

## ESTABILIDADE OU INSTABILIDADE: O QUE DIZEM OS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS SOBRE MOTIVAÇÃO

M.D.E., MACHADO, E. BINOTTO, E.S.SIQUEIRA, E.L.CASAROTTO

Universidade Federal da Grande Dourados

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7901-3423>

[marcosdouglas.e.m@hotmail.com](mailto:marcosdouglas.e.m@hotmail.com)

### RESUMO

Este estudo tomou como premissa que a estabilidade do servidor público apresenta significados contraditórios, assumindo contornos de fatores motivadores e de acomodação. O objetivo foi comparar os níveis de motivação dos servidores municipais estáveis e não estáveis. Foram coletados dados de 188 servidores, 82 efetivos, 21 comissionados e 89 contratados. O questionário composto por 46 questões, divididas em três seções: perfil socioeconômico; nível de motivação; e em relação a estabilidade e sua influência (para

servidores efetivos). A análise dos dados foi dividida em dois grupos: efetivos; e comissionados e contratados. Foi calculada frequência, média, desvio padrão e coeficiente de Alfa de Crombach. Os resultados mostram altos índices de motivação nos dois grupos e a percepção de si próprio, apresenta-se de forma positiva. Os resultados sugerem que a estabilidade não é um fator definidor da motivação. Embora, servidores efetivos indiquem a estabilidade como principal fator de escolha do setor público.

**PALAVRAS-CHAVE:** sociedade, acomodação, estratégia, gestão.

## STABILITY OR INSTABILITY: WHAT MUNICIPAL PUBLIC AGENTS SAY ABOUT MOTIVATION

### ABSTRACT

This study took as a premise that the stability of the public agent has contradictory meanings, assuming outlines of motivating and accommodation factors. The objective was to compare the levels of motivation of stable and non-stable municipal employees. Data were collected from 188 servers, 82 effective, 21 commissioned and 89 hired. The questionnaire consisted of 46 questions, divided into three sections: socioeconomic profile; motivation level; and in relation to stability and its

influence (for effective agents). The data analysis was divided into two groups: effective; commissioned and hired. Frequency, mean, standard deviation and Crombach's alpha coefficient were calculated. The results showed high levels of motivation in both groups and the perception of oneself is presented in a positive way. The results suggest that stability is not a defining factor of motivation. However, the effective civil agents indicate stability as the main factor of choice for the public sector.

**KEYWORDS:** society, accommodation, strategy, management.



## 1 APRESENTAÇÃO

A hipótese de que funcionários no serviço público altamente motivados teriam níveis significativamente maiores de desempenho e comprometimento ao serem comparados com indivíduos com níveis mais baixos de motivação, foi apresentada por Perry e Wise (1990). Contudo, na maioria das instituições públicas as estratégias de gestão de pessoas são praticamente inexistentes (Silva & Stefanini, 2013), “devido à ausência de um efetivo plano de carreira, uma promoção tende a ocorrer muito mais pelo mérito político do que pelo mérito profissional” (Garnier, 2005, p. 12). A motivação é um processo que deve ser acompanhado pelos gestores.

Em alguns casos, tais fatores podem levar a desmotivação de servidores públicos concursados, que mesmo estudando e tentando crescer na organização, não conseguem ter suas competências e habilidades reconhecidas para serem promovidos para outros cargos, a não ser aqueles em que foram aprovados em concurso público (Silva & Stefanini, 2013). Outro fator que pode contribuir para tal cenário, é a descontinuidade da gestão que, em alguns casos, pode trazer dificuldades de adaptação e insegurança em relação a novos procedimentos que, não necessariamente, dizem respeito a eficiência, mas estariam vinculados ao perfil (cultural, político) do novo gestor (Souza & Bachtold, 2020). Servidores despreparados, insatisfeitos, desvalorizados e desmotivados aliados à falta de políticas e diretrizes dos órgãos públicos, contribuem para um serviço inadequado e ineficiente. Pessoas desmotivadas pouco produzem, e quando produzem, a qualidade é mínima (Morais, 2015).

Essa é uma visão genérica que não considera que o quadro de pessoal do setor público não é homogêneo, pois conta com trabalhadores estáveis e contratados, alguns podem ser comissionados, que operam na cultura organizacional desse setor e, por sua singularidade poderia influenciar os fatores motivacionais. A heterogeneidade das funções também deve ser considerada, pois o amplo quadro de servidores públicos é composto por trabalhadores que desenvolvem funções de complexidade muito distintas. Outro fator que promove heterogeneidade são aqueles relativos aos salários. Nakamura e Vaz (2020) observaram que fatores políticos influenciam na determinação salarial, como o legislativo e o judiciário que tem prerrogativa de determinarem seus vencimentos, gerando diferenças salariais quando comparados a funções semelhantes de servidores do executivo.

Para Chanlat (2002), ainda que exista tal variedade, o que sustenta a identidade destes trabalhadores é sua ligação ao serviço público, mesmo que suas tarefas e remuneração sejam diferentes. Nesse sentido, quando socialmente, estes trabalhadores passam a ser vistos de forma negativa pela sociedade, tal condição afetará sua relação subjetiva com o trabalho.

A implantação da Reforma Administrativa (Emenda Constitucional 19/1998), imprimiu na Administração Pública princípios semelhantes da gestão das empresas privadas e, nesse contexto, passou a ter maior relevância o papel dos gestores e líderes na motivação de seus colaboradores. Na instituição pública, um dos grandes desafios é proporcionar um ambiente motivador para ampliar o interesse e realização dos serviços, conseqüentemente, o envolvimento dos funcionários (Diniz et al., 2012; Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017). Portanto, o papel do servidor público e, sua conseqüente motivação, está articulado a um quadro de mudança de foco no papel do Estado em que a administração pública assume os contornos da gestão empresarial, centrada em objetivos e

resultados onde, os consumidores são os cidadãos (Cherchiglia & Dallari, 1999).

