



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.11, n.2, p. 28-53, nov. 2021.

## ARTIGO ORIGINAL

### MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA PROFISSIONAL NA CARREIRA PÚBLICA

## ORIGINAL ARTICLE

### MOTIVATION FOR PROFESSIONAL CHOICE IN THE PUBLIC CAREER

**Luana de Freitas Gonçalves<sup>1</sup>**  
**Andreia Michele Dannenhauer<sup>2</sup>**  
**Irineu Manoel de Souza<sup>3</sup>**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

#### Resumo

As condições oferecidas pelos órgãos públicos têm atraído sempre muitos interessados que estão preocupados com a instabilidade que o trabalho no setor privado apresenta. Nesse sentido, a pesquisa se propõe, por meio de uma revisão bibliográfica, descrever os motivos/fatores que influenciam na decisão de escolha pela carreira pública. Foi realizada uma busca de artigos nas bases de dados Portal de Periódicos da Capes e Google Scholar, abrangendo publicações dos últimos 10 anos, cujo assunto envolvido era ingresso na carreira pública. A garantia de estabilidade, segurança, questão financeira e a possibilidade de fazer uma carreira são os principais fatores que influenciam os indivíduos na busca por uma vaga no serviço público. Já em relação às vantagens encontra-se a imparcialidade da seleção por meio de concurso, além disso, a possibilidade de inserção em uma carreira com salários iniciais superiores aos pagos pela iniciativa privada. Por outro lado, observa-se como principal desvantagem a rigidez burocrática presente na estrutura organizacional, que vem rotulando a Administração Pública com regramentos e procedimentos desnecessários e pouco flexíveis. Por conseguinte, uma estrutura engessada, com decisões altamente centralizadas não permite que os servidores se desenvolvam criativamente, com isso a carreira sofre uma desmotivação para o trabalho.

**Palavras-chave:** Fatores influenciadores. Concurso Público. Vantagens e Desvantagens.

#### Abstract

The conditions offered by the public agencies have always attracted many people who are concerned with the instability that work in the private sector presents. In this sense, the research proposes, through a bibliographic review, to describe the reasons / factors that influence the decision to choose the public career. A search for articles was carried out in the Capes Journal Portal and Google Scholar databases, covering publications from the last 10 years, whose subject involved was entering the public career. The guarantee of stability, security, financial issues and the possibility of making a career are the main factors that influence individuals in the search for a vacancy in the public service. Regarding the advantages, there is the impartiality of the selection through a competition, furthermore, the possibility of entering a career with initial salaries higher than those paid by the private sector. On the other hand, the main disadvantage is the bureaucratic rigidity present in the organizational structure, which has been labeling the Public Administration with unnecessary and not very flexible rules and procedures. Consequently, a plastered structure, with highly centralized decisions does not allow servers to develop creatively, thus causing a lack of motivation for work.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração e Especialista em Gestão Pública. E-mail: [luana.freitas@ufsc.br](mailto:luana.freitas@ufsc.br).

<sup>2</sup> Bacharel e Mestre em Administração. E-mail: [andreia.michele@ufsc.br](mailto:andreia.michele@ufsc.br).

<sup>3</sup> Bacharel e Mestre em Administração; Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento; Professor na UFSC. E-mail: [irineu.manoel@ufsc.br](mailto:irineu.manoel@ufsc.br).

**Key words:** Influencing factors. Public tender. Advantages and disadvantages.

## INTRODUÇÃO

O trabalho é considerado um dos eixos fundamentais da existência do indivíduo. Segundo Carreteiro (2014), o trabalho é essencial para a vida humana, pois pessoas não produtivas perdem o prazer de se sentirem vivas. O trabalho é uma satisfação e um ideal para as pessoas. Elas se realizam emocionalmente. Ainda, segundo a autora, trabalhar significa contribuir para melhorar o espaço de atuação, procurar maneiras de socialização e de integração.

Dessa forma, a escolha pela carreira é uma decisão importante na vida de um indivíduo, dado que mudanças futuras envolvem uma série de custos financeiros, emocionais e de tempo. E ainda, com as intensas e rápidas modificações da sociedade, ampliam a incerteza e a insegurança quanto ao amanhã.

Para Diniz *et al.* (2012) a instabilidade do mercado de trabalho torna mais diminuta as oportunidades de emprego no setor privado, bem como, faz aumentar as exigências com relação à formação dos profissionais.

Sabendo-se que as vagas da iniciativa privada não são capazes de abarcar a crescente demanda por empregos formais. Além de efetuarem inúmeras exigências aos trabalhadores e muitas vezes não condizentes aos benefícios oferecidos, torna-se cada vez mais frequente a figura do trabalhador que abandona seu cargo atrelado aos seus sonhos e realizações, em troca de segurança, estabilidade e de garantia de renda certa proporcionada por uma carreira pública (MANCEBO; RIBEIRO, 2013).

Isso vem ao encontro com o que Carreteiro (2014) constata, que a fragilidade de trabalho nas empresas privadas fez do serviço público um atrativo para muitas pessoas, principalmente jovens. O desejo de entrar no serviço público aumentou ao longo dos anos, com isso, tornando as seleções mais exigentes e aumentando a concorrência entre os candidatos.

Embora, a Administração Pública no país tenha passado por crescentes Reformas Administrativas e Previdenciárias, ocasionando mudanças em diversas áreas do serviço público, ainda assim, observa-se que há um aumento expressivo no interesse para ingressar em uma carreira no setor público (FONTOURA; PICCININI; TEIXEIRA, 2016).

Para Filho Resende, Loyo e Mendes (2018), o aumento de interessados a concorrer uma vaga no serviço público, acentuou-se com as novas configurações de contratação de servidores públicos ao longo dos últimos anos, atraídos por planos de cargos e salários em carreiras do setor público.

Assim, definiu-se como objetivo descrever as motivações/fatores que influenciam na decisão de escolher a carreira pública e suas vantagens e desvantagens, a partir da literatura.

