

## **FATORES DE DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL, NA CIDADE DE CARNAÍBA-PE**

Fernando Henrique Barbosa<sup>1</sup>  
Leonardo Rodrigues Ferreira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A pesquisa tem como objetivo geral, identificar quais são os fatores que causam a desmotivação dos funcionários públicos de uma escola municipal em Carnaíba-PE. Por meio da análise dos objetivos específicos elencados na pesquisa, tais como: verificar quais os fatores de desmotivação na visão dos funcionários públicos da escola; identificar se esses fatores afetam o comportamento dos funcionários; entender o impacto da desmotivação na produtividade dos funcionários da instituição. A pesquisa foi realizada no Complexo Educacional e Desportivo Governador Miguel Arraes, escola de ensino fundamental da cidade de Carnaíba-PE. Inaugurada em 2006 pelo prefeito José de Anchieta Gomes Patriota. O conteúdo que fundamenta esta pesquisa é o conceito de motivação, a desmotivação e serviço público brasileiro. O procedimento metodológico teve como base uma pesquisa exploratória quantitativa. Foi aplicado um questionário para coletar os dados sócios profissionais e as perguntas de escala de Likert sobre a desmotivação. As informações foram coletas entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021, participando 21 funcionários (homens e mulheres) nos resultados A pesquisa encontrou uma variação nos fatores de desmotivação para os entrevistados.

**Palavras-chave:** Desmotivação. Motivação. Público. Funcionário.

### **ABSTRACT**

The The research has as general objective, to identify which are the factors that cause the demotivation of the civil servants of a municipal school in Carnaíba-PE. Through the analysis of the specific objectives listed in the research, such as: verifying the demotivating factors in the view of the school's public employees; identify whether these factors affect employee behavior; understand the impact of demotivation on the productivity of the institution's employees. The research was carried out at the Governador Miguel Arraes Educational and Sports Complex, an elementary school in the city of Carnaíba-PE. Inaugurated in 2006 by Mayor José de Anchieta Gomes Patriota. The content that underlies this research is the concept of motivation, demotivation and Brazilian public service. The methodological procedure was based on a quantitative exploratory research. A questionnaire was applied to collect professional partner data and Likert's scale questions about demotivation. The information was collected between December 2020 and January 2021, with 21 employees (men and women) participating in the results. The survey found a variation in the demotivating factors for the interviewees.

**Keywords:** Demotivation. Motivation. Public. Employees.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração – UFRPE/UAST;

<sup>2</sup> Professor Adjunto – UFRPE/UAST; Doutorando em Ciência Política – UFPE;

# 1 INTRODUÇÃO

A motivação é uma das maiores preocupações das organizações, pois, segundo Artunes e Sant Anne (1996), o grau de satisfação e motivação pode desestabilizar todo um sistema, nessa visão, um colaborador desmotivado pode se diferenciar do contexto organizacional, causar desequilíbrio e influenciar outros funcionários.

Desde que alguns autores se deram conta de que a produtividade não procedia exclusivamente da qualidade técnica e da eficiência do processo, mas também, da atitude das pessoas em relação às tarefas que lhes eram solicitadas, a motivação passou a ser tema de preocupação para empresários e gestores (Kasindi 2017).

Assim, pode-se concluir que o indivíduo motivado tem maior propensão a desenvolver suas atividades e que, os desmotivados, teriam um déficit de energia para o cumprimento de suas atividades. Mas não é bem assim. Segundo Maximiano (2006) a motivação é específica, uma pessoa pode está motivada para uma função e para outra não, ou seja, alguém pode estar muito motivado para trabalhar, mas não está motivado para estudar. Ainda segundo ele não há um estado total de motivação, que faça com que uma pessoa esteja sempre disposta para tudo.

Nesse cenário o presente artigo propõe a seguinte problemática: identificar quais os fatores que promovem a desmotivação dos funcionários públicos e como eles afetam a produtividade? A desmotivação é um dos temas mais recorrentes na literatura da administração e mesmo assim é um dos aspectos mais preocupantes no dia a dia das organizações. A pesquisa ajuda a mudar ou amenizar uma realidade ruim do serviço público, relacionada ao desempenho dos funcionários. Pois conhecendo os fatores de desmotivação. Pode-se criar um ambiente organizacional voltado para o desenvolvimento da motivação dos funcionários, como isso, aumentando a produtividade do serviço, pois, segundo Gil (2011, p.201) “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade”

O presente artigo tem como objetivo geral: identificar quais são os fatores que causam a desmotivação dos funcionários públicos de uma escola municipal de ensino em Carnaíba/PE. E objetivos específicos: verificar quais os fatores de desmotivação na visão dos funcionários públicos da escola; identificar se esses fatores afetam o comportamento dos funcionários; entender o impacto da desmotivação na produtividade dos funcionários da instituição.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

A motivação é a condição primordial e indispensável para a obtenção dos objetivos pessoais e do trabalho. Segundo Aurélio (1999, p. 327) A motivação “é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém.” Com isso, a motivação pode ser observada. Como sendo uma consequência de motivos e causas que levam os indivíduos a realizarem determinadas ações.