No serviço público brasileiro a motivação do servidor é muito baixa e apesar da estabilidade a seu favor, a administração pública não avalia o clima motivacional (Silva & Stefanini, 2013). As pessoas têm diferentes expectativas sobre a vida e o trabalho, cabe ao gestor desenvolver a competência de percebê-las. O servidor público é muito mais complexo do que parece, apresenta maior rigidez a suas atribuições e menor importância a sua carreira e estímulos financeiros, quando comparado ao setor privado (Bergue, 2014).

Na questão motivacional pode-se considerar as relações existentes entre o tempo de serviço e o nível de satisfação (Almeida & Tacconi, 2015). Os autores constataram, em seu estudo, que servidores com menor tempo de serviço tendem a serem mais motivados. Este contexto também expõe que problemas relacionados a motivação são decorrentes da gestão de recursos humanos não as considerando no cenário das mudanças estruturais do papel do Estado (Silva & Stefanini, 2013, Bergue, 2014).

Partindo dessas premissas esse trabalho pode contribuir para que os gestores públicos tenham uma compreensão mais clara dos fatores motivacionais e do papel da estabilidade nesse contexto. A estabilidade evidencia significados contraditórios assumindo contornos de fatores motivadores e de acomodação. Este trabalho questiona se trabalhadores estáveis teriam uma motivação diferenciada daqueles que sem essa condição de trabalho, e tem como objetivo uma análise comparativa dos níveis de motivação dos servidores municipais estáveis e não estáveis. Complementarmente, se pretende identificar o perfil socioeconômico dos servidores públicos municipais e investigar como servidores estáveis percebem a estabilidade.

## 2 MOTIVAÇÃO

O surgimento de novas teorias motivacionais ressalta a importância de valorizar os profissionais nas organizações, contudo verifica-se que pouca atenção tem sido dada pelas organizações para essa questão, resultando em trabalhadores desanimados e desmotivados no ambiente de trabalho (Oliveira & Silva, 2012). A motivação relacionada ao trabalho é vista pelos executivos como um problema e, quando pesquisados os problemas relacionados a gestão com pessoas numa organização, frequentemente a causa apontada é a falta de motivação (Bergamini, 2018).

Portanto, como trata-se de uma necessidade, a motivação é intrínseca, ninguém pode nos motivar, exceto nós mesmos. Os fatores externos podem nos estimular, incentivar e até mesmo potencializar a motivação (Vergara, 2016). A necessidade é uma carência pessoal interna. O organismo se define em estado de equilíbrio, e toda vez que esse equilíbrio é rompido surge uma necessidade. Quando a necessidade não é satisfeita surge uma tensão e um impulso, visando sua atenuação. O impulso, por sua vez, gera um comportamento de busca para encontrar objetivos que se atingidos, satisfarão sua necessidade e, conseqüentemente, reduzirá a tensão (Vieira, Vilas Boas, Andrade & Oliviera, 2011).

As pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas que recebem pelo seu trabalho. Também, são sensíveis às diferenças relativas entre seus colegas, ou seja, sempre estão se comparando para garantir que não são tratadas de forma injusta, recebendo menos que os



outros pelo mesmo esforço. Comparam o que recebem da organização com aquilo que os outros funcionários, com características similares, percebem. Dessa forma, mesmo que um indivíduo ganhe bem, pode se desmotivar por não se sentir tratado de forma igualitária (Robbins, 2005; Robbins, Decenzo & Wolter, 2014). As teorias motivacionais são importantes, por meio delas, a organização pode descobrir a melhor forma de estimular a motivação em seus funcionários, e também podem ajudar a alcançarem seus objetivos (da Silva et al. 2016).

## 2.1 Servidor Público e Suas Motivações

O Brasil herdou da colonização portuguesa toda tradição patrimonialista. Os cargos públicos eram doados pelo rei em troca de lealdade ou qualquer tipo de favorecimento. Portanto, considerado como propriedade do servidor, alguns acumulavam um patrimônio valorizado que podia ser comprado ou transmitido por herança, ficando claro que o poder provinha da riqueza e não da função pública. Em razão disso, possuíam o cargo para seu proveito próprio, usando-o como instrumento para favores pessoais. Por essa razão, até então na administração pública brasileira, se usou o termo tomar posse do cargo (Souza, 2002). Isso mostra que a administração pública brasileira ainda carrega marcas do passado.

Servidores públicos são todos aqueles agentes que se vinculam ao Estado e exercem, com caráter de permanência, uma função pública em decorrência de uma relação de trabalho. Recebem, a cada período trabalhado, a sua correspondente remuneração e integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica (Carvalho Filho, 2017).

A Lei Federal nº 8.112/1990 trata sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais define:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão (Brasil, 1990).

Servidores públicos podem ser classificados em civis e militares, com normas aplicadas pela Constituição Federal; comuns e especiais, os primeiros são a grande maioria, podendo ser estatutários ou trabalhistas e, os segundos, aqueles que exercem uma função especial de relevância nas funções gerais do Estado, incluindo magistrados, membros do Ministério Público, entre outros. Servidores públicos estatutários são os regidos por estatuto próprio do órgão que define seus deveres e direitos; os trabalhistas ou celetistas, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, e os temporários, configurados como uma categoria especial que tem como característica a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária excepcional do interesse público (Carvalho Filho, 2017).

