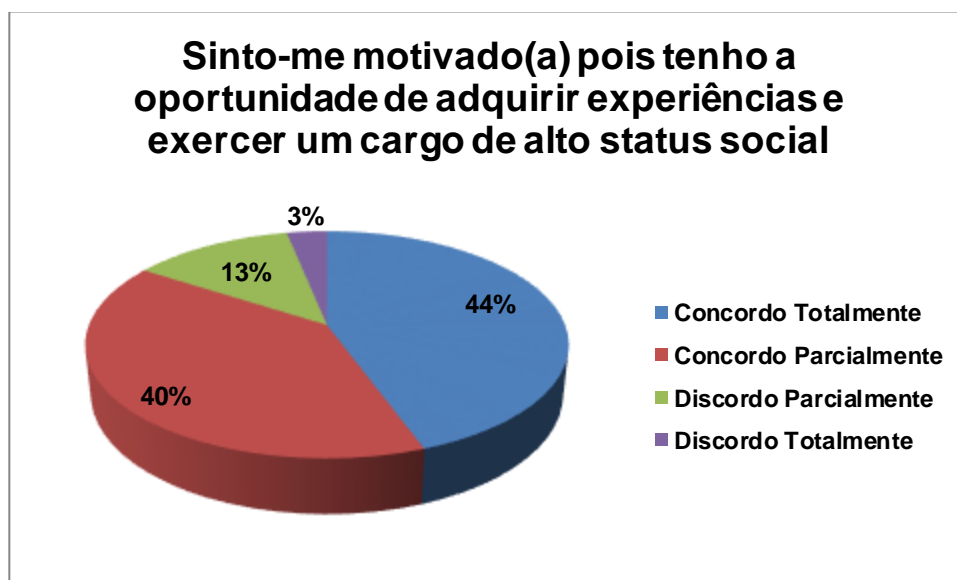
Pode-se citar, por exemplo, alguém que estuda para o cargo da polícia federal, talvez pelo sonho de fazer parte do quadro da polícia, o sentimento de

pertencimento, talvez por achar interessante a possibilidade de contribuir para a sociedade, como, por exemplo, ajudando a prender políticos corruptos ou até mesmo por achar que tem uma habilidade para desenvolver este tipo de profissão.

Não foram obtidas respostas sobre o tema proposto.

**Questão 10:** Esta questão está relacionada com a necessidade de estima, que se encontra no quarto pilar da pirâmide de Maslow, que se refere a fatores de estima internos e externos a pessoa. Exemplos de fatores internos são respeito próprio, realização, domínio pessoal e autonomia. Exemplos de fatores externos são status, reconhecimento e atenção. Também podemos citar a necessidade de poder proposta por McClelland, que consiste na necessidade de possuir poder para controlar ou influenciar outros indivíduos, que geralmente está ligada a cargos de alto status. Sobre o tema foi formulada a questão a seguir: **“Sinto-me motivado(a) pois tenho a oportunidade de adquirir experiências e exercer um cargo de alto status social”**. Elaborou-se então, o gráfico 19 a seguir:

Gráfico 19: Questão 10



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico 19, observa-se que, 44% concordam totalmente com a afirmação de serem motivadas pelas oportunidades de adquirir experiências e poder exercer cargos de alto status social, 40% da amostra concorda parcialmente, 13% discordam parcialmente e apenas 3% discordam totalmente. Vejamos um comentário sobre esta questão:

**Participante V:** “Sinto orgulho de pessoas merecedoras que alcançaram status social. Me espelho nelas”.

Esta questão está relacionada com a necessidade de estima de Maslow, que se refere à autoavaliação do indivíduo e sua autoestima e também tem embasamento na teoria das três necessidades de McClelland, especificamente na necessidade de poder, que segundo Chiavenato (2002) consiste na necessidade de possuir poder para controlar ou influenciar outros indivíduos.

E por último pode-se citar também, a teoria dos fatores motivacionais de Herzberg, que se refere ao próprio trabalho, e de acordo com Chiavenato (2002) seus principais aspectos são: crescimento individual, reconhecimento, auto-realização e o próprio trabalho em si.