A pesquisa se justifica, tendo em vista ser uma oportunidade de entender melhor o assunto, tratando que a administração pública passou por significativas reformas administrativas e previdenciárias ao longo dos anos e mesmo assim ainda percebe-se o interesse de muitos indivíduos em entrar na carreira pública. A pesquisa também se mostrou viável, pelo acesso às revistas qualificadas que contém artigos sobre o assunto.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo, a partir de referências teóricas documentadas, buscar explicar um problema ou uma determinada situação, buscar conhecer, recolher e analisar informações. Consequentemente é uma pesquisa qualitativa, que para Richardson (1999) é válida em situações em que se evidencia a importância de compreender aspectos.

Também pode ser classificada como descritiva que conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), a pesquisa descritiva pretende medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis que se referente. Ainda se caracteriza como explicativa, que de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2013), os estudos explicativos, vão além da descrição de conceitos

ou fenômenos, seu principal interesse é explicar por que um fenômeno ocorre e em que condições ele se manifesta.

Esse estudo foi realizado por meio da busca nas bases de dados do Portal de Periódicos da Capes e Google Scholar utilizando-se um corte temporal abrangendo os últimos 10 anos. A seleção ocorreu por meio de publicações cujo assunto estava relacionado com ingresso na carreira pública, perfil das pessoas que tentam ingressar no serviço público, vantagens e desvantagens do serviço público bem como, a desmotivação dos servidores. Após a identificação dos artigos, foi realizada uma seleção dos mesmos, considerando sua relevância e contribuição para a pesquisa proposta.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

De acordo com Meirelles (1998), Administração Pública em um sentido mais formal é um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo. Ainda, em um sentido mais global ele trata a Administração como o aparelhamento do Estado para a realização dos serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Portanto, é a gestão de bens e interesses da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal (MEIRELLES, 1998).

Os fins da Administração Pública resumem-se em um único objetivo, do bem comum da coletividade administrada. Na defesa do interesse público, ou seja, as aspirações almejadas por toda comunidade, ou por grande parte de seus membros (MEIRELLES, 1998).

Historicamente, a Administração Pública evoluiu por meio de três modelos básicos, sendo a patrimonialista, burocrática e gerencial.

A Administração patrimonialista baseia-se na dominação tradicional, com a manutenção do poder através da troca de favores, clientelismo, nepotismo e corrupção. Caracterizado pela ausência de carreiras administrativas, o aparelho do

estado é uma extensão do poder soberano, de forma que o patrimônio público é confundido com o particular (BRESSER-PEREIRA, 1996).

De acordo com Santos (2018), com o desenvolvimento do capitalismo que defende a distinção entre o mercado, sociedade e Estado, verifica-se a impossibilidade de manutenção da administração patrimonialista como modelo de gestão pública. Surgindo assim o modelo burocrático como alternativa mais racional e adequada, separando o público do privado, em busca da redução da corrupção e do nepotismo, visando tornar o estado mais eficiente. Separação entre o político e o administrador público. O modelo burocrático é baseado na autoridade racional-legal, com atuação da administração fundamentada em leis e no controle rígido dos processos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Porém, a eficiência alegada pelo modelo não ficou evidente na prática, principalmente pelo surgimento das disfunções burocráticas: resistência a mudanças, rigidez e falta de inovação, excessiva formalização, e lentidão no processo de decisão. Ficou claro que a burocracia não garantia qualidade, economia e rapidez na prestação de serviços à população (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Assim, com o desenvolvimento tecnológico e a globalização ficou mais claro a necessidade de uma administração pública mais eficiente, eficaz, capaz de atender as demandas sociais de maneira mais efetiva e transparente (SANTOS, 2018).

Segundo Bresser Pereira (1996), a busca pelo modelo gerencial não provém apenas da diferenciação de estruturas e complexidade crescente dos problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da sociedade. Assim, com o declínio do modelo burocrático, surgiu o gerencialismo, que tem como características principais: controle por resultados “*a posteriori*”, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade, orientação para o cidadão, priorizando não apenas a eficiência na prestação dos serviços, mas também a participação da sociedade no processo de planejamento das políticas de Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Conforme relata Bresser- Pereira (1996), no Brasil a ideia de uma administração pública gerencial é antiga. Quando, no ano de 1936, foi criado o

Departamento de Administração de Serviços Públicos – DASP, que é considerado o marco da primeira reforma administrativa. O DASP fomentou a fiscalização, a centralização e a regulamentação da Administração Pública, no intuito de combater o favoritismo e o nepotismo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No final dos anos 60, foi publicado o Decreto Lei 200, de 1967. Esta reforma foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Promoveu a descentralização administrativa criando ministérios e dividindo a Administração Federal em Administração Direta e Indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Já com a promulgação da Constituição Federal (CF/88), a mesma ampliou direitos e garantias individuais e coletivos, sendo uma grande conquista. Por outro lado, foi considerado um retrocesso administrativo, pois consolidou regras rígidas do modelo burocrático, através da centralização administrativa, engessando tanto a Administração Direta como a Indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A crise fiscal e a crise do modo de intervenção do Estado na economia e na sociedade começaram a ser percebidas a partir de 1987, porém somente depois da hiperinflação, em 1990, que a sociedade abriu os olhos para a crise (SANTOS, 2018). Então, teve início a conhecida Reforma do Estado, no ano de 1995, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), responsável por definir as diretrizes da reforma administrativa do Estado. O Ministro José Carlos Bresser Pereira inicia um diagnóstico sobre a Administração Pública Brasileira que apresentou o chamado Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado –PDRAE (SANTOS, 2018).

O PDRAE tinha como objetivo central a implementação do modelo gerencial na administração pública nacional. Enfatizou a reforma administrativa, priorizando a descentralização dos serviços sociais, autonomia administrativa, maior responsabilização e transparência. Foram criados as agências executivas e os contratos de gestão(SANTOS, 2018). Em vez da rigidez e da ineficiência que

marcavam a máquina administrativa, o serviço público se voltaria para a gestão por resultados nos moldes da iniciativa privada (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

No entanto, as três formas se sucedem no tempo, sem que qualquer uma delas seja inteiramente abandonada. Todas tiveram papel importante no desenvolvimento da Administração Pública (SANTOS, 2018).