O quadro funcional é o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções públicas remuneradas de um órgão. Na classificação dos cargos existem os de carreira e os cargos isolados, em que os primeiros permitem uma progressão funcional, passando por diversas classes até chegar



à mais alta. Os cargos podem se agrupar em três categorias: vitalícios, que oferecem maior segurança aos seus ocupantes, amparados pela Constituição Federal; os efetivos, aprovados no concurso público, também tem caráter de permanência, com a estabilidade após três anos, passado o estágio probatório; e em comissão, os cargos de ocupação transitória, denominados de cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração (Carvalho Filho, 2017).

O servidor público tem regime de trabalho diferenciado e particularidades, pois está a serviço da sociedade. Na literatura sobre a Teoria da Motivação de Serviço Público (*Public Service Motivation - PSM*) Serviço público é visto como sinônimo de serviço governamental, sendo muito mais que um emprego, um local de trabalho, é um dever, um conceito de compaixão pelo serviço público (Perry & Wise, 1990). A PSM pode ser considerada como a capacidade do indivíduo responder a motivações exclusivamente em serviço público. São divididas em três tipos: racional, baseada na utilidade pessoal; baseada em padrões que se refere aos esforços usados para conformar as normas; e as afetivas, referentes ao comportamento, baseado nas respostas emocionais e contexto social. Esses tipos diferenciam a motivação dos servidores públicos de indivíduos de instituições privadas, por causa da essência das instituições públicas (Perry & Wise, 1990).

A construção da Motivação de Serviço Público pode ser resumida em três proposições: a primeira, a ideia central é de que os indivíduos são orientados a agir no ambiente público com o propósito de fazer bem para os outros e para a sociedade. Quanto maior a PSM do indivíduo, maior a probabilidade de procurar uma organização pública. A segunda, é que nas organizações públicas, a PSM estaria relacionada ao desempenho individual. A pesquisa sobre PSM está divulgada, inicialmente foi concentrada nos Estados Unidos, isso cria desafios para a conceituação e mensuração operacional, pois os valores podem ser diferenciados em outros locais do mundo. A terceira proposição é que organizações que atraem indivíduos com altos níveis de PSM serão menos dependentes de recursos para gerenciar o desempenho individual. Organizações onde os funcionários são motivados pela escolha racional, acreditam que os recursos financeiros são mais eficazes e os motivados por considerações afetivas, dependem mais de incentivos normativos e afetivos (Perry & Wise, 1990).

A motivação do servidor público também pode ser discutida tomando como eixo de referência a dimensão ética (Chanlat, 2002). O autor defende que o servidor público tem um elemento adicional se comparado a outro profissional, uma vez que sua ação laboral tem uma ética particular vinculada a coisa pública qual seja o interesse geral, portanto, uma ética do bem comum.

O orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação quando realmente assim vivido. Ao introduzir práticas de gestão oriundas do setor privado, os reformadores deveriam pensar duas vezes. Pois, sem o saber, eles podem afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça (Chanlat, 2002, P. 7).

O gerencialismo reduz esta perspectiva ética retira do servidor público uma dimensão distintiva, uma vez que iguala os objetivos da organização pública ao de uma empresa privada. Essa afirmação pode parecer deslocada considerando um ambiente institucional que valoriza o sucesso individual. Contudo, chama a atenção que em muitos setores públicos a lógica do mercado não pode ser aplicada, principalmente quando são enfrentados problemas de justiça social (Chanlat, 2002). Nesse sentido a ética do bem comum se constitui em importante fator de motivação do

servidor público. “Ao reintroduzir o papel da ética nesta questão da motivação para o trabalho no setor público, abrimos as portas para uma revalorização do político e dos ideais democráticos” (Chanlat, 2002, p.7).

### 2.1.1 Estabilidade no Setor Público

A estabilidade é bastante discutida na administração pública do Brasil e existe desde os primórdios do serviço público. Somente aparecendo como um dispositivo legal a partir da Lei 2.942 de 1915. Do ponto de vista constitucional, a garantia da estabilidade foi prevista na Constituição Federal de 1934, no artigo 169. Vale ressaltar que esse foi um período histórico de modernização do Estado brasileiro - Era Vargas - em que se consolida a administração pública burocrática brasileira e valoriza-se o papel do Estado na economia (Bolfarini & Alves, 2018). O principal objetivo da estabilidade é evitar demissões infundadas, de cunho político, para dar lugar ao favoritismo e simpatizantes da confiança do gestor, fato que causava a interrupção dos serviços prestados, perda da qualidade e eficiência, causando prejuízo à população (Guimarães Filho, 2004).

A estabilidade é uma qualidade jurídica do vínculo administrativo estabelecido entre a administração pública e o servidor público, que após ser aprovado em concurso público é nomeado para o cargo de provimento efetivo. Destaca-se ainda que a estabilidade está atribuída ao servidor efetivo incorrendo a aplicação de certos princípios, como da isonomia, da legalidade e da eficiência. Entende-se então, que é o servidor que recebe a estabilidade, não o cargo, já que o servidor pode ser nomeado para outro cargo. Já a efetividade é uma forma de provimento para um cargo público (Guimarães Filho, 2004).

A Constituição Federal Brasileira de 1988, no art. 41, determina que o servidor alcance a estabilidade após dois anos de exercício. A emenda constitucional 19/1998 promoveu a Reforma Administrativa e alterou o período de concessão da estabilidade para três anos, instituiu a avaliação periódica, trazendo a possibilidade de demissão do servidor por desaprovação de desempenho e alterou as regras de aposentadoria do servidor público (Bolfarini & Alves, 2018).