A discussão sobre motivação percorreu um processo de evolução até chegar na percepção atual. Frederick Taylor (1856 – 1915) que fazia parte da escola de administração científica, a qual sustentava que os trabalhadores seriam fundamentalmente preguiçosos e que a administração deveria fazê-los cumprir suas atividades de forma mais eficiente possível, através da única maneira de motivação, segundo o que acreditava, recompensas financeiras. Essa visão de Taylor fundamentava-se na teoria x da motivação.

Já Victor H. Vroom (1964) realizou pesquisas baseando-se que os processos motivacionais não dependiam apenas de objetivos individuais, como também, do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. A partir da perspectiva dos dois autores pode-se notar algum desenvolvimento, quando aquele levanta um único fator motivacional, enquanto o outro aborda percepções diferentes a respeito do tema, ou seja, uma mais individual, que diz respeito aos desejos e necessidades do indivíduo e outra que traz um contexto mais subjetivo ligado ao ambiente de trabalho.

Pisani (1985, p. 90) define motivação como, “um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispensada e por estar dirigido para um objetivo ou uma meta”. Exemplo: um jovem que se esforça com afinco para se formar no curso de administração, está desempenhando um comportamento motivado.

A motivação está presente em cada pessoa e se dinamiza por meio das necessidades humanas. Cada pessoa tem suas necessidades próprias, que podem ser definidas como desejo, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Vergara (2000, p. 42) compartilha da mesma visão supracitada no seu conceito de motivação: “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto

é, está dentro de nós, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca a motivação”.

Robbins (2003) cita Henry Murray (1998) que discute que, a motivação possui dois elementos essenciais; impulso, que se refere ao processo interno e que leva a pessoa a ação, e o motivo, que desenvolve o comportamento que acaba quando a pessoa chega ao objetivo almejado. Porém, Bergamini (2008) alerta que a ação ou efeito de motivar é intrínseco.

## **2.2 A DESMOTIVAÇÃO**

De acordo com Thomas et al, (2004) destacam que a desmotivação colabora não apenas para uma percepção negativa do ambiente por parte dos colaboradores, mas também para uma menor produtividade.

Podemos compreender aspectos a respeito da desmotivação ao destacarmos que:

- As causas da desmotivação podem variar de pessoa para pessoa. (GIL, 2011);
- A deficiência de motivação aflige as pessoas no trabalho e dá-se de um fator intrínseco, relacionado ao interior do indivíduo. (BERGAMINI,2008);
- A desmotivação no trabalho pode causar consequências negativas tanto para o colaborador quanto para a organização. (MACIEL E SÁ, 2007);
- Quando as necessidades humanas não são supridas ocorre um quadro de sentimentos negativos, tais como: baixa autoestima, agressividade, frustração, resistência a novidades, pessimismo e insegurança, isso poderá levar o funcionário a desmotivação. (CABRAL, 2014)

### **2.2.1 Determinantes de desmotivação no trabalho**

Segundo William et al. (2016) os principais determinantes de desmotivação na literatura são: remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades e ambiente de trabalho ruim. Além desses a pesquisa identificou mais dois determinantes:

- **Falta de benefícios:** está relacionado com a ausência de um plano de saúde adequado ou apoio a consultas odontológicas e oftalmológicas, etc;
- **Falta de aproximação com a direção:** destacou-se que existe um relacionamento muito fraco entre colaboradores e direção, pois algumas vezes este não faz ideia de quem é aquele.

### **2.2.2 Determinantes de desmotivação no serviço público**

O serviço público tem algumas particularidades, Annie Hondeghem e Myriam P (2001) destacam os seguintes determinantes que podem desencadear a desmotivação:

- Determinantes relacionados à organização: comunicação interna deficiente, burocracia, efetivo insuficiente;
- O distanciamento da realidade em relação à gestão pública adotadas pela administração;
- A complexidade das legislações;
- A pouca atenção aos aspectos humanos por parte dos superiores.

