

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO ENTRE BOMBEIROS MILITARES DE SANTA CATARINA

WORK MOTIVATION AMONG MILITARY
FIREFIGHTERS OF SANTA CATARINA

ANA GABRIELA RODRIGUES DA SILVA
ana-gabriela@auroraalimentos.com.br

ELIANE SALETE FILIPPIM
eliane.filippim@unoesc.edu.br

GABRIEL CORDEIRO
gabriel-cordeiro@auroraalimentos.com.br

GRACIELE TONIAL
graciele.tonial@unoesc.edu.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar. A abordagem da pesquisa adotada é qualitativa. O método caracteriza-se como estudo de caso. Como objeto de estudo foi escolhido o caso do 11º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas exploratórias, questionários e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada utilizando-se da técnica de triangulação de dados, por meio das diferentes fontes e também da revisão bibliográfica. Os resultados contribuem ao apresentar que os aspectos que motivam os membros do 11º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina estão relacionados a fatores externos, sobretudo remuneração e estabilidade. Porém somente esses fatores extrínsecos não são suficientes para prolongar sua permanência na instituição pública e muito menos os levam a criar perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Motivação. Teorias motivacionais. Gestão de Pessoas. Bombeiros. Administração Pública.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze motivational aspects for the members of the military fire brigade. The adopted research approach is qualitative. The method is characterized as case study. The 11st Military Fire Brigade of Santa Catarina was chosen as the object of study. The data were collected through documental research, explanatory interviews and semi-structured questionnaires and interviews. The data analysis was held using the data triangulation technique, through the different sources and also the bibliographic review. The results contribute to show that the motivational aspects for the members of the 11st Military Fire Brigade of Santa

Catarina are related to external factors, mainly remuneration and job security. However, these outer factors are not enough to extend their permanence in the public institution much less take them to create a perspective of personal and professional development.

Keywords: Motivation. Motivation theories. People's administration. Firefighters. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

As organizações (públicas ou privadas) têm reconhecido a necessidade de selecionar e desenvolver pessoas capazes de oferecer serviço de qualidade aos seus clientes/usuários. A relevância das pessoas para a gestão pública se acentua dado seu caráter de interesse coletivo no exercício das funções. Uma das questões fundamentais para a gestão de pessoas no âmbito da gestão pública é o fator motivacional tanto de indivíduos quanto da equipe de trabalho.

A motivação no setor público tem sido debatida dada sua importância para o bom funcionamento das organizações públicas, para Kim e Vandenabeele (2010), a pesquisa empírica sobre fatores e dimensões que caracterizem a motivação do serviço público deve avançar. Neste sentido, Takahashi, Lemos e Souza (2015) observam que o serviço público brasileiro passa por transformações procurando tornar-se mais ágil e eficaz. Diante deste contexto justifica-se a importância de estudos que analisem aspectos que motivam servidores públicos a permanecerem na carreira e prestarem seus serviços de forma eficaz para a sociedade.

Considerando a motivação como processo, parte-se do princípio de que se trata de um encadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior (BERGAMINI, 2002). As várias situações e contingências às quais o agente público está afeto, demandam suprimentos organizacionais que levem ao entendimento das tarefas e atividades desempenhadas e à adoção de políticas de gestão de pessoas, por meio da promoção e progressão da carreira, melhorias no ambiente de trabalho e, principalmente, de estímulo às suas atividades diárias. Este conjunto de medidas pode contribuir com um ambiente propício à motivação.

Entendendo a importância deste contexto, a proposta deste estudo é observar o fenômeno da motivação na esfera pública, considerando aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação. Como objeto de estudo foi escolhido o caso do corpo de Bombeiros Militar do estado de Santa Catarina. Esta organização pública é uma corporação prestadora de serviços públicos, cuja prioridade é o atendimento nas atividades de defesa civil, salvamento e socorro público, prevenção e combate a incêndios. Presente no estado desde 1910, seus membros seguem a disciplina e a hierarquia definida pela organização, visando o cumprimento de seus deveres de agentes públicos para com a sociedade (SANTA CATARINA, 2016).

A área do estudo de caso foi delimitada como aquela que abrange o 11º Batalhão dos Bombeiros Militar (11º BBM) da região Meio Oeste de Santa Catarina. Esta organização militar presta relevante serviço público, contudo, o trabalho dos seus membros é cercado de situações que envolvem riscos e eventos extremos gerando pressões psicológicas, físicas e sociais aos indivíduos. Desta maneira, as perguntas que nortearam o estudo foram: o que leva um indivíduo a aderir a uma organização cuja atividade possui tais contornos? Ou ainda, quais são os aspectos que motivam um membro do corpo de bombeiros militar? Diante destas questões, o

objetivo geral da pesquisa ficou assim expresso: Descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar.

Este documento está estruturado em etapas, além desta introdução, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os temas definidos para a pesquisa, os procedimentos metodológicos aplicados, análise dos dados, considerações finais e, na última etapa, apresenta-se as referências.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta etapa está sintetizada a revisão de literatura sobre os principais tópicos envolvendo a motivação na área pública.

2.1 Gestão de Pessoas na área Pública

Quando se estuda Administração Pública depara-se com a complexidade do tema, devido ao atendimento da necessidade pública (PRIMAK *et al.*, 2014). As variações ocorridas no decorrer do tempo demonstram a diversidade de decisões tomadas rumo a maior racionalidade na gestão, bem como a busca de maior eficácia. Observa-se, contudo que:

A trajetória da administração pública brasileira sofreu transformações marcantes ao longo do último século, em geral motivadas por episódios políticos e crises nos quais o governo responde com movimentos de reforma mais ou menos intensa das estruturas e organizações do setor público. (FADUL, SILVA, 2009, p. 358-359).

Diante destas transformações, o gestor público deve comprometer-se com o bom funcionamento das organizações públicas (LOURENÇO, MAGALHÃES e FERREIRA, 2014). Segundo Helal e Deigues (2009), ao analisar a administração pública no Brasil, são observadas características de diversos modelos praticados e provenientes de diferentes épocas da história do país, entre eles os modelos patrimonialista, burocrático e o da Nova Administração Pública (NAP).