Se a garantia da estabilidade no serviço público está relacionada à modernização do Estado brasileiro, seu questionamento está apoiado no ideário neoliberal, quando o servidor público se tornou símbolo da ineficiência do Estado. Contudo, há que se considerar que a chamada ineficiência do Estado não se limita a dificuldades relacionadas ao trabalho do servidor público, mas a questões relacionadas a governança que produzem deficiência organizativa derivada do modelo burocrático de administração do aparelho do Estado (Cherchiglia & Dallari, 1999).

A relação entre estabilidade, motivação e ineficiência não pode ser constatada de forma unívoca, visto que as teorias de motivação não conseguem precisar esse processo a um fator isolado (Bolfarini & Alves, 2018). Os servidores públicos podem perder a estabilidade mediante avaliação de desempenho. Entretanto, se questiona a credibilidade e eficácia dessa avaliação. Também, se a falta de iniciativa e criatividade dos servidores e os altos custos da máquina pública podem ser decorrentes da existência da estabilidade (Guimarães Filho, 2004).

Várias discussões acerca da manutenção ou flexibilização da estabilidade são levantadas, entretanto, devido as divergências e a peculiaridade política das bases legais que tratam a estabilidade do servidor público no Brasil, além da falta de interação entre os Poderes Executivo e



Legislativo, “muito se diz, mas nada se consegue fazer” (Garnier, 2005, p. 30).

O projeto de lei Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017, ainda tramitando no Congresso retoma a discussão da estabilidade e da avaliação de desempenho. Traz controvérsias do ponto de vista jurídico demonstrando ser um tema que faz parte da agenda política do país (Bolfarini & Alves, 2018). A questão da estabilidade é objeto de questionamento no processo de modernização do Estado, diante disso, é importante analisar tal problemática de um ponto de vista mais amplo, não apenas técnico, como defendida por alguns.

Desde a década de 1990 o mundo avança numa postura neoliberal orientada pela lógica do estado mínimo em um contexto de capitalismo flexível. Uma das dimensões desse processo é a flexibilização na regulação do trabalho e enxugamento das políticas públicas, privilegiando o setor privado para o atendimento das demandas sociais. Nesse contexto, o servidor público é uma contradição paradigmática, pois representa, do ponto de vista profissional, tudo aquilo que se pretende eliminar (Ribeiro & Mancebo, 2013). As mudanças ocorridas na administração pública na década de 1990, não podem ser vistas apenas pelo viés de pretensa eficiência, mas como parte de um ajustamento estrutural decorrente de um suposto colapso do Estado-providência, colocando em crise o modelo de segurança social e, conseqüentemente, provocando uma redução drástica do consumo coletivo da proteção social (Cherchiglia & Dallari, 1999). Nesse sentido, as reformas administrativas também tinham como foco um outro papel político para o Estado.

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi exploratório, descritivo e quantitativo. Foram pesquisados servidores públicos da prefeitura de um município do estado de Mato Grosso do Sul com 7.350 habitantes, situado a 280 km da capital. O município possui um quadro de 529 servidores, 236 efetivos e 293 comissionados ou contratados, distribuídos em seis secretarias localizadas na área urbana e rural.

A coleta de dados contemplou 188 servidores, sendo 79 efetivos, 21 comissionados e 88 contratados dos 431 servidores das secretarias situadas na área urbana. Os comissionados são cargos de confiança, normalmente de direção e chefia, de livre nomeação e exoneração e o contratado passa por processo seletivo para o período de um ano, podendo ser prorrogado. Os dados foram coletados no ambiente de trabalho das secretarias municipais. Primeiramente, foram feitos contatos com os secretários, solicitando autorização para a entrega dos questionários impressos aos servidores. Alguns pesquisados responderam imediatamente após o recebimento do questionário e outros entregaram posteriormente ao pesquisador.

A pesquisa foi aprovada pela controladora interna e a divisão de recursos humanos da prefeitura. Foi utilizado um questionário estruturado, adaptado dos trabalhos de Moraes (2015) e de Diniz et al. (2012), composto por 46 questões fechadas, divididas em três seções: a primeira, sobre o perfil socioeconômico; a segunda, por meio da escala tipo Likert de cinco pontos para identificar o nível de motivação; e a terceira, em relação à estabilidade e sua influência (apenas para os servidores efetivos).

Após o pré-teste com quatro servidores, dois efetivos, um comissionado e um contratado, foram feitas as adequações e distribuídos 300 questionários impressos. Os servidores que



participaram do pré-teste foram excluídos na coleta de dados. O percentual de retorno foi de 44,5% (192 retornos), resultando em 188 questionários válidos para análise. Para análise dos dados foi calculado frequência, média, desvio padrão e coeficiente de Alfa de Crombach.

Os dados serão apresentados, primeiramente, mostrando o perfil dos pesquisados e a percepção que possuem do trabalho, o nível de motivação dos servidores e fatores relacionados à estabilidade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil dos Pesquisados e Percepção do Trabalho

O perfil dos pesquisados indica predominância do gênero feminino (71%), faixa etária entre 21 e 40 anos (66%) e casados (44%). Há grande diversidade no nível de formação, sendo 26% pós-graduados, 20% com especialização e 6% em nível de mestrado ou doutorado.

Dos pesquisados, 58% são contratados e comissionados e 42% efetivos, com renda até 6 mil reais e tempo de trabalho variado, lotados nas secretarias: administração e finanças e gabinete (16%); assistência social trabalho e habitação (14%); desenvolvimento econômico e agricultura familiar (5%); educação (39%); produção rural e infraestrutura (6%); e saúde (20%).

Na Tabela 1 são apresentadas as percepções dos servidores e fatores referentes ao seu futuro ou não como servidores públicos.