### **Concurso público**

Por definição, a Administração Pública é a gestão de serviços públicos visando o bem da coletividade e sua administração é realizada por seus órgãos de forma direta e indireta.

A Administração Direta é aquela exercida de forma direta pelos órgãos dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Nesse caso, caracterizam-se como órgãos sem personalidade jurídica própria, possuindo apenas centros de competências despersonalizados que através de seus agentes expressam a vontade política da pessoa jurídica a que estão ligados (PALUDO, 2010).

Diferentemente da Administração Direta, a qual o Estado exerce suas funções de forma direta; na Administração Indireta, o Estado descentraliza a sua titularidade ou execução das funções para entidades de Direito Público ou Privado, vinculadas aos órgãos da administração direta. Em sua composição encontram-se pessoas jurídicas de personalidade própria, são elas: as autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas e outras entidades de direito privado (PALUDO, 2010).

Outrossim, o art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 traz que a Administração Pública, direta e indireta, em quaisquer dos poderes e de quaisquer esferas, obedecerá aos princípios básicos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, segundo o Decreto-lei 200/1967, as atividades da Administração Federal obedecerão aos princípios fundamentais de Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.

Ainda, de acordo com Di Pietro (2014), para se contratar, seja nos órgãos da Administração Direta ou Indireta, deverá se observar a Constituição Federal (1988), que exige a realização de Concurso público, excluindo os casos previstos que dispõe sobre a contratação temporária.

Conforme consta no artigo 37, II, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19 de 04 de Junho de 1998:

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 (BRASIL, 1998).

Dessa forma, a Constituição Federal de 1988, consolidou os concursos públicos como a principal forma, impessoal e méritocrata de ingresso no serviço público no Brasil, ressalvados os cargos comissionados e contratação temporária.

Segundo Motta (2011), com o objetivo de atender aos princípios da república, da democracia e da isonomia, a realização prévia do concurso público para o ingresso a cargos e empregos públicos oportuniza o acesso a todos os cidadãos de forma impessoal e com igualdade de concorrência.

## MOTIVOS PARA O INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO

Cada indivíduo é um ser multidimensional, sujeito a influências de diversos fatores. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características, valores, percepções, atitudes e motivações.

Assim, a motivação humana pode ser entendida como a tendência que o indivíduo tem para uma determinada ação e que se origina de um motivo, uma necessidade, um desejo (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Segundo Pollitt (2010), os servidores públicos têm satisfação em saber que de alguma forma, em sua visão, ele serve ao interesse público.

Os estudos realizados por Takahashi, Lemos e Sousa (2015) mostram que mais do que uma missão, a estabilidade no emprego é um dos motivadores para o ingresso na carreira pública. Os resultados também evidenciam que o foco em melhores salários e a influência de familiares ou pessoas próximas influenciou a escolha da carreira. Porém outros entrevistados também destacaram ter uma identificação com o atendimento à sociedade.

Diante de um contexto difícil do mercado de trabalho, as famílias não poupam esforços para que seus jovens tenham acesso ao emprego público. No estudo realizado por Carreteiro (2014) a escolha pelo funcionalismo público ocorreu por dois motivos: a tradição familiar e a instabilidade do atual contexto do mercado de trabalho.

Ainda, para Carreteiro (2014), a segurança e a estabilidade no trabalho, poderão ser uma garantia de realização de um trabalho mais satisfatório, em comparação com os profissionais da iniciativa privada, que se encontram preocupados com a possibilidade de desemprego.

Para Castelar *et al.* (2010), a atração para o serviço público pode ser explicada, além da questão dos melhores salários e segurança, fatores atrelados a benefícios internos, como plano de saúde, duração das férias, previdência diferenciada.

Anjos e Mendes (2015) identificam pontos que incentivam as pessoas a almejem um cargo no serviço público, são eles: objetivos profissionais, sonhos de vida, dinâmica familiar e sentido do trabalho. Outro motivo identificado foi que o sujeito não gostaria de passar pelos problemas que enxerga na iniciativa privada. Às vezes o indivíduo já é concursado, porém não se contenta com sua posição profissional, dessa forma vendo um motivo para retornar aos estudos na condição de concursado - concurseiro, carregando o desejo de atingir a satisfação pessoal passando em outro concurso público.

A pesquisa de Santos, Brandão e Maia (2015) mostrou que a procura pelo emprego público, é principalmente pelos salários iniciais superiores aos do setor privado, estabilidade e também pela progressão assegurada na carreira.

Corroboram também Primak *et al.*(2014), onde os respondentes afirmam que em virtude do salário que recebem no serviço público, segurança e estabilidade permite ter uma qualidade de vida melhor para si e para seus familiares.

Já na pesquisa realizada por Pimenta (2011), além do gosto pelo desafio e do senso de desempenhar uma missão, trabalhar no setor público pode significar um salto na carreira numa etapa seguinte, de ingresso ou volta ao setor privado.

No estudo realizado por De Macêdo *et al.* (2016), no que se refere às motivações principais para desempenhar uma função no setor público, as respostas principais foram a conquista de independência, segurança e estabilidade financeira, além da oportunidade profissional. Ainda, alguns entrevistados relataram que tiveram experiências familiares de demissões no setor privado, mesmo após muitos anos de serviços prestados, com isso, percebeu-se um fator de caráter socioeconômico e emocional que pode interferir na escolha pela carreira pública.

Já na pesquisa realizada por Albrecht e Krawulski (2011), a grande maioria sinalizou como motivos a estabilidade no cargo, remuneração, e em menor porcentagem apareceram também a possibilidade de carreira, carências de alternativas na iniciativa privada e qualidade do ambiente de trabalho. A pesquisa constatou que para os entrevistados o setor público cria não somente uma estabilidade financeira, mas também psicológica, pois em função dos benefícios, acaba tornando a vida mais tranquila. O quesito idade também foi relatado, pois na iniciativa privada a idade é fator decisivo e no serviço público significa uma segurança.