Faoro (2001) explica que as tradições portuguesas foram reproduzidas no Brasil por meio do modelo patrimonialista, cuja preocupação dos mandatários está em defender seus próprios interesses em detrimento dos interesses da coletividade. Outras características deste modelo é o favoritismo de aliados e o personalismo calcado na figura dos mandatários que exigem lealdade pessoal. Embora este modelo tenha sido predominante no período do Brasil Colônia e Império, as marcas da gestão patrimonialista ainda seguem perceptíveis na atual gestão pública brasileira em seus diferentes níveis: nacional, estadual e municipal.

No governo Vargas a administração pública do tipo burocrática apresentou seus sinais na gestão pública brasileira, sobretudo pela criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Tal departamento tinha o propósito de ser agente modernizador dos processos administrativos, promovendo a racionalidade e a eficiência do Estado. Objetivava implantar critérios profissionais para o ingresso, a promoção e o desenvolvimento da carreira no serviço público por meio da formação de uma política de pessoal baseada no mérito (HELAL; DEIGUES, 2009).

Embora o modelo burocrático tenha avançado em relação ao modelo patrimonialista, entre as inúmeras dificuldades para sua implantação efetiva, observou-se o surgimento de novas práticas como o fisiologismo e o empreguismo. A partir dos anos 1990, o modelo de administração pública implantado no Brasil foi a NAP (Nova Administração Pública). Nesta forma de gestão, a modernização das práticas da administração pública foi inspirada em experiências internacionais, sendo que a literatura aponta que o setor público britânico foi o primeiro a passar por mudanças na direção da nova administração pública (FILIPPIM, 2005).

Na busca por implantar novas diretrizes que conseqüentemente iriam pautar uma administração mais moderna, a NAP tem como objetivo a maior eficiência nos processos administrativos, descritos no Plano Diretor da Reforma do Estado (SEABRA, 2001). Todas as mudanças que ocorrem nos modelos de gestão pública afetaram e continuam afetando a forma de gerir as pessoas dentro das organizações da esfera pública.

A gestão de pessoas na área pública tem certas particularidades e desafios, nem sempre idênticos àqueles que se observa na gestão privada. Segundo Schikmann (2010) as organizações públicas, na área de gestão de pessoas, ainda introduzem um sistema que opta por atividades relacionadas a folha de pagamento, regras e regulamentos e algumas atividades vinculadas a capacitações dos agentes públicas. Muitas destas organizações ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração.

A administração pública recebe insumos, processa e gera produtos, que são os bens e serviços públicos à disposição da coletividade, dentre eles destacam-se os agentes públicos que são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) (BERGUE, 2007). Existem diferentes tipologias para denominar os agentes públicos, entre elas: agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o poder público.

Com relação aos modelos contratuais, na gestão pública, normalmente, há dois tipos de vínculos empregatícios: os estatutários (contrato em regimes de estatuto dos servidores públicos ou específico dos militares) e os celetistas (contrato que obedece à CLT) O crescimento na carreira requer capacitação que supra os objetivos do exercício da função, o desenvolvimento de aptidões múltiplas, incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas (SANTOS, 2006).

Em relação à estabilidade, Bergue (2007) destaca que é tema recorrente e assume posição de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas no setor público. A estabilidade é garantia constitucional que alcançam os servidores detentores de cargo público aprovados em estágio probatório.

Diante destas particularidades da gestão de pessoas na esfera pública, o tema da motivação ganha espaço, uma vez que num cenário de alta regulamentação e com carreiras, em tese, mais estáveis, os fatores motivacionais adquirem relevância.

2.2 Motivação no trabalho

Com a evolução das relações de trabalho e as mudanças de relacionamento entre empresas, as teorias motivacionais tornam-se objeto de estudos na área organizacional (pública ou privada), ganhando maior robustez e pluralidade de conceitos (DE CAMPOS AVARISTO, SOUZA, 2018). Contudo, essa evolução é amparada nas teorias tradicionais e pioneiras, que buscam explicar quais fatores mantêm os grupos e ou indivíduos motivados. O Quadro 1 relaciona as principais teorias motivacionais, identificadas na literatura.

Quadro 1 – Resumo das teorias Motivacionais.

Teoria de Maslow (1943)	Pirâmide das necessidades essenciais para os seres humanos, aponto cinco fatores: fisiológicos, segurança, social, estima e auto realização.
Teoria de Herzberg (1959)	Teoria dos 2 fatores importante para motivação: fator higiênico e fator motivacional: crescimento e satisfação profissional.
Teoria de Aldefer (1969)	Teoria ERC: 3 necessidades: existência e desejos materiais, necessidade sociais família, amigos e colegas de trabalho, e necessidade de crescimento e auto realização
Teoria McGregor (1960)	Teoria X e Y, baseado nos estudos de Elton Mayo e Maslow, motivação pelas necessidade de realização pessoal, de trabalho, aceitação de responsabilidades e adequação de metas pessoais com a da organização._
Teoria da expectativa de Vroom (1964)	Três variáveis determinantes para motivação: valência, instrumentalidade e expectância, além da capacidade individual de distinção entre elas.
Teoria da Auto-determinação (TAD) Deci e Ryan (1985)	diferentes níveis de motivação, apontando a motivação intrínseca (inerente, autônoma, inata), a motivação extrínseca, em quatro níveis, e a desmotivação.

Fonte: Os autores.

Godoi, Freitas e Carvalho (2011) observam que a motivação é discutida nos dias atuais como questão fundamental no processo organizacional, por isto a compreensão de tal fenômeno requer a diversidade de abordagens e estudos teóricos e empíricos. As inúmeras mudanças que têm ocorrido no panorama organizacional levaram as organizações a maior preocupação com questões motivacionais, buscando novas formas de direcioná-la (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Os fatores motivacionais encaminham as atitudes dos indivíduos e acarretam em diferentes resultados para as organizações (SILVA, KORELO e PRADO, 2012) e exercem influência na retenção e/ou na rotatividade das pessoas nas organizações. Para Ceribeli; Gonçalves (2015) a preocupação com a retenção de trabalhadores mostra-se importante, pois, além de atrelada à redução de custos com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, ainda favorece a consolidação do capital intelectual da organização.