**Tabela 1: Percepção dos servidores quanto ao futuro e motivação para o trabalho**

Fatores	Efetivos (%)	Contratados e comissionados (%)
Montar um negócio próprio	23	20
Permanecer na prefeitura	51	50
Procurar um novo emprego	4	12
Antecipar sua aposentadoria	6	1
Outro	14	15
Sem respostas	2	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Do total dos efetivos (51%) manifestaram desejo de permanecer trabalhando na prefeitura, enquanto 33% desejam deixar de trabalhar para o município e 14% tem outros planos. Entre os contratados e comissionados 50% desejam permanecer, 32% consideram a possibilidade de deixar o trabalho e 15% veem outras possibilidades para o futuro profissional.

Quanto ao motivo que levou a busca pelo trabalho no setor público (Tabela 2), para os efetivos, a estabilidade foi apontada por 59% deles como principal fator, seguido pelo desejo de trabalhar pela sociedade (11%), enquanto para o grupo de contratados e comissionados foram: trabalhar para a sociedade (23%); estabilidade (22%); e salário (15%).

**Tabela 2: Opção pelo trabalho no setor público**

Motivos	Efetivos (%)	Contratados e comissionados (%)
Trabalhar pela sociedade	11	23
Salário	4	15
Estabilidade	59	22
Maior qualidade de vida	4	1
Aposentadoria Integral	1	1
Plano de Carreira	4	7
Horário Flexível	1	10
Outro	3	12
Sem respostas	13	9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

O desejo de permanecer trabalhando na prefeitura vai ao encontro da teoria da PSM - indivíduos agem com o propósito de fazer bem para os outros e para a sociedade, com compaixão pelo público. Quanto maior a PSM do indivíduo, maior a probabilidade que ele procure uma organização pública (Perry & Wise, 1990).

Como mencionado, os principais fatores de busca pelo serviço público foram a estabilidade (59%) para os trabalhadores efetivos e trabalhar pela sociedade (23%) para os comissionados e contratados. O segundo fator eletivo foi trabalhar pela sociedade (11%) no caso dos efetivos e estabilidade (22%) para os comissionados e contratados. Percebe-se os mesmos fatores em ordem inversa de influência. Nota-se um espírito mais altruísta dos comissionados e contratados em trabalhar pelo social.

Da mesma forma, em relação a estabilidade, o grupo efetivo é quase três vezes mais influenciado por este fator. Talvez, este resultado da estabilidade seja condicionado ao fato dos comissionados e contratados não a possuírem, tornando compreensível o valor bem menor de respostas frente aos efetivos. Nesta análise de fatores de escolha, como indicado por Bolfarini & Alves (2018) a estabilidade associa-se a outros fatores determinantes da motivação.

Destaca-se também, que para o funcionário com estabilidade, o salário possui baixo impacto (4%) na escolha quando comparado aos comissionados e contratados (15%), sendo para estes últimos, um fator importante de escolha pelo serviço público, bem como o horário flexível (10%). Por razões não abarcadas pela pesquisa, 13% dos efetivos e 9% dos comissionados e contratados não escolheram nenhum dos fatores apontados no questionário, nem mesmo em outros, por sinal, resposta de 12% dos comissionados e contratados.

## 4.2 Nível de Motivação

Na Tabela 3 são apresentados os fatores e a referente comparação das respostas entre os servidores efetivos e contratados e comissionados. Considerou-se as médias acima de 4 na escala Likert atribuídas a cada fator referente ao nível alto de motivação.

**Tabela 3: Fatores relativos à motivação**

Fatores	Efetivos		Contratados e comissionados	
	Média	DP	Média	DP
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	4,08	0,98	4,23	1,01
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	4,16	0,99	4,32	0,95
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	4,75	0,61	4,92	0,39
Confio que permanecerei trabalhando no município	4,18	1,06	3,77	1,18
Gosto do trabalho que realizo	4,63	0,83	4,86	0,42
Tenho conhecimento do valor e importância das tarefas que realizo	4,77	0,68	4,90	0,33
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	4,29	0,95	4,63	0,62
O Departamento de RH é importante para o meu desenvolvimento	4,08	1,14	4,20	0,96
Sinto que o chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	4,05	1,25	4,37	0,89
Meu chefe delega autoridade necessária para realização das tarefas	4,08	1,15	4,45	0,88
Meu chefe administra adequadamente conflitos surgidos no setor	4,04	1,11	4,49	0,69
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	4,25	0,90	4,47	0,80

Observa-se que o grupo de servidores contratados e comissionados, estão ligeiramente mais motivados, tanto considerando a média como o desvio padrão, com exceção apenas da permanência na organização, justificada pela forma contratual. É possível constatar que os servidores possuem bom nível de motivação. Os fatores avaliados positivamente estão relacionados às condições ambientais, ao envolvimento pessoal e em relação à chefia, contudo destacam-se dois fatores nos dois grupos, o fato deles gostarem do que fazem e do conhecimento do valor das tarefas que realizam. Esses dados coadunam com as proposições de Perry e Wise (1990) ao afirmarem que a segunda maior motivação do servidor público está relacionada ao desempenho individual.

Tais tendências questionam a literatura que, em muitos casos, afirma que os servidores públicos estão despreparados e insatisfeitos, como constatou Moraes (2015) em sua pesquisa. Ainda é interessante destacar que tal motivação ocorre nos dois grupos. Na Tabela 4 são apresentadas as médias estabelecidas no intervalo de 3 a 4, na escala Likert, ou seja, representando um nível de motivação moderado.