Segundo Chantlat (2002) os empregos públicos são variados, entre eles: carteiro, policial, enfermeira, professor. Com tarefas diferentes, mas o que há em comum entre esses é a ligação ao setor público. E os determinantes de desmotivação de acordo com Chantlet (2002) são:

- O rendimento do funcionário é afetado pelo aumento da carga horária de atividades;
- Falta de autonomia;
- Falta de reconhecimento dos chefes. Esta causa é uma das necessidades de Maslow. Trata-se de um fator intrínseco, relacionado ao interior do indivíduo;

- Falta de apoio social oferecido pelos colegas, os superiores, os subordinados ou usuários do serviço;
- Enfraquecimento do comportamento ético no serviço público.

### **2.3 SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Segundo Steinbach (2007, p.12), o serviço público é: “todos os serviços prestados pelo Estado ou delegados por concessões ou permissões, com objetivos de facilitar a existência do indivíduo na sociedade”.

No Brasil, as organizações públicas têm como meta prestar serviços para a sociedade. Elas buscam maior eficiência e qualidade na prestação de serviço para os usuários do serviço, ou seja, a comunidade.

De acordo com Kasindi (2017), as organizações fazem parte e interagem com o ambiente, recebendo influência dele. As pessoas que trabalham, são os agentes que contribuem para este processo de troca constante com o ambiente.

Pires e Macedo (2006), colocam que, as organizações são componentes do espaço social e cultural, no qual estão inseridas. Atualmente, as organizações públicas são muito comparadas com o serviço prestado pelo setor privado no que se refere ao custo benefício dos dois serviços. Nesse cenário é bem mais difícil manter os servidores públicos motivados em com alta produtividade.

Mas vale lembrar que a desmotivação do servidor público não acontece por acaso, existem diversos fatores que levam o profissional a não realizar um serviço de qualidade para a comunidade.

A forma engessada de trabalhar do servidor público é um dos fatores que podem contribuir nesse quadro de desmotivação, um dos agentes principais que levam a isso é a burocracia. Segundo Malik (1998, p. 55)

O modelo tradicional burocrático na empresa pública impera as organizações públicas não estão muito atentas para o mercado de trabalho, nem para o desenvolvimento dos seus profissionais e tampouco para quem oferece o serviço. Isso tudo traz uma grande dificuldade dos gestores em aplicar ferramentas que motivem os colaboradores e melhorem seus desempenhos na produtividade.

Pires e Macelo (2006), ainda discutem, que além dos aspectos administrativos, as

concepções políticas afetam o bom funcionamento do serviço público, pois as organizações públicas dependem muito do ambiente sócio político, levando a entender que elas sofrem com a vulnerabilidade da interferência do poder político. Com isso os autores entendem que essa característica é uma das responsáveis pela desmotivação.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Para elaboração deste artigo foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com (RAMPAZZO. 2013, p. 52) é aquela que procura explicar um problema por meio de referências teóricas publicadas em livros, artigos, sites e revistas. Que pode ser feita independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Nessa pesquisa como fonte principal de apoio foram utilizados livros, sites, e artigos científicos retirados da internet.

Após foi criado um questionário com a intenção de responder o problema da pesquisa: identificar quais os fatores que promovem a desmotivação dos funcionários públicos de uma escola municipal de Carnaíba-PE, juntamente com os objetivos específicos da pesquisa. Segundo (TOZONI-REI. 2010, p. 66). “É um instrumento de pesquisa que consiste num conjunto de questões predefinidas e sequenciais apresentadas ao entrevistado diretamente pelo pesquisador ou indiretamente via correspondência”.

O questionário utilizado foi dividido em dois tipos de perguntas. As de caráter sócio profissional e 10 perguntas relacionadas à desmotivação no ambiente de trabalho, as quais utilizaram de uma escala de tipo Likert, onde 01 significa: “discordo totalmente” e 5 significa: “concordo totalmente” para se evidenciar o nível de cada fator abordado sobre a desmotivação no trabalho. Sinalizações de 3 a 5 foram consideradas com um fator de desmotivação relevante para o quesito em análise.

A pesquisa bibliográfica juntamente com o instrumento de análise de dados, questionário, serviram para o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória quantitativa. Com a intenção de identificar e conhecer as principais causas de desmotivação nos sujeitos estudados.