Os quesitos que motivam cada indivíduo são inerentes a ele e diferenciados para cada pessoa. Embora seja possível estabelecer didaticamente conjuntos de tipos motivacionais, esta será sempre uma abstração que, na prática, se mostra pouco efetiva, dada a variedade de histórias de vida, de necessidades e anseios dos sujeitos encontrados nas organizações. O que motiva determinada pessoa a realizar uma tarefa, geralmente deixa de estimulá-la após algum

tempo. Suas características, personalidade e expectativas são particulares e afetam a sua motivação (BRAGA *et al.*, 2013).

As mais diversas mudanças no mundo organizacional geram nível elevado de competitividade e afetam os profissionais (SCHUSTER; DIAS, 2012). Cada indivíduo interpreta de forma diferente o que o motiva, pois suas características, personalidade e expectativas são particulares (BRAGA *et al.*, 2013). Neste sentido, uma política de gestão de pessoas adequada, busca o desenvolvimento contínuo dos indivíduos (LIMA; JARDIM, 2013).

As aplicações dos fatores motivacionais podem afetar os resultados das organizações e estimular a eficácia e eficiência. Os profissionais buscam diversas formas para o autodesenvolvimento e as organizações devem agir de forma que as pessoas sejam orientadas a níveis elevados de crescimento, buscando e valorizando a comunicação de forma que as informações fluam naturalmente (SCHUSTER; DIAS, 2012). As diferenças existentes no âmbito privado e público devem ser levadas em conta nas questões motivacionais. As instituições do setor privado atuam com foco em interesses atrelados ao lucro e visibilidade, atingindo níveis de competitividade elevados. Tais aspectos diferenciam o setor público, que nem sempre conta com um vislumbre dos postos que os agentes públicos podem galgar (SCHUSTER; DIAS, 2012).

As necessidades referentes ao trabalho no setor público mostram-se conforme a necessidade do Estado e os agentes públicos passam a criar e a ter vínculo com a sociedade, prestando um serviço público. Desta maneira, o desenvolvimento dos profissionais é responsabilidade e dever dos governos em todos os seus níveis: municipal, estadual e federal (SCHUSTER; DIAS, 2012).

O serviço público no Brasil tem passado por transformações, buscando tornar-se mais ágil e eficaz, diminuindo custos e aumentando os padrões de qualidade dos serviços prestados (LOURENÇO; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). E, Segundo Takahashi, Lemos e Souza, (2015), é necessário que os servidores se sintam motivados, para que assim realizem suas atividades de forma mais eficaz, atendendo as necessidades do cidadão.

A motivação intrínseca configura-se como tendência para buscar novidade, desafio, para obter e exercitar as próprias capacidades e se refere ao envolvimento em determinada atividade por sua própria causa (GUIMARAES; BORUCHOVITCH, 2004). Em relação a fatores motivacionais intrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016), observam que os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, como por exemplo o altruísmo, o comportamento pró-social, a lealdade e prazer no trabalho, o comprometimento com objetivos institucionais, o senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público.

Ainda sobre fatores intrínsecos Takahashi, Lemos e Souza, (2015) entendem que funcionários públicos são mais propensos a colocar valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, voltada ao sentimento de realização, e são menos propensos a pôr um valor alto em busca de recompensa motivadora extrínseca como alta renda e horas de trabalho de curta duração.

A ideia de que ingressar no serviço público requer esforço e se traduz em uma conquista no atual mercado profissional, visto que ser servidor público, para muitos profissionais, consiste em uma essência diferenciada traduzida pelo compromisso de servir e trabalhar com qualidade (LIMA; SILVA, 2014).

Considerando que os agentes públicos tendem a se motivar mais por fatores intrínsecos, para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem ser concebidas para além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer oportunidades para satisfazer a motivação intrínseca dos funcionários (TAKAHASHI, LEMOS, SOUZA, 2015).

Entender as atitudes que os agentes públicos esperam de seus dirigentes tenham no intuito de favorecer a sua motivação, requer conhecimento e propósitos inovadores, uma vez que funcionários intrinsecamente motivados tendem a apresentar altos níveis de comprometimento organizacional, aumentando a produtividade e o desempenho (TAKAHASHI, LEMOS, SOUZA, 2015).

Os indivíduos buscam mostrar comprometimento e resultados, mas esperam ser recompensados por isto e ao se compreender os fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhes garantindo como recompensa o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer oportunidades que cheguem aos objetivos de satisfação interior, situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo, pois não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares (BERGAMININI, 2002).

São inúmeros os fatores motivacionais existentes, mas segundo Klein e Mascarenhas (2016) nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, a constantes implicações que levam a satisfação dos funcionários, lidar com as questões de rotatividade e evasão torna-se significativa, pois implica em problemas para as organizações. Cavalcante *et al.*, (2015), relatam que o trabalho, muitas vezes, como no caso do trabalho voluntário, está vinculado à contribuição do bem-estar social e a motivação do trabalhador pode estar em colaborar para uma sociedade melhor, realizando o bem comum, num trabalho positivo para quem o realiza e para quem o recebe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de abordagem qualitativa. A natureza qualitativa visa captar os sentidos do fenômeno estudado (motivação na carreira pública) na percepção dos sujeitos de pesquisa ouvidos. Como método de pesquisa foi eleito o estudo de caso, como recomenda Yin (2010). O estudo de caso busca a compreensão das dinâmicas organizacionais presentes em dada configuração (EISENHARDT, 1989).