**Tabela 4: Fatores relativos à motivação**

Fatores	Efetivos		Contratados e comissionados	
	Média	DP	Média	DP
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	3,56	1,24	3,99	1,11
Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)	3,46	1,29	3,69	1,32
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	3,82	1,14	4,17	0,96
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	3,86	1,21	3,91	1,07
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura	3,58	1,08	3,99	0,92
Estou satisfeito com minha remuneração	3,27	1,32	3,70	1,13

Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	3,34	1,31	3,56	1,23
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	3,22	1,39	3,41	1,31
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	3,19	1,46	3,72	1,33
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	3,38	1,31	3,82	1,15

Observa-se um desvio padrão maior em relação aos fatores da Tabela 3. Os dados sugerem que os servidores contratados e comissionados estavam, de forma geral, mais satisfeitos que os efetivos. Fatores relacionados a remuneração e treinamento tem médias menores para os dois grupos. Os resultados revelam que as questões de reconhecimento estão mais presentes, ou seja, se na Tabela 3 os entrevistados expressaram sua dedicação ao trabalho, neste, existe um indicativo que não consideram que tal esforço é reconhecido, como argumentado por Silva e Stefanini (2013) e Chanlat (2002). O menor índice de motivação nas questões relativas ao reconhecimento também foi trazido por Bergue (2014), ao considerar que quando o indivíduo não tem a percepção de ser bem avaliado e conseqüentemente, não terá recompensas econômicas e simbólicas, tende a dedicar menor esforço para suas atividades.

Na Tabela 5 são apresentados os resultados do intervalo entre 2 e 3. Observa-se que somente duas questões receberam essas indicações, sugerindo que, de forma geral, existe um bom nível de motivação nos dois grupos e que, os contratados e comissionados estão mais satisfeitos que os efetivos. Os desvios padrões também são mais altos que os da Tabela 3.

**Tabela 5: Fatores relativos à motivação**

Fatores	Efetivos		Contratados e comissionados	
	Média	DP	Média	DP
Meu trabalho me proporciona status	2,77	1,32	3,20	1,42
Tenho mais atividades do que posso dar conta	2,82	1,42	2,72	1,54

As questões com menores índices de motivação estão relacionadas com o *status* do servidor público, que de alguma forma é coerente com o atual cenário de ataques constantes a figura desses trabalhadores e o acúmulo de atividades, que também se justifica com a perspectiva de enxugamento da estrutura pública (Cherchiglia & Dallari, 1999; Chanlat, 2002).

Os resultados revelaram que não existem diferenças significativas entre servidores efetivos e contratados e comissionados. Observa-se uma leve tendência que este último grupo esteja mais satisfeito, mesmo que alguns estejam em cargos de ocupação transitória, cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração (Carvalho Filho, 2017).

Os servidores, tanto efetivos como contratados, em geral tem uma visão positiva de si e de sua dedicação ao trabalho e uma percepção menos positiva quanto ao reconhecimento no contexto organizacional. A visão negativa que a sociedade, em muitos momentos expressa sobre seu trabalho, também é percebida. O discurso da ineficiência do servidor público afeta sua

subjetividade, em alguns casos, levando-o a ocultar sua condição de funcionário público para evitar os críticos. Certamente tal posicionamento afetará sua motivação (Chanlat, 2002).

O olhar negativo que a sociedade dedica ao servidor público produz sentimentos ambíguos. De um lado, um constrangimento por ser considerado parasita da sociedade e, ao mesmo tempo, o sentimento de alívio porque é diferente da maioria dos trabalhadores que vivem sob a égide da instabilidade. Assim, conseguem de alguma forma ter perspectiva de continuidade sem as rupturas abruptas que esgarçam o tecido social do mundo do trabalho (Ribeiro & Mancebo, 2013). Nessa perspectiva, para os mesmos autores, o servidor público pode ser identificado como um trabalhador deslocado do contexto, como se estivesse na contramão das demandas dos modelos inovadores de produção e, é discriminado por destoar do ritmo acelerado e frenético das organizações de trabalho calcadas no padrão de acumulação flexível; é, provavelmente, uma categoria em extinção, sem lugar na sociedade contemporânea.

Neste sentido, os resultados revelaram que, ainda que os servidores pesquisados tenham uma perspectiva positiva de seu trabalho, ela está mais circunscrita à sua avaliação pessoal. Tanto a sociedade, quanto a organização pública enfrentam um contexto de questionamento que não oferece condições subjetivas de reconhecimento mais amplo. Por outro lado, tanto os servidores efetivos, quanto os comissionados e contratados parecem se nortear pela ética pública defendida por Chanlat (2002) e as proposições de Perry e Wise (1990).

Apesar de Almeida e Tacconi (2015) trazerem resultados diferenciados em grupos pesquisados, a sugestão da elaboração de estratégias voltadas a quem tem mais tempo na organização, com o objetivo de aumentar o nível de motivação, se mostra válida nesse estudo também, podendo promover maior sentido no trabalho que desenvolvem.

Para determinar a confiabilidade do questionário, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach, cujo valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7 (Freitas & Rodrigues, 2005). Considerando-se todos os respondentes de cada grupo, obteve-se  $\alpha = 0,8846$ , para servidores efetivos e  $\alpha = 0,8730$ , para servidores contratados e comissionados.

#### 4.3 Fatores Relativos à Estabilidade

Quando questionado aos servidores efetivos o que eles acreditam que a sociedade pensa sobre o servidor público, mais da metade (56%) crê que a sociedade percebe como essencial e indispensável para o serviço público e para o bom funcionamento da máquina pública. Outros 21% acreditam que a sociedade, em geral, julga o servidor público com perfil de quem trabalha pouco e ganham bem; 10% que prestam serviço sem muita gentileza e presteza, 9% que são pouco importantes. Essa perspectiva negativa da visão da sociedade sobre o servidor público foi destacada por Ribeiro e Mancebo (2013), Chanlat (2002) e Cherchiglia e Dallari (1999).