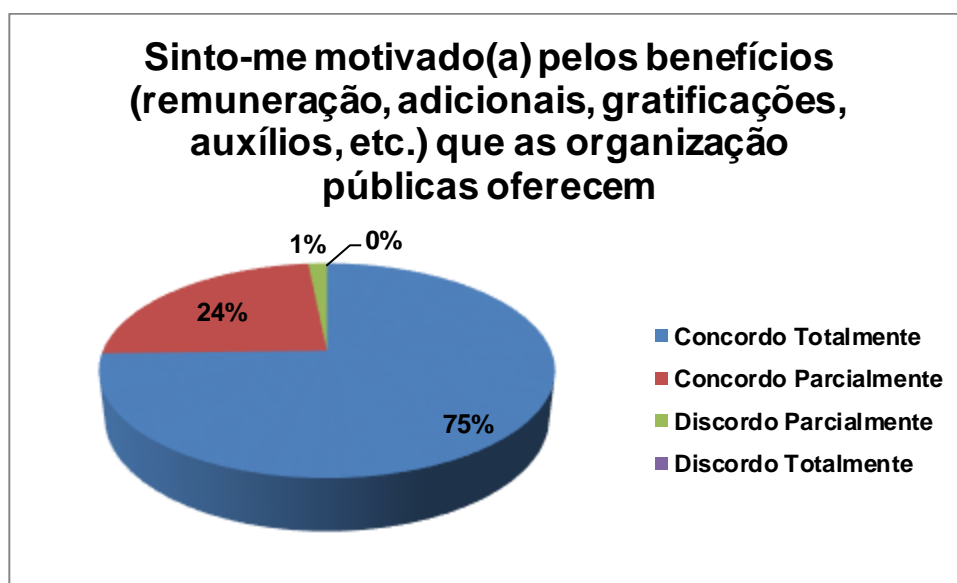
Pode-se inferir que, dependendo do cargo a ser ocupado no funcionalismo público, o servidor exercerá autoridade perante outras pessoas, possuindo algum poder sobre elas, pode-se citar, por exemplo, o cargo de auditor fiscal da Receita Federal, em que o servidor é considerado uma autoridade administrativa fiscal, que terá poder de agir contra irregularidades no sistema fiscal e aplicar multa como forma de punição por atos contrários a lei.

Presume-se que esse tipo de autoridade é um fator motivacional para algumas pessoas, pois é através dela que o servidor poderá contribuir com a sociedade, de maneira que evite que ocorram situações, como, por exemplo, a entrada de mercadorias ilegais em território brasileiro e etc., e assim ajudará a manter a ordem tributária, sem desfavorecer aqueles que contribuem com a lei e pagam seus devidos impostos de maneira correta.

**Questão 11:** A questão doze indagava os candidatos sobre os benefícios recebidos no setor público. Este é um ponto de destaque, pois as recompensas, em especial o salário, é um fator que gera motivação ou desmotivação dos candidatos. Esta questão está relacionada com os fatores higiênicos (ou extrínsecos) de

Herzberg. São fatores que estão relacionados com as condições do trabalho, tais como: estilos de liderança, relações entre funcionários, salários e benefícios, condições físicas e estabilidade no trabalho. Dada à tamanha importância do assunto, foi formulada a seguinte questão: **“Sinto-me motivado(a) pelos benefícios (remuneração, adicionais, gratificações, auxílios, etc.) que as organizações públicas oferecem”**. O gráfico 20 a seguir apresentam os resultados:

Gráfico 20: Questão 11



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando a questão 11 acima, resta claro que os benefícios oferecidos pelos servidores públicos, de acordo com a percepção dos candidatos, são um atrativo para quem quer ingressar na carreira, pois 75% dos participantes concordaram totalmente com tal afirmação.

Além disso, os benefícios, como remuneração, também podem satisfazer as necessidades fisiológicas da pirâmide de Maslow, pois é capaz de suprir as necessidades básicas para sua sobrevivência.