O caso dos Bombeiros Militares foi escolhido uma vez que o serviço prestado pelos membros da corporação é reconhecido pela comunidade como de grande valia, sendo que este reconhecimento pode ser um fator motivacional para o ingresso e para a permanência destes agentes públicos na organização.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise foi composta por agentes públicos que estão na ativa no 11º BBM, que tem sede em Herval d'Oeste, Santa Catarina. Este estudo é descritivo, sendo que a pesquisa descritiva tem papel fundamental, pois visa descobrir as características, fatores e números que relacionam aos objetivos da pesquisa (GIL, 2010). Pretende-se, portanto, descrever o fenômeno da motivação, por meio da observação de um caso específico, qual seja o do 11º BBM, região de Joaçaba (SC). A descrição foi acrescida

de análise do caso estudado, utilizando-se para tal do cotejamento com a revisão bibliográfica realizada.

Para efetivar a coleta de dados, foram utilizadas as estratégias de pesquisa descritas a seguir. A pesquisa exploratória que busca a ambientação com o tema explorado, tornando primordial um estudo caracterizado pela busca de informações iniciais. Desta maneira, fez-se a parte exploratória da pesquisa por meio de entrevista, realizada em abril de 2016, com os oficiais do 11º BBM. Esta entrevista exploratória teve como objetivo estabelecer contato e conhecer o contexto da organização estudada. Os pesquisadores apresentaram os objetivos e ouviram as percepções dos participantes da entrevista coletiva (três oficiais: Major, Capitão e Tenente), que também autorizaram o estudo e se disponibilizaram a fornecer aos pesquisadores informações e documentos úteis para a pesquisa. Esta entrevista exploratória foi gravada com a autorização expressa dos participantes e posteriormente foi transcrita. Os dados nela colhidos compõem a descrição e análise do caso em estudo.

Para a parte documental foram consultados documentos fornecidos pelo 11º BBM, “[...] se recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização [...]” (GIL, 2010, p. 31). A pesquisa documental foi realizada, além dos documentos cedidos pelo 11º BBM, por meio de buscas no site do CBM/SC. Os dados cedidos pelo 11º BBM tiveram como objetivo contextualizar a gestão de pessoas do 11º BBM e consistem em: número de membros da corporação, estrutura hierárquica, forma de ingresso, seleção, treinamento e plano de carreira, remuneração, taxas de evasão, entre outros.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado, desenvolvido pelo comando geral e aplicado a todos os membros do Corpo de Bombeiros do estado de Santa Catarina, contendo perguntas sobre o perfil dos respondentes e sobre a sua percepção quanto à motivação na carreira pública de bombeiro (a) militar. O questionário é visto como um dos instrumentos de pesquisa mais acessível, quando comparado aos demais (FACHIN, 2006). Os pesquisadores receberam do comando do 11º BBM os dados coletados no questionário e os tabularam e utilizaram para o estudo.

As entrevistas foram agendadas e realizadas pessoalmente, com o objetivo de identificar a percepção dos membros do 11º BBM acerca dos aspectos que motivam a carreira do Corpo de Bombeiros Militar. Foram realizadas 15 entrevistas. A escolha dos entrevistados se deu de acordo com seu cargo, setor e quartel que atua, buscando diversidade e representatividade destes setores e cargos. A identidade de cada entrevistado foi omitida para preservar a confidencialidade. A designação utilizada foi “Entrevistado” sendo que “E” representa o entrevistado, seguido pelo número que foi colocado em razão da cronologia da realização da entrevista.

A análise dos dados foi feita utilizando-se da triangulação dos dados obtidos das diferentes fontes, bem como destes com os aspectos centrais da análise de literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte apresenta-se a análise realizada por meio da triangulação dos dados obtidos dos documentos, questionários e entrevistas (exploratória-coletiva e individual) e também da revisão bibliográfica. Em relação à entrevista individual, foi possível entrevistar 15 membros do

CBM pertencentes ao 11º Batalhão, sendo três mulheres e 12 homens, com o objetivo principal de captar os aspectos que motivam os membros do Corpo de Bombeiros Militar.

Os resultados foram apresentados, seguindo os tópicos: ingresso na carreira de Bombeiro; fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos; benefícios oferecidos pela corporação; fatores que desmotivam.

4.1 Contexto da gestão de pessoas do 11º BBM

Segundo Portal de Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2016), o CDM, no Estado de Santa Catarina, teve sua formação na Força Pública no final da década de 1910, sendo que o governo sancionou, em 16 de setembro de 1919, a Lei Estadual número 1.288 que criou a seção de Bombeiros.

Em 13 de junho de 2003, por meio da aprovação da Emenda Constitucional 033/2003, o Corpo de Bombeiros Militar deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina. A partir dessa data a instituição adquiriu o status de corporação autônoma, buscando melhores condições para a aplicação de uma política específica de expansão pelo território catarinense, aliada a ações em prol da modernização de viaturas, equipamentos, materiais e investimentos na formação e ampliação de seu efetivo.

Em 11 de novembro de 2013 o CBMSC, pela Lei número 16.157, teve regulamentado o poder de polícia administrativa previsto no inciso III do Artigo 108 da Constituição do estado de Santa Catarina, que estabelece a imposição de sanções administrativas para assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção, combate a incêndio e pânico. Tal decisão passou a permitir atuação mais efetiva dos integrantes da corporação em defesa da sociedade na prevenção de sinistros.

4.2 Ingresso na carreira de Bombeiro Militar

O processo de entrada no Corpo de Bombeiros Militar é caracterizado pela alta procura e dificuldade nele imposta, assim o entendimento de como cada membro entrevistado optou pelo ingresso na carreira torna-se importante para o estudo. A estabilidade percebida pelo público em geral para carreiras da área pública é grande atrativo. Nesse sentido, o entrevistado E6 relatou: *“na época como eu era autônomo eu queria uma estabilidade”*. Este mesmo atrativo foi sinalizado pelo entrevistado E9:

Sempre admirei a profissão e eu estava descontente na minha anterior e a questão da estabilidade financeira e profissional, ter uma profissão de carreira, então todos estes benefícios de ser servidor público em si e também o fato de admirar a profissão com zelo em si.