Ainda constaram que concursos públicos se tornam uma forma de conseguir a inserção no mercado de trabalho, mesmo que para exercer um trabalho diferente da sua formação profissional, pois no público pesquisado, apesar de muitos terem uma formação de nível superior, não a exercem (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; CARRETEIRO, 2014). O mesmo foi corroborado no estudo realizado por De Macêdo *et al.* (2016), onde constatou-se que muitos candidatos realizam concurso para os níveis fundamental ou médio, mesmo após graduados.

Em suma “a busca por um emprego que garanta a permanência no contexto produtivo, havendo, inclusive, um desconhecimento sobre a tarefa que virá depois do ingresso” (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011, p.222).

Na mesma direção, Silva (2004), constatou que a opção pelo trabalho no setor público não decorre da natureza das suas atividades, revelando-se antes uma alternativa à insegurança perante a instabilidade encontrada no mundo do trabalho.

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Luz e Silva (2008) entre as diversas razões que levam o indivíduo a optar pelo serviço público estas estariam associadas à relação do trabalho que leva a repensar sobre a vida e o modo de ser do trabalhador e que promove o que denominaram a migração intencional do setor privado para o público.

Sabendo-se que a carreira é uma escolha importante para o indivíduo atribuindo sentido ao seu trabalho, se faz necessário entender quais aspectos do serviço público diferenciam-se da iniciativa privada para se analisar quais as vantagens e desvantagens da carreira no serviço público.

Sendo assim, uma das principais diferenças do serviço público e o privado já é estabelecida, inicialmente, em seu processo de seleção.

Nesse sentido, ressalvando-se os cargos comissionados, a Constituição Federal (CF) de 1988 estabeleceu que o ingresso na carreira pública depende de aprovação prévia em concurso público, garantindo que todos que preencham aos requisitos mínimos, concorram em caráter de igualdade ao emprego público (FONTOURA; PICCININI; TEIXEIRA,2016).

No entanto, na iniciativa privada após selecionar o perfil, informar e atrair candidatos com as qualificações almejadas e com aptidão para aceitar a vaga, inicia-se a seleção dos melhores. Dessa forma, a seleção dos candidatos consiste na escolha, dentre os recrutados, do mais adequado ao perfil da organização. Sendo assim, os processos de seleção, de forma mais geral, são compostos por análise de currículo e entrevistas. Contudo, a depender da importância da vaga, ou do quantitativo de interessados e recrutados, as empresas poderão escolher outras

formas para a realização da seleção, tais como provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicológicos ou técnicas de simulação (FERNANDES, 2013).

Segundo a pesquisa realizada por Lombardi, Laureano e Estender (2018) sobre as principais diferenças no processo de contratação de pessoal no serviço público e privado, constatou-se que a maioria dos respondentes entende que no serviço público o concurso oportuniza igualdade entre os participantes, o qual estabelece pré-requisitos pelo edital e a aprovação depende, exclusivamente, do candidato. Por outro lado, nas instituições privadas ocorre uma análise de currículo antes da efetiva contratação, podendo também ser aplicados testes para avaliação, além de que cada empresa possui estratégias próprias de contratação, admitindo-se em alguns casos indicações.

Dito isso, observa-se também pela pesquisa de Lombardi, Laureano e Estender (2018) que a principal diferença entre os processos de contratação das organizações está ligada ao aspecto da estabilidade que o indivíduo adquire após três anos de exercício no serviço público, o que nesse caso não ocorre na iniciativa privada, uma vez que o candidato será condicionado a um período de experiência de 90 dias e que findado este prazo poderá não ocorrer efetivamente a contratação, sendo este dispensando e por vezes acarretará em sua desmotivação.

Além da estabilidade, Albrecht e Krawulski (2011) transpõem como atrativos percebidos pelos trabalhadores as perspectivas salariais, a segurança e as boas condições de trabalho. Corroborando com este fato a pesquisa realizada por Lombardi, Laureano e Estender (2018), identificou-se que as vantagens no setor público estão associadas à estabilidade no cargo, valor do salário, cultura menos rígida e qualidade de vida.

Do mesmo modo, Castro, Kubo e Farina (2018) identificaram em seus estudos que fatores que levam os servidores a se identificarem com a organização são: a estabilidade, qualidade de vida, as oportunidades de capacitação, a flexibilização de novos fluxos de trabalho e a oportunidade de laborar com pessoas capacitadas. Igualmente, Santos, Brandão e Maia (2015), elucidam crescente

procura pelo emprego público, se deve pelos salários iniciais superiores aos da iniciativa privado, estabilidade e também pela possibilidade assertiva de progressão na carreira.

No aspecto de qualidade de vida no trabalho, Wodnow, Carraro e Laureano (2020) analisam em sua pesquisa sobre a carreira pública e a privada de auditores. Enquanto a primeira os servidores apresentam-se bastante satisfeitos enquanto a segunda os profissionais demonstraram satisfação moderada. Além disso, os autores constatam que as principais diferenças entre os dois setores encontram-se na jornada de trabalho. Deste modo, os profissionais da carreira pública conseguem se desconectar do trabalho em períodos de férias e feriados mais facilmente e raramente levam trabalho para realizar em casa, já o mesmo não ocorre com os profissionais da iniciativa privada, que chegam a ter sobrecarga de trabalho de 20 horas a mais dentro do mês, além de terem dificuldades para se desligarem do trabalho mesmo com expediente encerrado.

Outra vantagem destacada na carreira pública é relatada na pesquisa de Fontoura, Piccinini e Teixeira (2016), a qual aponta que a remuneração inicial no setor público para a maioria dos entrevistados mostrou-se bastante atrativa, permitindo assim, uma boa condição de vida. De acordo com a visão de Cavalcante e Carvalho (2017) a política remuneratória executada no setor público tende ainda atrair bons profissionais, tornando-se um forte concorrente em relação ao que é oferecido no setor privado.

Igualmente explica Castelar *et al.* (2010) que o concurso público para provimento de cargos públicos por ser o responsável em atrair um grande número de pessoas desde meados do século passado, tal condição é atribuída a alguns fatores dentre eles o pagamento de maiores salários em relação a iniciativa privada.