Além do mais, vale destacar que os fatores extrínsecos de Herzberg, como uma recompensa ou bonificação, podem trazer motivação ao indivíduo, pois o esforço do servidor para ter um melhor desempenho resultará em recompensas

(fatores extrínsecos) e, dessa forma, poderá satisfazer suas metas e objetivos pessoais.

Nesse sentido, a percepção pela recompensa através do resultado do desempenho no trabalho é responsável pela motivação, segundo a relação recompensas-metas pessoais, da Teoria da Expectativa de Vroom, que, de acordo com Robbins (2005, p. 148) é “o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele”.

**Participante III:** “Considerando o mesmo nível de escolaridade e experiência, o setor público oferece remunerações bem mais atrativas”.

**Participante V:** “As remunerações e gratificações me permitirão sustentar minha família com um padrão de vida acima da média”.

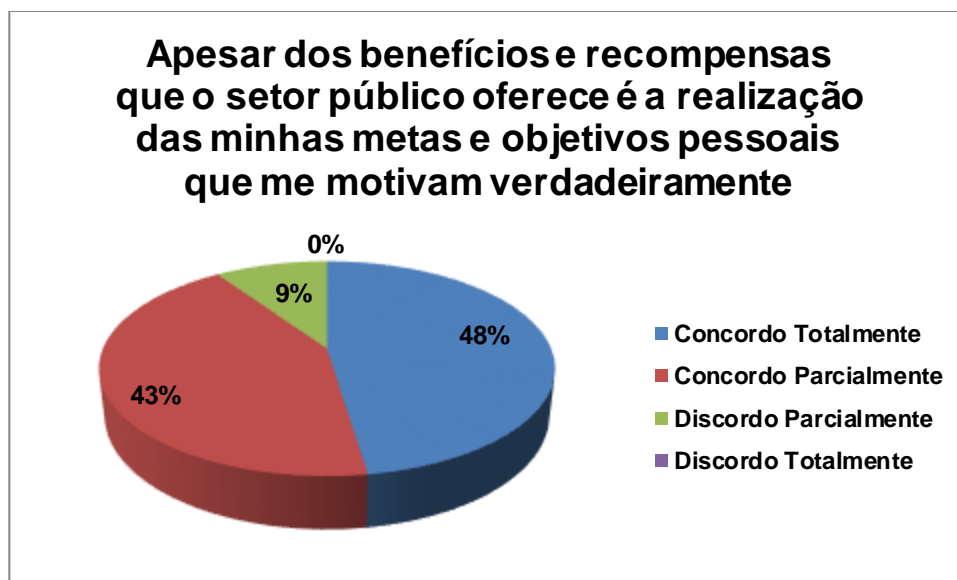
**Participante VI:** “Diversos motivos colaboram para que tomemos essa decisão como a estabilidade no cargo, os benefícios, horários flexíveis”.

Esta questão também está relacionada com a questão de número 2, que diz sobre os salários no setor público serem mais atrativos do que no setor privado, e também com a questão de número 7, que fala sobre poder proporcionar uma vida melhor para o indivíduo e para as pessoas ao seu redor, que, de acordo com o **(participante V)**, essas remunerações e gratificações poderão proporcionar a sua família um padrão de vida acima da média.

O **(participante VI)** também diz que diversos motivos colaboram para que ele tome essa decisão, “a decisão de estudar para concursos”, que além da estabilidade oferecida e os benefícios, pode-se citar a possibilidade de possuir horários mais flexíveis, que de certa forma, contribui para uma melhor qualidade de vida dos servidores, que também é um ponto a mais na motivação de quem estuda para concursos.

**Questão 12:** Esta questão indagava os candidatos se os fatores intrínsecos relacionados com as metas e objetivos pessoais são os verdadeiros impulsos para a motivação. Para tanto, foi estruturada a seguinte questão: **“Apesar dos benefícios e recompensas que o setor público oferece é a realização das minhas metas e objetivos pessoais que me motivam verdadeiramente”**. Sendo assim, elaborou-se o gráfico 21 a seguir:

Gráfico 21: Questão 12



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

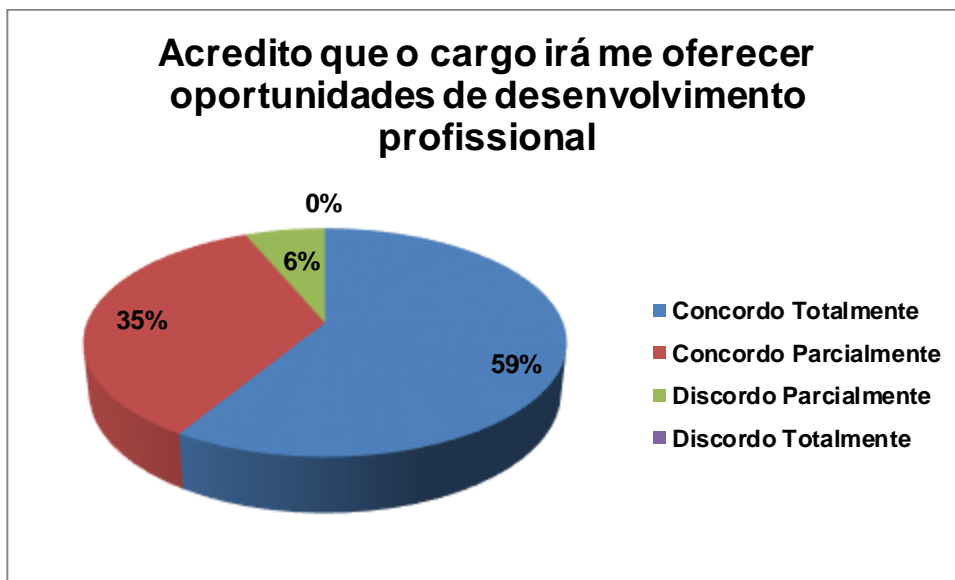
Os resultados deixam evidente que a maioria dos participantes acredita nesta afirmação, o que corresponde a 91% dos participantes; sendo que 48% acreditam totalmente que sua motivação é obtida por suas metas e objetivos pessoais e 43% também acreditam, mas parcialmente. Analisando os que discordam, percebe-se que apenas uma pequena parcela de 9% discordam parcialmente que a motivação é obtida através de metas e objetivos pessoais. Não foram obtidas respostas sobre o tema proposto.

Presume-se que, embora os benefícios ofertados pela iniciativa pública sejam bem atrativos, é a motivação intrínseca, que nasce com as necessidades interiores, que motivam verdadeiramente os participantes, pois para Bergamini (1994), as pessoas entram nas organizações motivadas e cheias de expectativas, acreditando que as organizações poderão satisfazer suas necessidades, e é com este recurso de forças pessoais que as fazem agir de modo a alcançar seus objetivos de vida.

**Questão 13:** Esta questão está relacionada com a necessidade de auto-realização, que se encontra no topo da pirâmide de Maslow, referem-se à auto-realização, crescimento profissional e autodesenvolvimento contínuo. Sobre o tema foi formulada a questão a seguir: **“Acredito que o cargo irá me oferecer**

**oportunidades de desenvolvimento profissional**". Os resultados encontram-se no gráfico 22 a seguir:

Gráfico 22: Questão 13



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Sobre este tema, observa-se que a maioria, correspondente a 59% concordam totalmente de que o cargo poderá oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, 35% concordam parcialmente e uma minoria de 6% discorda parcialmente. Vejamos algumas opiniões sobre o tema proposto:

**Participante III:** "Considerando os treinamentos, bem como as responsabilidades inerentes ao cargo, sem dúvida a possibilidade de desenvolvimento profissional será excelente".

**Participante V:** "Pretendo me especializar cada vez mais. E o salário do cargo pretendido vai me permitir isso. Futuramente serei uma grande empreendedora e contratarei muitas famílias".

Esta questão também está relacionada com a necessidade de auto-realização de Maslow, que segundo Chiavenato (2002), referem-se a auto-realização, crescimento profissional e autodesenvolvimento contínuo. Presume-se que essa necessidade consiste na vontade que um indivíduo tem de realizar-se

profissionalmente, de conquistar seu espaço no mercado de trabalho, aumentando seu crescimento como profissional.