Bergue (2007) ressalta que o ingresso na carreira pública é marcado pela estabilidade e garantia de segurança, sendo fator de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas. Além da estabilidade diferenciada proporcionada pela profissão que se torna um atrativo no mercado de trabalho, a carreira é vista como geradora de segurança.

A busca por uma carreira estável é confirmada pelo entrevistado E1 *“Era a oportunidade de fazer um concurso e estar com uma carreira um pouco mais sólida financeiramente e profis-*

sionalmente”. Lima e Silva (2014) observam que a ideia de ingressar no serviço público requer esforço e se traduz uma conquista no atual mercado profissional, visto que ser servidor público, consiste em uma essência diferenciada traduzida pelo compromisso de servir e trabalhar com qualidade.

Outro aspecto que foi apontado pelos entrevistados como fator influenciador na decisão pela carreira foi o fato de ter um bombeiro na família, na rede de amigos ou de contatos próximos, conforme relatou E15: *“O meu tio se aposentou como sargento e como eu me desiludi um pouco com a polícia militar, vi que o bombeiro é outra área militar. Conversei muito com ele e ele me contou diversas histórias sobre a carreira dele”*.

Na visão do entrevistado E12, apesar de não ser o fator principal na escolha profissional, a carreira militar do pai foi levada em consideração na sua opção: *“[...] por meu pai ser militar, como eu disse: ele nunca influenciou! Mas acho que inconscientemente eu via que ele era bem-sucedido na vida, então eu achei que seria uma boa seguir esse caminho também”*.

A convivência e admiração com pessoas que atuam na área auxiliaram na escolha da carreira de bombeiro militar, segundo os entrevistados. Conforme Takahashi, Lemos e Souza, (2015, p. 320) *“os funcionários públicos são mais propensos a colocar valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, voltada ao sentimento de realização”*.

Percebe-se que o papel da admiração pela carreira também é fator relevante e o aconselhamento de conhecidos, conforme citou o entrevistado E3: *“Na verdade foi uma orientação de um amigo [...]. Eu tenho um amigo que tem a família de militares e eu sempre admirei”*.

Corroborando com este aspecto da admiração pela carreira e o estímulo aos familiares para o ingresso nela foi também observado no questionário aplicado aos 82 membros da corporação, quando se constatou que 51 membros responderam que gostariam que seus filhos ingressassem na carreira. A visão do senso comum de que um Bombeiro é visto como um herói e que são admirados socialmente é levada em consideração por diversos entrevistados como ponto considerado na escolha da carreira, como relatou o entrevistado E9: *“ser servidor público em si! E também o fato de admirar a profissão que tem um zelo em si”*. Klein e Mascarenhas (2016) observam os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, como comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho.

Na mesma linha, a entrevistada E7 expôs os motivos que a levaram a seguir esta carreira: *“Primeiro a carreira militar! Sempre me encantei com a carreira militar! Apesar de não ter ninguém na família que é militar. E também porque a carreira cuida e ajuda as pessoas, acho que tudo mundo pensa primeiro nisso”*.

Alguns entrevistados identificaram as questões estruturais e níveis hierárquicos existentes na corporação como fatores que motivaram seu ingresso, como o E3 relatou: *“tem essa parte da hierarquia [...]. Eu achava uma profissão bem boa. Tanto a PM como o Bombeiro; identifiquei-me com o sistema militar”*. Os entrevistados demonstraram também motivação intrínseca e aliada ao senso de propósito, como no caso do E2: *“hoje minha maior motivação é fazer com que a atividade de resgate veicular de Santa Catarina seja a melhor do Brasil”*.

Os entrevistados E7, E10 e E11 citaram o fato do cuidar das pessoas como grande fator de influência por optar pela profissão, conforme citou E7 ao se referir aos bombeiros: *“cuida e ajuda as pessoas, acho que a gente pensa primeiro nisso”*. E10 mencionou: *“[...] me chamou a atenção o operacional; precisa salvar e ajudar as pessoas, ser prestativo para a sociedade de*

alguma forma”. Conforme Cavalcante *et al.*, (2015) corroboram os fatores como o trabalho voluntário e sensação de promover o bem-estar social e colaborar para uma sociedade melhor, realizando o bem comum, num trabalho positivo para quem o realiza e para quem o recebe dentre os inúmeros fatores motivacionais existentes, implica na satisfação dos funcionários.

4.3 Fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos

Conforme Lopes *et al.* (2015) a motivação tanto intrínseca quanto extrínseca tem sido constantemente estudada sendo importante o seu desenvolvimento nas práticas organizacionais. Fatores como remuneração, benefícios, estabilidade e promoção, por exemplo se enquadram na motivação extrínseca, já a motivação intrínseca abrange fatores como realização pessoal, a busca por novos desafios, reconhecimento, autonomia entre outros. Os dados obtidos nas entrevistas estruturadas mostram que fatores intrínsecos, como o reconhecimento, tem sido relevante e tem se destacado entre os membros do Corpo de Bombeiros Militar, como se pode observar no que declarou o E2:

Olha é difícil dizer que alguma ação da corporação motive um sujeito né, porque no meu entender a motivação é algo intrínseco, ela varia muito assim como o conceito de felicidade, o que é felicidade em um momento no outro já não é mais, é uma coisa muito, que evolui muito rápido, mas dentre a, talvez uma das situações que mais motive é essa possibilidade de um respaldo e de um reconhecimento da comunidade.

Outro fator pontuado nas entrevistas foi o reconhecimento pessoal e o reconhecimento que a comunidade tem pela profissão dos bombeiros, como respondeu o entrevistado E1: “[...] por isso que eu acho que, dentro da possibilidade, poder servir alguém, é o que motiva, é o que dá a importância de ser bombeiro militar”. Ainda sobre o reconhecimento da comunidade, o entrevistado E6 destacou: “a comunidade ainda tem aquela visão do bombeiro herói, pode fazer tudo, pode salvar. Tem uma admiração que nos deixa feliz e responsáveis para melhorar a qualidade de serviço para que essas expectativas da comunidade sejam atendidas”. O que se alinha com a visão exposta pelos autores Guimarães e Boruchovitch (2004) de que a motivação intrínseca se configura como tendência para buscar novidade, desafio, para obter e exercitar as próprias capacidades e se refere ao envolvimento em determinada atividade por sua própria causa.