Quanto ao plano de carreira no serviço público, ele é criado por leis ou decretos, diferenciando-se entre os poderes. Com isso, os planos de carreira são formados por níveis de classificação, capacitação e padrões de vencimento básico. Em contrapartida, no setor privado os planos de carreira são mais comuns em empresas de grande porte, uma vez que, é percebido por grande parte das

empresas como um alto investimento associado à realidade do mercado, o qual não proporciona o retorno de investimento sobre a qualificação dos funcionários (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Sendo assim, de acordo com Schuster e Dias (2012), enquanto o plano de carreira da iniciativa privada a ascensão na carreira está relacionado com a evolução do cargo, no setor público esta ascensão ocorre pelo salário e não pelo cargo. De Macêdo *et al.*(2016) reforçam em sua pesquisa que, devido esta impossibilidade de progressão na carreira sem alteração de cargo, demonstra-se como um aspecto negativo visualizado pelos servidores.

Corroborando, Takahashi, Lemos e Sousa (2015) e Primak *et al.* (2014) ressaltam que a falta de incentivo salarial após alguns anos de serviço ou mais para o final da carreira é motivo de descontentamento, sendo que não possuem perspectiva de progressão, dessa forma muitas vezes a remuneração ficando abaixo da média do mercado.

É notório que a realidade de mercado do setor público e privado se diferem. Nos órgãos públicos não existe a grande competitividade como ocorre no mundo empresarial, além de que, os funcionários do setor público vivenciam uma realidade diferente da iniciativa privada, o que permite o investimento no desenvolvimento de sua carreira (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Contudo, o exagerado formalismo tem se mostrado um problema atual da Gestão Pública. A burocracia vem rotulando uma administração com muitas divisões, regras, controles e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema, prejudicando assim, o desempenho dos servidores (QUEIROZ, 2013). Indo ao encontro com o estudo realizado por De Macêdo *et al.* (2016), onde apesar dos benefícios que o serviço público apresenta, também se encontram muitos servidores desmotivados e um dos motivos citados é a estrutura organizacional burocratizada.

Ao analisarem a estrutura do setor de Recursos Humanos no setor público, Moura e Souza (2014) constataram influencias patriarcais em sua gestão,

caracterizando-a com uma burocracia rígida e servidores imersos ao trabalho e sem perspectivas sobre suas ações.

Em seus estudos De Macêdo *et al.* (2016) acrescentam que a desmotivação do servidor a longo prazo é um aspecto muito negativo, sobretudo uma estrutura muito engessada, com decisões altamente centralizadas, não favorece espaço para a inovação e o desenvolvimento criativo e autônomo para o servidor. Além disso, acarretaria certa acomodação do servidor dificultando seu crescimento e desenvolvimento.

Para Ribeiro *etal.* (2017), a estabilidade garantida no setor público ao mesmo tempo que motiva os servidores pode acarretar ao longo do tempo em insatisfação, uma vez que, ocorre estagnação no cargo.

Outrossim, Corrêa *et al.* (2020) relatam hipóteses sobre as distorções de incentivo e desmotivação no serviço público. Em seus estudos, apontam que a primeira hipótese seria a desigualdade salarial entre carreiras, onde a única possibilidade para mudança de carreira seria por meio de novo concurso público, desconsiderando o desempenho dos servidores que ali já executam os serviços. Com isso, o servidor que deveria estar injetando energia para poder alcançar um bom desempenho em seu trabalho, dedica-se para passar em um novo concurso e assim receber salários e incentivos melhores. Somado a isso, outra hipótese destacada pelos autores é a desigualdade salarial entre servidores que desempenham funções semelhantes e que não é justificada por motivos de desempenho. E assim, demonstrando que os esforços despendidos pelos servidores não causam relevância para suas perspectivas salariais e de promoção.

Embora o modelo gerencialista tenha trazido um modelo mais flexível para a Gestão Pública, as organizações públicas atuais estão incluídas em um cenário limitado que contempla a escassez de recursos financeiros, condições inadequadas para o desempenho do trabalho, insuficiência de equipamentos/recursos materiais e humanos, estrutura organizacional engessada pela burocracia, impossibilidade de evolução profissional de cargo e também o baixo poder aquisitivo dos servidores (MANCEBO; RIBEIRO, 2013; TAKAHASHI; LEMOS; SOUSA, 2015).

Além disso, a forma que a sociedade vem valorizando o privado em relação ao público gera uma imagem negativa sobre o servidor público e a tudo que se origina do Estado (MANCEBO; RIBEIRO, 2013). Corroborando, França (2016) e Diniz *et al.* (2012) constataram um clima desfavorável ao servidor público, que é visto pela sociedade como alguém privilegiado, com altos salários e pouco trabalho, improdutivo. Sendo a imagem prejudicada pela perda de credibilidade. O que acaba causando um constrangimento nos servidores, pois ninguém deseja estar associado a uma imagem negativa.

Por fim, o Brasil ainda enfrenta um grande desafio para adaptar-se ao gerenciamento da administração pública. O modelo gerencial ainda constitui características culturais e institucionais regadas pela burocracia, principalmente em municípios e em alguns territórios que ainda cultivam o Patrimonialismo. Nesse sentido, denota que pela influência política exercida nas organizações públicas a transformação desse processo no país levará ainda algum tempo para se efetivar (ALVES; DE SOUZA, 2019).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após estudos na fundamentação teórica, identificaram-se os fatores que influenciam os indivíduos a buscar uma vaga na carreira pública. Identificou-se ainda as vantagens e desvantagens em relação ao serviço público. No quadro abaixo estão descritos os fatores que influenciam na tomada de decisão para buscar uma vaga na carreira pública:

**Quadro 1-** Fatores que influenciam na decisão da escolha pela carreira pública

<b>Fatores</b>	<b>Autores</b>
Estabilidade	Carreteiro, 2014; Takahashi, Lemos e Sousa, 2015; Santos, Brandão e Maia, 2015; Primak <i>et al.</i> , 2014; De Macêdo <i>et al.</i> , 2016; Albrecht e Krawulski, 2011
Segurança	Carreteiro, 2014; Castelar <i>et al.</i> , 2010; Anjos e Mendes, 2015; Primak <i>et al.</i> , 2014; De Macêdo <i>et al.</i> , 2016; Albrecht e Krawulski, 2011.
Questão financeira	Takahashi, Lemos e Sousa, 2015; Castelar <i>et al.</i> , 2010; Santos, Brandão e Maia, 2015; Primak <i>et al.</i> , 2014; Albrecht e Krawulski, 2011
Possibilidade de fazer uma carreira /Progressões	Anjos e Mendes, 2015; Santos, Brandão e Maia, 2015; Pimenta, 2011; De Macêdo <i>et al.</i> , 2016;

	Albrecht e Krawulski, 2011
Benefícios internos, como plano de saúde, duração das férias, previdência diferenciada.	Castelar <i>et al.</i> ,2010; Albrecht e Krawulski, 2011
Influência de familiares /tradição familiar	Carreteiro,2014; Anjos e Mendes,2015
Possibilidade de inserção no mercado de trabalho	Albrecht e Krawulski, 2011; De Macêdo <i>et al.</i> , 2016
Servir ao interesse público/sociedade	Pollitt, 2010; Takahashi, Lemos e Sousa, 2015; Anjos e Mendes, 2015; Pimenta, 2011

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A instabilidade do mercado privado causa insegurança nas pessoas principalmente quando esta possui família, ou quando já viu algum familiar passar por uma demissão na iniciativa privada. Sendo assim, o serviço público, com sua estabilidade, proporciona um maior grau de segurança quanto à permanência no emprego. Atrelado a isso, ainda se encontram os benefícios internos que o serviço público oferece, como plano de saúde, férias, entre outros.

Quanto à questão financeira, o setor público, em determinados cargos, paga melhores salários do que os praticados em níveis similares da iniciativa privada, com isso, podendo trazer tranquilidade e possibilidade de proporcionar uma qualidade de vida melhor para a família. Associado a isso, o indivíduo ainda tem a possibilidade de fazer uma carreira de sucesso no serviço público.

Ainda, com o mercado de trabalho cada vez mais acirrado, as famílias que já estão na carreira pública, não poupam esforços para que seus filhos tenham acesso ao emprego público, tornando-se assim, uma tradição familiar seguir por esse caminho.

Ademais, muitas vezes, o concurso público também acaba tornando-se uma forma de conseguir a inserção no mercado de trabalho, mesmo que para exercer um trabalho diferente da sua formação profissional, como constatado pelos estudos de Albrecht e Krawulski, (2011), De Macêdo *et al.*(2016).

Ainda tem aqueles indivíduos, cujo motivo de trilhar esse caminho é o desejo de servir o interesse público, o comprometimento com a sociedade. Possibilidade de participação no processo de formulação de políticas para o bem comum.

Nesse aspecto, é fundamental a compreensão de quais são as particularidades presentes na administração pública que possibilita identificar quais as vantagens e desvantagens para o ingresso na carreira pública.

Nesse sentido, é possível perceber que dentre as vantagens da carreira na Administração Pública frente ao cenário atual em que as relações de trabalho na iniciativa privada são associadas como transitórias, e fêmeras e deficitárias, destacam-se conforme quadro abaixo:

**Quadro 2-** Vantagens da carreira pública

<b>Vantagens</b>	<b>Autores</b>
Segurança financeira/Estabilidade	Fontoura, Piccinini e Teixeira, 2016; Albrecht e Krawulski, 2011; Santos, Brandão e Maia, 2015; Lombardi, Laureano e Estender, 2018; Castro, Kubo e Farina, 2018.
Possibilidade de ingresso e desenvolvimento em uma carreira	Albrecht e Krawulski, 2011; Schuster e Dias, 2012; Santos, Brandão e Maia, 2015; Lombardi, Laureano e Estender, 2018.
Maior qualidade de vida	Albrecht e Krawulski, 2011; Lombardi, Laureano e Estender, 2018; Castro, Kubo e Farina, 2018; Wodnow, Carraro e Laureano, 2020.
Remuneração inicial	Castelar et al., 2010; Santos, Brandão e Maia, 2015; Fontoura, Piccinini e Teixeira, 2016; Cavalcante e Carvalho, 2017.
Imparcialidade do concurso público	Lombardi, Laureano e Estender, 2018; De Macêbo <i>et. al.</i> , 2016.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Conforme constatado nas pesquisas, as pessoas não estariam submetidas a análises de currículos e entrevistas de caráter eliminatório para ingressarem no mercado de trabalho, uma vez que, o concurso público é caracterizado pela imparcialidade de seleção, sendo, portanto, visto como uma conquista pessoal e que dependerá única e exclusivamente do desempenho do candidato.

Com isso, a estabilidade financeira e a possibilidade de ingresso em uma carreira são vantagens que associam a maior qualidade de vida, sendo todas percebidas como vantagens no serviço público.

Além disso, a remuneração inicial no setor público é destacada como um grande motivador para a retenção de profissionais, reconhecido como uma vantagem em relação aos salários oferecidos pela iniciativa privada, sendo que essa, por sua vez, não sustenta todas as necessidades da classe trabalhadora.

Por outro lado, como desvantagens para a carreira no serviço destacou-se conforme ilustrado no quadro abaixo:

**Quadro 3-** Desvantagens da carreira pública

Desvantagens	Autores
Burocracia rígida na estrutura organizacional	Queiroz, 2013; De Macêdo et al., 2016; Gomes e Quelhas, 2003; Mancebo e Ribeiro, 2013; Moura e Souza, 2014; Alves, 2019; Takahashi, Lemos e Sousa, 2015.
Ascensão na carreira apenas no aspecto remuneratório	Schuster e Dias, 2012; De Macêdo et al., 2016; Corrêa et. al., 2020.
Desmotivação no trabalho ao longo do tempo	De Macêdo et al., 2016; Queiroz, 2013; Gomes e Quelhas, 2003; Mancebo, Ribeiro, 2013; França, 2016; Diniz et al., 2012.
Acomodação no trabalho	De Macêdo et al., 2016; Ribeiro et. al., 2017.
Evolução remuneratória por tempo de serviço pouco atrativa	Takahashi, Lemos e Sousa, 2015; Primak et al., 2014;
Falta de infraestrutura/equipamentos e recursos humanos	Takahashi, Lemos e Sousa, 2015; Mancebo e Ribeiro, 2013
Imagem negativa do servidor público	Mancebo; Ribeiro, 2013; França, 2016; Diniz et al., 2012.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Como principal desvantagem percebida encontra-se a burocracia rígida, engessando as estruturas organizacionais, acarretando assim a desmotivação dos servidores para o trabalho (QUEIROZ, 2013; DE MACÊDO *et al.*, 2016; GOMES E QUELHAS, 2003). Este cenário não favorece a inovação, portanto, dificulta o desenvolvimento criativo e autônomo dos servidores e traz uma conseqüente acomodação (De MACÊDO *et al.*, 2016).

Além disso, o sistema de plano de cargos e salários no serviço público no qual a ascensão na carreira ocorre apenas no aspecto remuneratório, portanto, não permitindo o avanço no cargo em funções mais complexas e de maiores responsabilidades. Assim, podendo acarretar na estagnação e desmotivação para o trabalho. Ainda, servidores em final de carreira não alimentam perspectivas de progredirem financeiramente, assim, satisfazendo muitas vezes apenas as necessidades básicas.

Além disso, a estabilidade mesmo sendo por um lado vista como fator motivacional no serviço público, ao longo dos anos, poderá gerar a estagnação do servidor, uma vez que, não há evolução no cargo (RIBEIRO *et al.*, 2017).

Outrossim, os servidores querem prestar um bom trabalho à sociedade, reconhecem a importância na vida dos cidadãos, porém muitas vezes esbarram na falta de suporte para a realização do trabalho, como falta de recursos humanos e de equipamentos (TAKAHASHI; LEMOS; SOUSA, 2015; MANCEBO; RIBEIRO, 2013).

Ainda, aliado a isso, o servidor público muitas vezes é rotulado como uma pessoa que ganha muito e trabalha pouco. Como alguém que não faz o seu trabalho como deveria. Causando assim um constrangimento pelo não reconhecimento do seu trabalho perante a sociedade (MANCEBO, RIBEIRO, 2013; FRANÇA, 2016; DINIZ *et al.*, 2012). Podendo isso também influenciar na desmotivação no trabalho.

Sabendo-se que servidores motivados desempenham suas funções com melhores resultados (FALCÃO *et al.*, 2017), neste ponto, verifica-se o fundamental papel da Gestão de Pessoas para auxiliar a minimizar fatores que desmotivam os servidores. Sendo que através de programas de treinamentos, desenvolvimento de competências, adoção de um sistema de *feedback* informacional; adoção de uma política de valorização do servidor público e implementação de programas de treinamento gerencial são ações que estimulam o aprendizado do servidor e ao cumprimento cada vez melhor das tarefas.

E, finalmente, apesar das grandes transformações que o modelo gerencialista trouxe para a Administração Pública, tornando-a mais flexível, ainda sim percebe-se organizações públicas inseridas em um cenário limitado de recursos materiais e humanos e uma estrutura engessada (Mancebo e Ribeiro, 2013). Segundo Alves e De Souza (2019), o processo de transformação gerencial ainda levará algum tempo para se efetivar, a este atraso justifica-se a influência política ainda incorporada nas organizações públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observa-se que mesmo o serviço público passando por significativas reformas ao longo dos anos, a intenção para ingressar num cargo público continuou despertando o interesse dos indivíduos. Este fato se explica dada a fragilidade de trabalho nas empresas privadas. Além de efetuarem inúmeras exigências aos

trabalhadores, muitas vezes não são condizentes aos benefícios oferecidos. Ainda, as rápidas modificações da sociedade, ampliam a incerteza e a insegurança quanto ao futuro. Assim, muitos indivíduos partem para a escolha pelo funcionalismo público.

Porém, durante a vivência no serviço público, há muitos estudos que apontam servidores desmotivados para o trabalho e a conseqüente sensação de desvalorização das competências assumidas. Muito se fala que a principal causa deste descontentamento se reflete sobre os aspectos burocráticos que permeiam a estrutura organizacional do setor público.

Pode-se dizer que a pesquisa conseguiu responder seu objetivo, que era analisar os motivos/fatores que influenciam na decisão de escolher a carreira pública. Como se pode constatar nos resultados de discussão apresentados, os fatores que motivam os indivíduos a escolher a carreira pública, é que no serviço público, as pessoas encontram estabilidade, segurança, uma situação financeira agradável e alguns benefícios, o que possibilita proporcionar uma vida mais tranquila para a família. Isso faz do serviço público um atrativo para muitas pessoas. O fato de ser uma tradição familiar, desejo de servir ao interesse público, possibilidade de fazer uma carreira e a possibilidade de inserção no mercado de trabalho, também foram citados entre os motivos para esta escolha.

Diante das expectativas para o ingresso no setor público as principais vantagens percebidas na pesquisa foram segurança financeira, remuneração inicial maior que na iniciativa privada, maior qualidade de vida e condições de ingresso em uma carreira. Por outro lado, uma estrutura organizacional altamente formal é percebida como principal desvantagem, pois engessa possibilidades de desenvolvimento profissional do servidor, gerando desmotivação para o trabalho.

As autoras entendem que os motivos apresentados como vantagens são baseados em benefícios que a Administração Pública poderá oferecer ao se ingressar na carreira pública. Diante disso, é possível inferir que para essas pessoas a estabilidade e os demais benefícios associados ao trabalho no serviço público são supervalorizados, em detrimento de outros aspectos que esse mesmo trabalho

possa oferecer. Em outras palavras, a intenção para o ingresso na carreira pública não se associa ao fim a que se destina que é o trabalho visando o bem comum, mas sim a busca do setor público como opção de emprego estável frente às condições socioeconômicas atuais.