Pode-se citar também, a teoria dos fatores motivacionais de Herzberg, que se refere ao próprio trabalho, e de acordo com Chiavenato (2002) seus principais aspectos são: crescimento individual, reconhecimento, auto-realização e o próprio trabalho em si.

De acordo com a percepção do **(participante III)**, o cargo proporcionará possibilidade de desenvolvimento profissional, pois levarão em conta os treinamentos que alguns cargos oferecem e também as atribuições do cargo contribuirão para um crescimento profissional e um autodesenvolvimento contínuo.

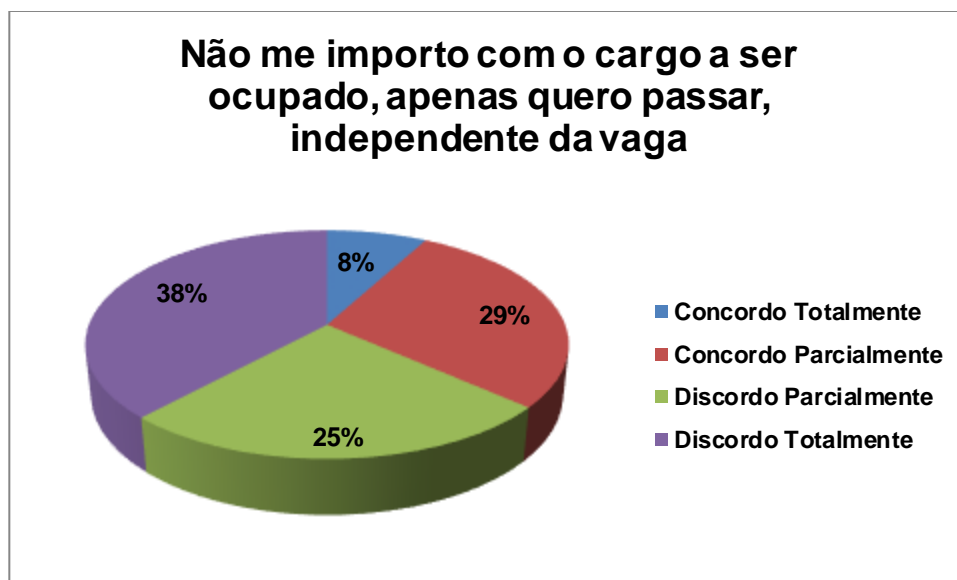
Já na percepção do **(participante V)**, o cargo proporcionará boas condições financeiras e com isto o possibilitará a custear suas especializações, que contribuirão para ser mais bem desenvolvido profissionalmente.

Esta questão de número 13 também está relacionada com a questão de número 10, que fala sobre a possibilidade de se adquirir experiências e conseqüentemente essas experiências contribuirão para um desenvolvimento profissional.

**Questão 14:** Esta questão teve como intuito de saber se o candidato possui algum objetivo específico em relação ao concurso que pretende prestar, ou qualquer um serve, o que importa é ingressar na carreira pública. Elaborou-se então a seguinte questão: **“Não me importo com o cargo a ser ocupado, apenas quero passar, independente da vaga”**. Os resultados são demonstrados no gráfico 23 a seguir:



Gráfico 23: Questão 14



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico 23 acima demonstra que 38% dos participantes discordam totalmente desta afirmação, enquanto que 25% discordam parcialmente, essas parcelas juntas correspondem a 63% dos participantes que não concordam com o tema proposto, outra parcela significativa corresponde a 29% que concordam parcialmente, enquanto que a minoria, 8% concorda totalmente.

Esta questão de número 14 faz relação com a questão de número 9, que diz sobre poder exercer a profissão que tanto almejou. Pode-se inferir que, os participantes que discordaram da afirmativa, que dizia não se importarem com o cargo, são pessoas com objetivos específicos, e não será qualquer concurso que irá satisfazer suas metas e objetivos pessoais de vida. São pessoas que estudam com foco em determinada área, seja área fiscal, tribunais, carreiras policiais, e etc., e para estas pessoas, a possibilidade de exercer um cargo específico é muito importante. Porém existem aqueles que parecem não se importar muito com o cargo. Vejamos um comentário sobre esta questão:

**Participante IV:** “Quando prestei concurso queria passar pra qualquer vaga sem me atentar com as atribuições do cargo”.