Por outro lado, fatores extrínsecos também foram referidos por alguns entrevistados, como, por exemplo, pelo E6: “[...] uma das motivações é a remuneração e o ambiente de trabalho”. Observa-se que o fator remuneração foi mencionado em muitas das falas dos entrevistados. É possível inferir que o fato de receberem salário acima da média para trabalhadores com a mesma formação, os deixa mais satisfeitos e, conseqüentemente, os motivam a permanecer na carreira de bombeiros, como o entrevistado E5 expôs: “Hoje eu fico, porque estou ganhando razoavelmente bem, estou realizado em termos de promoção [...] Então isso me motiva a ficar e o salário também. Quanto mais eu ficar o salário vai melhorar, então isso é o que mais me motiva”. Neste contexto, Bergamini (2002) observa que os indivíduos buscam mostrar comprometimento e resultados, mas esperam ser recompensados por isto e ao se compreender os fatores extrínsecos ao indivíduo, só se está garantindo como recompensa o bem-estar físico.

Além da remuneração outros fatores extrínsecos foram citados durante as entrevistas, tais como a estabilidade e as promoções, como mencionadas por E6: “[...] uma coisa que motiva bas-

tante nosso efetivo é os concursos internos e promoções. Eu acho que quanto mais promoções o soldado, cabo, sargento, oficial tiver, vai motivar mais ainda com afinco na profissão.” Quanto à estabilidade, o entrevistado E9 expôs: [...] *“a questão da estabilidade financeira e profissional, ter uma profissão de carreira, então todos estes benefícios de ser servidor público em si [...]”*.

Como oportunidade de melhoria observou-se um fator relacionado ao acompanhamento psicológico, que se enquadra como um benefício, ou seja, fator extrínseco da motivação, mencionado por três entrevistados. Pode-se observar a fala do E3: *“Eu acho que sim, poderia ter alguns programas, ate não sei se isso envolveria também, mas a gente procura outra parte que eu só vi na teoria, parte psicológica [...]”*.

O profissional bombeiro lida constantemente com uma forte responsabilidade afetiva em seu trabalho. Nas situações que envolvem vítimas, os bombeiros podem, muitas vezes, estar de frente com a morte. É importante ressaltar que, após a ocorrência, eles voltam ao quartel e ao trabalho sem nenhum suporte que os ajude a enfrentar tais situações, que, por mais cotidianas que sejam para eles, nunca deixam de ser traumáticas. Pode-se observar o comentário do entrevistado E6:

Algo que ainda falta na instituição e que nós começamos e que está engatinhando ainda é a assistência psicológica pro nosso efetivo nós não tínhamos ainda, depois que aconteceu a perda de alguns membros na instituição que nós percebemos que falta esse apoio psicológico efetivo esta engatinhando ainda esse processo, mas é algo que faltava [...].

Para a sociedade, a palavra “bombeiro”, na maioria das vezes, tem um sentido de heroísmo e salvação, mas pouco se sabe sobre as frustrações e as pressões psicológicas vivenciadas por esses ditos “heróis.” Sobre este tema, complementa o E7: “[...] uma coisa que acho importante é auxílio psicológico. As pessoas passam por muitas situações difíceis, quem tem filhos e atende uma criança num acidente de carro, por exemplo, fica bastante tempo traumatizado”.

De acordo com os achados da pesquisa, fica evidente que o agente público bombeiro está exposto a situações que apresentam algum tipo de sofrimento, prejudicando, assim sua qualidade de vida, e, por isso, um auxílio psicológico pode contribuir muito como suporte a fim de que ele possa aprender a criar estratégias para lidar com essas situações.

Os benefícios oferecidos aos membros do batalhão são de forma positivamente avaliados pela maioria dos entrevistados. Alguns lembram que cada quartel trabalha com liberdade para estabelecer os benefícios, como relata o entrevistado E1 *“Santa Catarina é o único estado onde a administração, a parte financeira, fica tudo mais voltada, cada quartel no seu mundinho”*. Também foi destacado pelo entrevistado E2: *“Eu acredito que, em linhas gerais, o que o batalhão oferece é muito próximo ao que a corporação tem como política institucional”*.

Os treinamentos e capacitações são benefícios valorizados pelos membros da corporação, ajudando no desenvolvimento e auxiliando na melhora das atividades. Tal benefício é lembrado pelo entrevistado E10: *“Atualmente o treinamento e as condições de trabalho. O coronel está sempre incentivando os oficiais em geral o treinamento, aprimorando o quartel, equipamentos novos têm sido bastante usados”*. De acordo com Shuster e Dias (2012) os profissionais buscam diversas formas para o autodesenvolvimento e as organizações devem agir de forma que as pessoas sejam orientadas a níveis elevados de crescimento, buscando e valorizando a comunicação de forma que as informações fluam naturalmente.

Na questão relacionada a curso e treinamentos captada pelo questionário, 26 membros consideram que as atuais políticas de treinamentos são suficientes para o exercício das atividades. Melhorar o atendimento dos municípios no quesito assistência social foi também apontado pelo entrevistado E15:

Eu vejo que no município a área social deixa um pouco a desejar. A gente realiza alguns trabalhos no qual eu vejo que não seria nós a sermos chamados. Por exemplo: um bêbado caído em via pública. No nosso município tem bastante, se a gente começar a sair nas ruas catando os bêbados, vamos deixar de atender um incêndio ou alguma coisa mais grave. Claro que isso não cabe à Corporação e sim ao município. Nós que estamos 24 horas nas ruas sentimos muita falta da área social no município.