A presente pesquisa poderá contribuir para estudos futuros auxiliando no entendimento das principais motivações para se ingressar em uma carreira pública e permitir avançar na análise de aspectos associados a progressão na carreira pública que transcenda aos aspectos remuneratórios, de forma que o estímulo inicial de ingressar em uma carreira pública não seja visto apenas como uma opção de se proteger dos desníveis da iniciativa privada, mas também como possibilidade de realização profissional, destacando assim as competências das pessoas.

Nesse sentido, os autores acreditam que reconhecer os fatores que motivem os servidores públicos para o trabalho pode ser um importante passo para a formulação e implementação de políticas mais eficazes de gestão das carreiras públicas no Brasil.

Por fim, considerando a relevância do tema, e que esta pesquisa não esgotou toda a ementa do assunto, sugere-se uma pesquisa em campo com servidores de diferentes instituições públicas, cargos, bem como em diferentes esferas públicas. Dessa forma, seria recomendada uma comparação entre eles, de modo a ampliar o conhecimento acerca da temática.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski; KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

ALVES, Gustavo de Paula Rodrigues; DE SOUZA, Luiz Gustavo Rodrigues. A Administração Pública como opção de carreira entre os universitários. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 6-191, jul./dez. 2019.

ANJOS, Felipe Burle; MENDES, Ana Magnólia. A Psicodinâmica do não-Trabalho. Estudo de caso com concurseiros. **Revista Laborativa**, v. 4, n. 1, abr. 2015.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25 Mar. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm). Acesso em: 20 Set. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, jan./abr. 1996.

BURLE FILHO, José Emmanuel, MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

CARRETEIRO, Teresa Cristina. A escolha da função pública como campo de emprego para jovens adultos. São Paulo, **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, v. 17, n. spe. 1, p. 85-96, 2014.

CASTELAR, Ivar *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010.

CASTRO, Denise Gutierrez; FARINA, Milton Carlos; KUBO, Edson Keyso de Miranda. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, abr./jun. 2018.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRÊA, Izabela *et al.* Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 297-329, jul/set. 2020.

DA SILVA, Mariléia Maria. O trabalho para os jovens diplomados no novo modelo de acumulação capitalista. **Perspectiva**, v. 22, n. 2, p. 405-424, 2004.

DE MACÊDO, Dartagnan Ferreira *et al.* Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, v. 29, n. 1, p. 92-110, 2016.

DINIZ, Talita da Gama Silva *et al.* Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível

em:<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FALCÃO, Mirielen Soares *et al.* Gestão de Pessoas no Setor Público: Um Estudo dos Fatores que Influenciam na Motivação ou na Desmotivação dos Servidores Públicos do Município de Conceição do Castelo. *In: Seminário Científico da UNIFACIG, III, 2017. Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/478>. Acesso em: 09 out. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

FILHO RESENDE, Moisés de Andrade; LOYO, Alexandre de Oliveira Lima; MENDES, Vander Lucas. Impacto de Mudanças no Emprego no Setor Público sobre o Mercado de Trabalho Local: evidências para as mesorregiões brasileiras de 2003 a 2010. **Estud. Econ**, São Paulo. v.48, n.1, p. 77-106, jan./mar. 2018...Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010141612018000100077&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010141612018000100077&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 06 dez. 2020.

FRANÇA, Paulo Renan Rodrigues de. O passado, o presente, o futuro e uma nova categoria social: o servidor público aposentado. **Sociedade e Estado**, v. 31, n.2, mai./ago. 2016.

FONTOURA, Daniele dos Santos; PICCININI, Valmíria Carolina; TEIXEIRA, Rodilon. Emprego público em tempos de crise: um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. **Revista Pensamento e Realidade**. v. 31, n. 2, p. 90 -108, 2016.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, 2003.

LOMBARDI, Giseli Passador; LAUREANO, Eliane Suguimoto; ESTENDER, Antonio Carlos. Diferenças entre os processos de contratação da organização pública e privada. Piracicaba. **Cadernos de Direito**, v. 18, 34. ed. p. 51-71, jan./jun. 2018.

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: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922008000100025&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922008000100025&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 dez. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MANCIBO, Deise; RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. São Luís. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.33. n.1, p. 192-200, 2013.

MOTTA, Fabrício. Concurso Público: direito à nomeação e a existência de “cadastro de reserva”. Salvador. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 24, 2011.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA. Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v.67. n.4, p.575-602, out./dez. 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: Teoria e mais de 500 questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POLLITT, Christopher. Analisa a nova estrutura da gestão pública no século 21. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n.1, p.117-124, jan./mar. 2010.

PRIMAK, Irineu *et al.* Márcia Aparecida. Administração pública: a importância de uma carreira em uma Universidade Pública do Estado do Paraná. São Paulo. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v.4, n. 02, mai./ago. 2014.

QUEIROZ, Isis. **Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública**. JUS BRASIL, 2014. Disponível em: <https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>. Acesso em: 20 Set. 2020.

RIBEIRO. Rubens Felipe *et al.* Estudo comparativo de fatores relacionados à motivação no setor público, privado e terceirizado na cidade de Telêmaco Borba – PR. In: LORENTZ, Cacilda Nacur (org.). **Tópicos em Gestão de Pessoas**. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2017. p.68–75. Disponível em: <https://www.aesga.edu.br/files/812b2bd69d1219c539496a3da1c6fb43.pdf#page=68>. Acesso em: 18 Dez. 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill/ Penso, 2013.

SANTOS, Anderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, 8. ed. v. 4, Ago. 2018.

SANTOS, Matheus Silveira Catauli dos; BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; MAIA, Vinícius Mothé. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. São Paulo. **R.Adm.**,v.50, n.2, p.141-152, abr./jun. 2015.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga;.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, jan./abr. 2012.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; LEMOS, Márcio Rogério; SOUZA, Carla Patrícia da Silva. Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v.13, n. 29, p. 311-354, jan./mar. 2015.

WODNOW, Talita da Silva, CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; LAUREANO, Rodrigo Vargas Laureano.Qualidade de vida no trabalho: uma análise das percepções de profissionais da área de auditoria pública e privada no Rio Grande do Sul. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v.8, n.34, p.31-47, 2020.