Presume-se que, o **(participante IV)**, não possui foco em um concurso específico, que pra ele não importa o cargo a ser ocupado, apenas seria interessante e conveniente ingressar na carreira pública, seja por motivos de

necessidades básicas talvez, como um meio de prover o sustento de sua família e proporcionar melhores condições de vida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto motivação no trabalho é muito discutido e abordado dentro do comportamento organizacional, possuindo diversas teorias a respeito do tema, porém ainda não existe uma consonância para este fenômeno, ainda mais quando se está relacionado ao setor público.

Esta monografia teve como objetivo analisar e identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos candidatos que estudam para concursos públicos, que tenham como foco a carreira pública. Para isto, utilizou-se no embasamento teórico, desde os conceitos de motivação, as principais teorias relacionadas à motivação, as comparações entre o setor público e privado, até os sentidos do trabalho. Como metodologia, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, sendo analisadas de forma quantitativa e qualitativa.

Os principais resultados encontrados nos fatores motivacionais intrínsecos demonstram que os candidatos encontram-se motivados pelo trabalho em si, ou seja, eles são motivados porque poderão obter um crescimento individual, auto-realizar-se profissionalmente e também ter a possibilidade de ver o fruto de seu trabalho sendo utilizado em benefício da sociedade.

Como fatores motivacionais extrínsecos, observou-se que esses indivíduos são motivados pelos benefícios que as organizações públicas oferecem, que vão desde boa remuneração, estabilidade e benefícios, como, adicionais, gratificações, horários flexíveis e etc.

No que se refere aos aspectos motivacionais identificados na percepção dos participantes, observou-se que, existem três principais estímulos responsáveis pela motivação dos candidatos para o ingresso no setor público, que são: o sentido de contribuir, a estabilidade e a recompensa financeira, formando assim, um triângulo interligado entre eles, presumindo-se que, esta é a visão de trabalho ideal para esta amostra de participantes.

Como o sentido de contribuir, observou-se que os participantes expressam o desejo de poder contribuir diretamente para a sociedade através de seu trabalho, e que seu desempenho no cargo retornará em benefícios para a população, e que na percepção destes candidatos, é muito gratificante ter esse sentimento de contribuição.

Outro estímulo importante é a estabilidade que o setor público oferece, que de acordo com as respostas dos participantes, este tema é um dos grandes diferenciais na hora de influenciar o indivíduo a estudar por anos por algo incerto, mas que seria melhor do que se conquistaria no setor privado.

Pode-se citar ainda a segurança que esse benefício das organizações públicas oferecem aos seus servidores quando ingressados na carreira, que permitem ter uma melhor projeção de vida, protegendo-os contra um futuro imprevisível e cheio de instabilidades, como acontece no setor privado, em que fatores externos, como, por exemplo, uma crise econômica, que pode acabar gerando um aumento de desempregos, desfavorecendo muitos trabalhadores.

E com essa garantia de segurança que a estabilidade proporciona, as pessoas se sentem mais confiantes e seguras de que poderão ter um futuro mais previsível, podendo se dedicar a família, ou até mesmo, como dito por um dos participantes, ter a possibilidade de empreender com a garantia de que se algo der errado, pelo menos a estabilidade no trabalho garantirá o sustento e boas condições para sua família.

E por fim, o estímulo financeiro, outro grande atrativo da carreira pública, que na percepção dos participantes, o setor público oferece salários mais altos se comparado ao setor privado, considerando as mesmas funções e o grau de escolaridade. E com essa garantia de bons salários, os candidatos idealizam que poderão ter melhor qualidade de vida, podendo proporcionar um futuro melhor para si e para as pessoas ao seu redor, e satisfazer seus objetivos de vida, seja viajar, casar, ter filhos, comprar uma casa, carro e etc., coisas que uma boa condição financeira possa contribuir.