A maioria dos pesquisados acredita que a sociedade reconhece os servidores como essenciais e indispensáveis. Entretanto, 44%, ainda veem o servidor público associado a cultura do mal da administração pública, acomodados, preguiçosos e tratam com desleixo as pessoas. Esses resultados corroboram Souza (2002) e Diniz et al. (2012)

Por outro lado, 98% dos servidores afirmaram, que gostam do trabalho que realizam. Quando questionados sobre a motivação dos servidores públicos, 82% gostam do que fazem, 9%



somente permanecem no serviço público pela garantia do emprego, 6% demonstraram se sentirem como meros cumpridores de horários e tarefas e 3% não recebem estímulos para melhorar o seu desempenho. Nota-se que os servidores encaram suas atividades de forma natural e também relacionadas com o prazer de trabalhar em serviço público, como descrito na teoria da PSM, em que os motivos são caracterizados pela vontade e desejo de servir aos outros.

Quanto à influência da estabilidade na carreira pública, 44% responderam que influenciou tanto quanto outras variáveis, como salário, benefícios, etc., quando optaram pelo serviço público e 32% responderam que a estabilidade teve total influência, enquanto que para 13%, a estabilidade em nada influenciou. Como indicado Bolfarini & Alves (2018) a estabilidade não é um fator isolado da motivação.

Percebe-se que somente a estabilidade não foi suficiente para influenciar a busca pelo trabalho no setor público. A estabilidade compõe um conjunto com outras variáveis, como descreve na teoria da PSM, em que pessoas sentem compaixão em trabalhar para a sociedade e isso, os leva a desempenhar um trabalho público significativo, comunitário e social. Em termos de estabilidade, quando foram questionados como se sentiam atualmente, 54% se sentiam seguros, porém não acomodados, 23% mais ou menos seguros, 16% não souberam responder e 4% tão seguros a pontos de estarem acomodados. Esses resultados não mostram posturas de acomodação destacados por Souza (2002) e Diniz et al. (2012), mas sim seguros quanto ao emprego.

Em relação a como a estabilidade é percebida no serviço público, 59% dos servidores afirmaram que é importante desde que os servidores não esmoreçam, enquanto para 28% é indispensável. Para 8%, não é tão importante, pois não garante qualidade e 2% e 3%, respectivamente, é um mal necessário e não é de relevante importância. Se a estabilidade contribuiu para a perda da qualidade no serviço público, 70% responderam que não e para 87% o comportamento negativo do servidor não é influenciado pela garantia no emprego. Esses resultados demonstram que depende de cada indivíduo zelar pela qualidade do que faz e encontrar seus motivos e valores para prestar um bom serviço à sociedade, além de outros fatores que também podem estar relacionados.

No que diz respeito às nomeações para funções de confiança, para 63% dos servidores ocorre por favores e/ou amizades políticas, 28% pelo mérito e capacidade. Percebe-se que, como em Garnier (2005) e Silva e Stefanini (2013), frequentemente as pessoas no setor público não são remuneradas pelo seu talento, capacidade ou oportunidade, mas pelo mérito político que o profissional, sugerindo um método de avaliação de desempenho mais eficiente.

Sobre os fatores para minimizar os efeitos contraproducentes no setor público, 68% responderam que os treinamentos e as oportunidades de crescimento seriam a maneira mais eficaz, 24% os melhores salários e benefícios. Outras opções seriam revogar a estabilidade e melhorar as condições de trabalho, para 4% e 3%, respectivamente.

Isso corrobora Morais (2015): esse é um setor que deve ser fortemente investido pelos órgãos municipais, visto que treinamentos e desenvolvimentos já estão previstos na lei orgânica do município e na lei complementar, sobre a estrutura administrativa da prefeitura.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo comparar os níveis de motivação dos servidores municipais estáveis e não estáveis. A motivação é um elemento essencial para as organizações, chave para o crescimento e desenvolvimento organizacional, também é um desafio frente à sua complexidade.

Destaca-se que embora ocorra diferenciação nas condições contratuais, efetivos com estabilidade, contratados com tempo determinado e comissionados de livre escolha para contratação e exoneração, há grande similaridade nas respostas. Os servidores também gostam do trabalho que fazem ou trabalham por prazer, evidenciando a teoria da PSM e a perspectiva ética trazida por Chanlat (2002).

Quanto aos motivos do ingresso no serviço público, a estabilidade influenciou tanto quanto outras variáveis, contudo evidencia-se que a visão negativa continuamente difundida na sociedade sobre a eficiência do servidor público revela-se como um fator que reduz a motivação visto que ataques constantes a figura desse trabalhador e o acúmulo de atividades, produzidos pelo enxugamento da estrutura pública tem contribuído para reduzir as expectativas positivas de sua atuação profissional (Cherchiglia & Dallari, 1999; Chanlat, 2002).

Portanto, é indispensável a implantação e manutenção de métodos eficientes de avaliação de desempenho que permitam verificar os méritos e resultados dos servidores no cumprimento dos objetivos da administração pública como também analisar as condições de trabalho oferecidas para as diferentes modalidades de trabalho. A heterogeneidade do trabalho realizado pelos servidores públicos demanda políticas de gestão de pessoas que atendam a multiplicidade de demandas, e ainda, tratamento mais igualitário entre as esferas executiva, legislativa e judiciária.

Para diminuir os efeitos contraproducentes no setor público podem ser adotados treinamentos e desenvolvimento de políticas de avaliação, devendo a administração pública investir fortemente nesse setor, sem desprezar outros fatores como remuneração e melhores condições de trabalho.