O plano de saúde é um benefício valorizado pelos entrevistados. O sujeito de pesquisa E14 mencionou oportunidades de melhoria neste quesito: *“A gente tem um plano de saúde do estado que é opcional [...]. O plano de saúde já devia ser bem preparado e com abrangência bem grande porque a nossa profissão coloca inteiramente nossa vida em risco”*. O E11 também expôs sugestões de melhoria ao plano de saúde:

A maioria da população acha que o bombeiro tem plano de saúde. Realmente tem, só que é necessário pagar. Esse é o benefício que o estado deveria tomar mais peito e bancar, porque qualquer plano de saúde não é menos que R\$ 240,00 para ter um plano bom, e acaba que eu não tenho plano e meus colegas cobram isso. Eu tenho uma visão que, por exemplo, eu quando vou levar alguém com a ambulância que é um acidente, que é urgente, os médicos irão atender a pessoa de qualquer maneira. Eu acho uma vergonha o estado não bancar o plano de saúde ou poder disponibilizar um bom desconto.

Alguns entrevistados demonstraram contentamento com os benéficos oferecidos, conforme cita o entrevistado E12: *“Eu acho que não falta nenhum tipo de benefício, acho que a gente já tem benefícios demais, para ser bem sincero”*. Esta visão é compartilhada pelo entrevistado E4 que relatou: *“Eu acredito que aqui está tranquilo, o comandante se preocupa bastante no bem estar de nós, no caso subordinados”*.

No quadro 2, são destacados os principais fatores motivacionais identificados na pesquisa.

Quadro 2 - Principais Fatores Motivacionais.

Fatores Motivacionais Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento pessoal (família e amigos) - Reconhecimento pela comunidade - Estímulo para crescimento profissional - Possibilidade para construir uma carreira
Fatores Motivacionais Extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração - Benefícios como planos de saúde - Estabilidade (financeira e profissional) - Promoções (concursos para cargos internos) - Treinamentos e capacitações - Condições de trabalhos e estrutura física

Fonte: elaborado pelos autores

4.4 Fatores que desmotivam

Para compreender possíveis fatores que desmotivam os entrevistados perguntou-se sobre a intenção de pedir transferência de seu atual local de trabalho e também quais fatores que os desmotivam a permanecer na carreira de Bombeiros. Dos 15 entrevistados, oito responderam que não pretendem sair do corpo de bombeiros e nem solicitar transferência. A intenção deles em não pedir transferência se deve ao fato de seus familiares serem da região, segundo declararam.

Teve um total de cinco entrevistados que informaram o desejo de solicitar transferência para sua cidade natal, longe da região na qual atua hoje, como por exemplo, o entrevistado E7: *“De sair do corpo de bombeiro não, mas gostaria de voltar para mais próximo da minha família no Sul, se tivesse oportunidade”*.

Respostas obtidas por meio do questionário aplicado pelo CBM, mostra número expressivo de pessoas que vieram transferidos de sua cidade natal, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Naturalidade e Transferência.

Descrição	Quantidade
Nasci e me criei na região do 11º BBM	39
Passei a maior parte de minha vida na região do 11ºBBM	8
Vim para a região do 11ºBBM exclusivamente por conta do CBMSC, por falta de disponibilidade de outro Batalhão que eu possuía interesse	24
Vim para o 11ºBBM, pois mesmo não sendo desta região, era o que eu queria	11
Total	82

Fonte: Questionário aplicado pelo CBM 11º

Observam-se também três entrevistados que manifestaram vontade de sair do corpo de bombeiros, mas deixando claro que são motivados por buscar novos desafios, como mencionou o E12: *“Pedir transferência não, mas eu tenho intenção de sair, daqui uns cinco, talvez dez anos. A minha ideia é pedir baixa e ir embora do país, mas depois que eu já tiver minha casa e tal... Eu não tenho a ideia de terminar minha vida no bombeiro”*.

Além das questões de transferências e saídas, foram analisados outros fatores que desmotivam os membros do CBM, como a instabilidade política, como citou o E2: *“[...] essa instabilidade política traz certa preocupação. Como nós somos membros da organização direta, estamos subordinados ao governador, a Secretaria de Segurança Pública e a mercê da política. Como tudo são leis, o que pode valer hoje talvez amanhã, não exista mais, então isso é um fator extremamente preocupante [...]”*. Ainda sobre a preocupação com a instabilidade o entrevistado E1 mencionou:

O principal motivo a não permanecer (embora eu não vou pedir pra sair do Corpo de Bombeiros, eu vou é sair de ativo pra reserva), é a questão da insegurança, da instabilidade. Sair do Bombeiro não me passa pela cabeça, até porque, eu teria que recomeçar minha vida novamente, reconstruir minha carreira com outro norte [...].

Outro aspecto apresentado em relação aos fatores que desmotivam foi a falta de reconhecimento. O E12 assim se expressou: *“A falta de apoio dos superiores nas nossas ações, de*

reconhecimento. A gente tem muito reconhecimento na rua, da população, mas dentro do quartel falta muito reconhecimento [...]". O E9 declarou: "[...] às vezes falta de reconhecimento. Nós temos duas carreiras: de oficial e de praça. Tem suas disparidades, quem é oficial já tem uma situação de comando, já é diferente a função, ele é mais valorizado financeiramente".

No que diz respeito à valorização do bombeiro pela a comunidade, muitos mencionaram que existe alta aprovação dela em relação aos serviços que prestam, entretanto ressaltaram que, muitas vezes, são responsabilizados por questões que estão fora do seu alcance. Pode-se analisar que o entrevistado E12 abordou a partir de um enfoque mais intrínseco, já o entrevistado E9 voltou-se mais para o lado extrínseco, ou seja, relacionado à remuneração. Os achados corroboram a visão dos autores Takahashi, Lemos e Souza (2015, p. 319) "para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem observar que ser concebidas além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer uma oportunidade para satisfazer a motivação intrínseca de seus funcionários".

Em resposta ao questionamento onde deveriam indicar os quatro principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho, pôde-se observar que a falta de reconhecimento, é um dos principais fatores geradores de insatisfação, conforme o Quadro 04.