Porém, embora elaborada a teoria do trabalho ideal, na percepção dos participantes, há um repensar sobre o caso concreto, em que o trabalho somente fará sentido se a pessoa que o executa sentir prazer e satisfação no desempenho de suas funções, ou seja, a pessoa tem que gostar do que faz, caso contrário, o trabalho se tornará motivo de descontentamento e insatisfação.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 25 ed. São Paulo: Método, 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C.W., **Liderança - Administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. **Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acessado em: 28/05/2018.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acessado em: 01/04/2018.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; Borba, Erika Loureiro; Martins, Pablo Luiz. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. IN: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 12, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EADB, 2015.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito administrativo**. 30 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Gabriele dos Santos. **Avaliação do desempenho após o estágio probatório**: Um estudo de caso da avaliação continuada do quadro do magistério público municipal de Santana do Livramento, 2014 Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1232/1/Fernandes%2C%20Gabriele%20dos%20Santos.%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20desempenho%20ap%C3%B3s%20o%20est%C3%A1gio%20probat%C3%B3rio%20um%20estudo%20de%20caso%20da%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20continuada%20do%20quadro%20do%20magist%C3%A9rio%20p%C3%ABlico%20municipal%20de%20Santana%20do.pdf>>. Acessado em: 23/07/2018.

FONTOURA, D. D. S.; TEIXEIRA, R.; PICCININI, V. C. **Emprego público em tempos de crise** - um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. Pensamento & Realidade, v. 31, n. 2, p. 90-108, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43405/emprego-publico-em-tempos-de-crise---um-estudo-com-servidores-de-carreira-na-receita-federal-do-brasil/i/pt-br>>. Acessado em: 12/05/2018.

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. **Government employees**: working hard or hardly working? American Review of Public Administration, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

GAVRAS, Douglas. **Procura por concursos cresce até 30%**. Estadão, São Paulo, 5 fev. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,procura-por-concursos-publicos-cresce-ate-30,70001653389>>. Acessado em: 31/03/2018.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Organizadoras: Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli.

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

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. Tradução de: Suely Sonoe Cuccio.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público**: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39873/motivacao-->

[satisfacao-profissional-e-evasao-no-servico-publico--o-caso-da-carreira-de-especialistas-em-politicas-publicas-e-gestao-governamental/i/pt-br>](#). Acessado em: 29/05/2018.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. 19. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUZ, Leonardo Del Puppo; SILVA, Camila Mariani. **O exercício do estudar nos cursinhos destinados aos concursos públicos**. *Fractal, Revista de Psicologia*. Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jun. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922008000100025&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922008000100025&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em: 12/05/2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORICONI, Gabriela Miranda. **Todos os servidores públicos são bem remunerados?** uma comparação entre as carreiras dos governos estaduais brasileiros. XXXV Encontro da Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia. Anais do XXXV ANPEC. Pernambuco: ANPEC, 2007.

MORIN, E.M. **Os sentidos do trabalho**. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, 08-19, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acessado em: 16/11/2018.

NOVO, Damáris V.; CHERNICHARO, Edna de A. M.; BARRADAS, Mary S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Cap. 1, 5 e 6.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: UFSC, 2011.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: UFSC, 2011.

PASSAIA, Alexandra, MENEZES, Tatiane Cândida dos Santos. **Direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos**. Santa Cruz do Sul: (Dissertação), 2003.

RIBEIRO, M.C.C; OLIVEIRA, E.S. **Motivação no setor público**: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. Revista: Transformar, 8(8), 264-282, 2016. Disponível em: <<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>>. Acessado em: 29/05/2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Cap. 10.  
RODRIGUES, Wesley Alves; REIS NETO, Mário Teixeira. GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas**: um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, v. 48. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22487/as-influencias-namotivacao-para-o-trabalho-em-ambientes-com-metas-e-recompensas--um-estudo-no-setor-publico/i/pt-br>>. Acessado em: 28/05/2018.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, p. 83-104, jan. 2009. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2009v11n25p83>>. Acessado em: 23/06/2018.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: UFJF, 2013. Disponível em: <[http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao\\_publica\\_contemporanea.pdf](http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf)>. Acessado em: 28/05/2018.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. P. 19-24.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado**: uma discussão a luz das teorias motivacionais. Revista de Administração



IMED, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31757/plano-de-carreira-nos-sistemas-de-gestao-publico-e-privado--uma-discussao-a-luz-das-teorias-motivacionais/i/pt-br>>. Acessado em: 01/04/2018.

TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, C. B. *et al.* **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <[www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf)>. Acessado em: 04/10/2018.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) participante,

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da **FATEC** de Americana, que tem como tema, a motivação para ingresso no setor público. A sua participação envolve um preenchimento de um questionário, sendo a mesma, voluntária.

Não é necessário se identificar. Portanto, os resultados deste estudo manterá sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e a construção de conhecimentos nesta área.

### Parte I: perfil

1- Sexo:

- Masculino
- Feminino

2- Idade:

- entre 18 e 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- mais de 45 anos

3- Qual é a sua escolaridade?

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-Graduação completa
- Pós-Graduação incompleta
- Outro

4- Onde você trabalha atualmente?

- Em uma Organização Privada
- Em uma Organização Pública
- Sou Autônomo(a)
- Não estou trabalhando no momento
- Nunca trabalhei

5- Quem te incentiva/incentivou a estudar para concursos?

- ( ) Ninguém, eu mesmo
- ( ) Familiares
- ( ) Amigos
- ( ) Companheiro(a)
- ( ) Outros. Quem? \_\_\_\_\_

6- Durante a sua preparação para concursos, você:

- ( ) Trabalha e estuda
- ( ) Somente se dedica aos estudos
- ( ) Somente trabalha
- ( ) Não estuda

7- Há quanto tempo você estuda para concursos?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) De 1 a 2 anos
- ( ) De 3 a 4 anos
- ( ) Mais de 5 anos
- ( ) Não estudo

8- Qual é a sua carga horária de estudos diariamente?

- ( ) 1 hora
- ( ) De 2 a 4 horas
- ( ) De 5 a 7 horas
- ( ) Mais que 7 horas
- ( ) Não estudo

9- Com que frequência você estuda para concursos?

- ( ) Diariamente
- ( ) De 1 a 2 vezes por semana
- ( ) De três a cinco vezes por semana
- ( ) Seis vezes por semana
- ( ) Não estudo

## **Parte II: motivação**

Assinale o grau de relevância de cada afirmativa. Utilize a escala de concordância para se orientar. De acordo com sua percepção:

<b>Afirmações</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
1-Sinto-me motivado(a) estudando para concurso público devido ao ingresso na carreira ser por mérito próprio.				
2-Acredito que o setor público oferece salários mais atrativos se comparado ao setor privado.				
3-Sinto que terei mais segurança no emprego devido a estabilidade que o servidor adquire.				
4-Sinto-me desmotivado(a) quando afirmam que o servidor público é “acomodado” no serviço.				
5-Sinto-me desmotivado(a) sabendo que o plano de carreira não tem ascensão (crescimento no cargo), apenas recompensas financeiras.				
6-Sinto-me motivado(a) pois sei que meu desempenho no cargo poderá contribuir para a sociedade.				
7-Sinto-me motivado(a) pois sei que serei capaz de proporcionar uma vida melhor para mim e para as pessoas ao meu redor.				
8-Acredito que terei uma profissão valorizada socialmente.				
9- Sinto-me motivado(a) pois poderei exercer a profissão que tanto almejei.				
10- Sinto-me motivado(a) pois tenho a oportunidade de adquirir experiências e exercer um cargo de alto status social.				
11-Sinto-me motivado(a) pelos benefícios (remuneração, adicionais, gratificações, auxílios, etc.) que as organizações públicas oferecem.				
12- Apesar dos benefícios e recompensas que o setor público oferece, a realização das minhas metas e objetivos pessoais que me motivam verdadeiramente.				
13- Acredito que o cargo irá me oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional.				
14- Não me importo com o cargo a ser ocupado, apenas quero passar, independente da vaga.				

Caso alguma das afirmações você tenha considerado a opção “Concordo Totalmente”, explique o por quê. Utilize a numeração das afirmações para direcionar sua resposta. Caso contrário, deixar a pergunta em branco.