Nesse sentido, o discurso que a estabilidade sustenta a motivação ou as escolhas dos servidores públicos não foi encontrada nesse estudo, tanto porque os níveis de motivação entre os dois grupos são muito similares como a estabilidade foi um dos fatores, mas não o principal para os servidores efetivos.

Por fim, como limitação do estudo, registra-se que os dados obtidos podem ter sido influenciados por questões políticas, dada a proximidade à chefia, como no caso o questionamento das relações com o chefe. Apesar dos esforços para atingir maior representatividade dos servidores, não foi possível estender a pesquisa a todos. O maior número de respondentes da secretaria de educação e saúde pode ter influenciado o resultado final devido as suas políticas salariais e estruturais diferenciadas.

Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo da motivação no serviço público em uma análise mais ampla dos servidores da prefeitura, detalhando por secretarias com aplicação da teoria da PSM e também, avaliação da sociedade em relação aos serviços prestados pela prefeitura.

## REFERÊNCIAS

Almeida, I. C. S., & Tacconi, M. F. F. S. (2015). Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN-Campus Natal Central. *HOLOS*, 5, 367-378.



- Bergamini, C. W. (2018). *Motivação nas organizações*, 7. ed. São Paulo. Editora Atlas.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo. Editora Atlas.
- Bolfarini, A. B. & Alves, G. A. (2018). A ameaça à garantia da estabilidade no serviço público: aplicação do princípio da eficiência ou violação à preceito constitucional? *Revista Jurídica Unopar – 1(1)*. 9-23.
- Brasil. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. (1998). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*.
- Brasil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*.
- Carvalho Filho, J. dos S. (2017). *Manual de direito administrativo*, 31. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Chanlat, J-F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. *Anais...* 8-11.
- Cherchiglia, M. L., & Dallari, S. G. (1999). A reforma do Estado e o setor público de saúde: governança e eficiência. *Brazilian Journal of Public Administration*, 33(5), 65-84.
- da Silva, L. R. F., Mousquer, L. D., Schadeck, M., & Rodrigues, L. A. (2016). A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, 5(3), 241-249.
- Diniz, T. D. G. S., Cruz, E. P., da Silva, F. D. N. S., & Fontanillas, C. N. (2012). Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, 1-16.
- Freitas, A. L. P., & Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII SIMPEP; 2005. Bauru (SP), Brasil. *Anais do XII SIMPEP*, Bauru, SP.
- Garnier, G. C. (2005). *Motivação: comparando ambientes com e sem estabilidade*. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBEMEC. Rio de Janeiro.
- Guimarães Filho, J. R. (2004). *A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública*. 2004. 50 f. Monografia (Especialização) - Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, DF.
- Morais, R. de. (2015). *Motivação no serviço público: estudo de caso com os agentes públicos municipais da prefeitura de Monte Azul Paulista*. 2015. 83 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) Universidade de Brasília, Brasília.



- Nakamura, L. M., & Vaz, D. V. (2020). Quão heterogêneo é o setor público no Brasil? Uma análise das diferenças salariais entre os poderes executivo, legislativo e judiciário. *Administração Pública & Gestão Social*, 12(4).
- Oliveira, J. C. D., Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo–Campus de Alegre. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2). 59-85.
- Oliveira, T. L., & Silva, L. C. J. (2012). Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 2(1), 178-195.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Ribeiro, C. V. D. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: ciência e profissão*, 33(1), 192-207.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2014). *A nova administração*. São Paulo. Editora Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, P. P. C., & Stefanini, C. J. (2013). Clima organizacional–um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública. *Contribuciones a la Economía*, 3(1), 1-13.
- Souza, I. M., & Bachtold, C. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, 5(4), 1-26.
- Souza, T. C. P. de. (2002). Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento do servidor público. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Vergara, S. C. (2016). *Gestão de pessoas*. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Vieira, C. B., Vilas Boas A. A., Andrade R. O. B. de, & Oliviera E. R. de. (2011). Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-18.

#### COMO CITAR ESTE ARTIGO:

MACHADO, M.D.E, BINOTTO, E, E.S.SIQUEIRA, E.L.CASAROTTO (2021). Estabilidade ou instabilidade: o que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação. *Holos*. 37 (6), 1-17.

#### SOBRE OS AUTORES

##### M.D.E. MACHADO

Graduação em Administração; Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD (Brasil). E-mail: [marcosdouglas.e.m@hotmail.com](mailto:marcosdouglas.e.m@hotmail.com)



ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7901-3423>

#### **E. BINOTTO**

Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, com estágio no exterior na University of Queensland; Líder do Grupo de Pesquisa Organizações, Pessoas e Ambiente/CNPq; Professora Associada III da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD (Brasil). E-mail: [rgnorte@ifrn.edu.br](mailto:rgnorte@ifrn.edu.br).

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0349-4566>

#### **E.S.SIQUEIRA**

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP; Pesquisadora na Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD; Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-árido/UFERSA (Brasil). E-mail: [betebop@ufersa.edu.br](mailto:betebop@ufersa.edu.br)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9957-1393>

#### **E.L.CASAROTTO**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS; Professor Adjunto na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia; Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD (Brasil). E-mail: [eduardocasarotto@ufgd.edu.br](mailto:eduardocasarotto@ufgd.edu.br)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5729-4263>

**Editor(a) Responsável:** Miler D'Anjour

**Pareceristas *Ad Hoc*:** Edna Luciano de Oliveria e Richard Araújo



**Recibido 08 de fevereiro de 2021**

**Aceito: 13 de setembro de 2021**

**Publicado: 30 de setembro de 2021**