Quadro 4 – Fatores que geram Insatisfação

Alternativa	Nº Respostas
Falta de reconhecimento	46
Diminuição equipe de trabalho	62
Relacionamento Interpessoal	18
Falta de autonomia	20
Ambiente de trabalho ruim	19
O trabalho que realizo	3
Relacionamento com o comandante Imediato	9
Falta de treinamento	40
Sobrecarga de trabalho	30
Instalações inadequadas (banheiros, alojamento, cozinha, etc.)	8
Trabalho Inseguro	18
Forma de comunicação do Comando	20
Falta de materiais e equipamentos para o trabalho	23

Fonte: Questionário aplicado pelo CBM 11º

O que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem fazer é criar situações e ambientes favoráveis, para que se possa despertar a motivação de cada trabalhador. Braga *et al.* (2013) confirmam que os quesitos que motivam cada indivíduo são inerentes a ele e diferenciados para cada pessoa. Embora seja possível estabelecer didaticamente conjuntos de tipos motivacionais, esta será sempre uma abstração que, na prática, se mostra pouco efetiva, dada a variedade de histórias de vida, de necessidades e anseios dos sujeitos encontrados nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é temática de discussão relevante no ambiente da gestão pública, pois está diretamente ligada ao desempenho e rendimento das pessoas. Conforme autores citados na revisão bibliográfica o entendimento dos fatores que motivam os servidores públicos nortearam esta pesquisa, o que proporcionou analisar como os aspectos motivacionais colaboram para os processos de melhoria desejados e necessários no serviço prestado à sociedade.

Em relação ao objetivo da pesquisa descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar. Pode-se avaliar que em um primeiro momento, os aspectos que motivam um membro do corpo de bombeiros militar estão relacionados a fatores externos, sendo esses, remuneração e estabilidade, porém somente esses dois fatores não são suficientes, para prolongar sua permanência na instituição, e muito menos os levam a criar perspectiva profissional e pessoal.

Foi possível analisar que tanto motivação extrínseca, quanto intrínseca, não poderão seguir caminhos diferentes, pois mesmo que a remuneração seja o fator principal, somente ela não sustentará as oscilações recorrentes em uma carreira profissional, será necessário que fatores internos e externos andem de sinérgica, levando em consideração, que o comportamento motivacional, será influenciado de acordo com o momento que o profissional se encontra, momento este sempre muito particular, ou seja, o que motivou um membro a ingressar na carreira de bombeiros, poderá ser diferente dos fatores que hoje o faz permanecer ou findar de sua carreira na corporação.

Cada pessoa possui particularidades e necessidades que emergem a motivação, foi possível identificar que a busca por melhor capacitação e treinamentos pela corporação torna-se fator relevante na visão dos seus membros. Outro fator observado está ligado ao melhor atendimento psicológico aos membros devido à atividade vivenciada, auxiliando principalmente após o trabalho, questões ligadas à motivação extrínseca. O estudo demonstrou que para os membros, a estrutura física e as condições de trabalhos são percebidas como totalmente favoráveis.

Algumas limitações e condições devem ser levadas em consideração no estudo, como o fato de ser observado apenas o caso do 11º Batalhão, tornando a questão da região e regime adotados pelo batalhão, fatores fundamentais que podem conduzir a certo viés na análise do caso.

Sugerem-se pesquisas futuras que possam avançar nas proposições teóricas relacionadas ao tema motivação em organizações públicas. Também se sugere que novos estudos em diferentes setores e organizações públicas aprofundem os fatores motivacionais, tanto de ingresso quanto de permanência na esfera pública.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE*, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002 a Jan 2003.
- BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRAGA JÚNIOR, S. S.; et al. Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 3, p. 91-104, 2013.

- CAVALCANTE, C. E.; *et al.* Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. *Revista de Administração*, v. 50, n. 4, p. 523-540, 2015.
- CERIBELI, H. B.; GONÇALVES, D. C. S. Uma Análise da Relação entre Valores Organizacionais, Motivação e Intenção de Abandono da Organização. *Reuna*, v. 20, n. 4, p. 51-66, 2015.
- DE CAMPOS AVARISTO, J. A.; DE SOUZA, M. E. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura/Motivation of people in the public sector: a brief reflection on literature. *Brazilian Applied Science Review*, v. 3, n. 1, p. 313-332, 2018.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- EISENHARDT, K. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FADUL, E. M. C; SILVA, M.A.M.A. Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, Jul./Ago. 2009.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.
- FILIPPIM, E. S. F. 2005. *Administração pública e desenvolvimento sustentável: um estudo sobre a região da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 2, art. 159, p. 30-54, 2011.
- GUIMARAES, S. É. R.; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p.143-150, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 mai. 2016.
- HELAL, D. H.; DIEGUES, G. C. Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 1, p. 23-45, 2009.
- KIM, S.; VANDENABEELE, W. A. Strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 701-709, 2010.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- LIMA, L. A.; JARDIM, G. T. P. Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA. *Revista Ciências Administrativas*, v. 19, n. 1, p. 69-84, 2013.
- LIMA, J. O.; SILVA, A. B. O significado de "ser servidor público" à luz da aprendizagem transformadora. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Unoesc, v. 13, n.1, p. 97-122, jan./abr. 2014.
- LOPES, L. M. S.; *et al.* Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de ciências contábeis da Bahia na perspectiva da teoria da autodeterminação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 5, n. 1, p. 21-39, 2015.
- LOURENÇO, C. D. S.; MAGALHÃES, T. F.; FERREIRA, P. A. Formação em Administração Pública no Brasil: desafios, perfil de formação e especificidades da área. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 4, p. 177-186, 2014.
- PRIMAK, I., *et al.* Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do Estado do paraná. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427 4.2 (2014).
- SANTA CATARINA (Estado). *Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: institucional: estrutura* Florianópolis. Disponível em: <http://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/ex-comandantes>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- SANTOS, C. S. *Introdução à gestão pública*. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SCHIKMANN, R. *Gestão Estratégica de Pessoas*: bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-29.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SILVA, D. M. L.; KORELO, J. C.; PRADO, P. H. M. Como você fez sua escolha? O papel do foco motivacional sobre a tendência a inovar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 179-199, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. S. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.