A pesquisa foi realizada no Complexo Educacional e Desportivo Governador Miguel Arraes, escola de ensino fundamental da cidade de Carnaíba-PE. Inaugurada em 2006 pelo prefeito José de Anchieta Gomes Patriota. Ganhadora do prêmio nacional de gestão escola

em 2010. E responsável pela educação de crianças do primeiro ciclo do ensino fundamental 1° a 5° ano. A pesquisa foi realizada no período de dezembro de 2020 a janeiro de 2021.

A instituição possui aproximadamente 37 funcionários ao total, sendo 15 professores, 13 funcionários de apoio (guardas, cozinheiras, e faxineiros) 2 bibliotecários e 7 administrativos.

Devido a pandemia de coronavírus, todas as atividades da instituição estavam sendo realizadas de forma remota, ou seja. Na escola só havia funcionários de apoio, para manter a integridade do prédio. A parte administrativa da escola não estava atuando no momento da pesquisa.

Neste contexto, foram realizados dois tipos de contato com os entrevistados. Um direto, feito com os funcionários de apoio, no qual os questionários foram levados à escola e aplicados com todos os presentes, levando em consideração todas as normas de segurança contra o coronavírus, o segundo contato foi de forma indireta, sendo realizado com os professores. Esses responderam o mesmo questionário aplicado com os funcionários de apoio, só que de forma digital. O questionário aplicado com os professores foi feito no Google Formulários e enviado por E-mail ou por links disponibilizados no grupo de whatsapp dos professores da escola, com isso foram obtidas 21 respostas que foram divididas em gênero: masculino e feminino e nas categorias: funcionários de apoio e professores.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

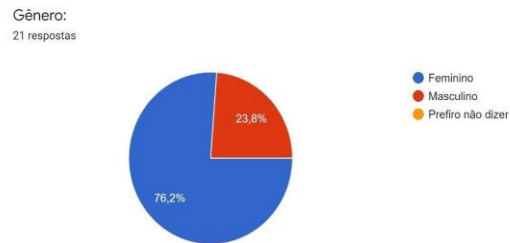
Nessa parte iremos tratar sobre os resultados encontrados na pesquisa, abordamos as análises em detalhes após a coleta dos dados e em seguida descrevemos as apurações sobre as informações coletadas.

Os dados levantados nesta pesquisa visam responder o objetivo geral e a questão central deste artigo, identificar quais são os fatores que causam a desmotivação dos funcionários públicos de uma escola municipal em Carnaíba-PE. Por meio da análise dos objetivos específicos elencados na pesquisa, tais como: verificar quais os fatores de desmotivação na visão dos funcionários públicos da escola; identificar se esses fatores afetam o comportamento dos funcionários; entender o impacto da desmotivação na produtividade dos funcionários da instituição.



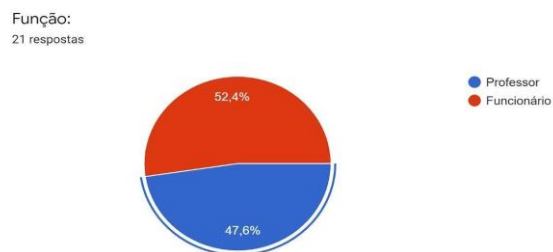
#### 4.1 Dados sócio profissionais:

**Figura 1: Gênero**



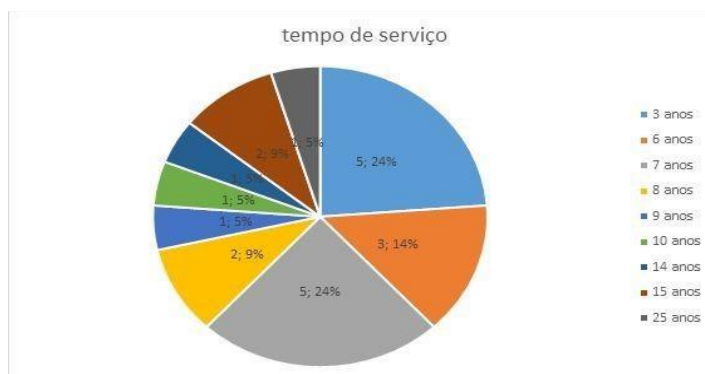
A maioria dos funcionários são do gênero feminino com 76,2% do total, enquanto há 23,8% do gênero masculino. 100% das professoras são do gênero feminino.

**Figura 2: função**



Relacionado a função, podemos observar que ficou bem dividido, com 52,4% sendo funcionários e 47,6% sendo professores.

**Figura 3: Quanto ao tempo de trabalho:**



Nos dados relacionados ao tempo de serviço, foi obtida uma variação de 3 a 25 anos

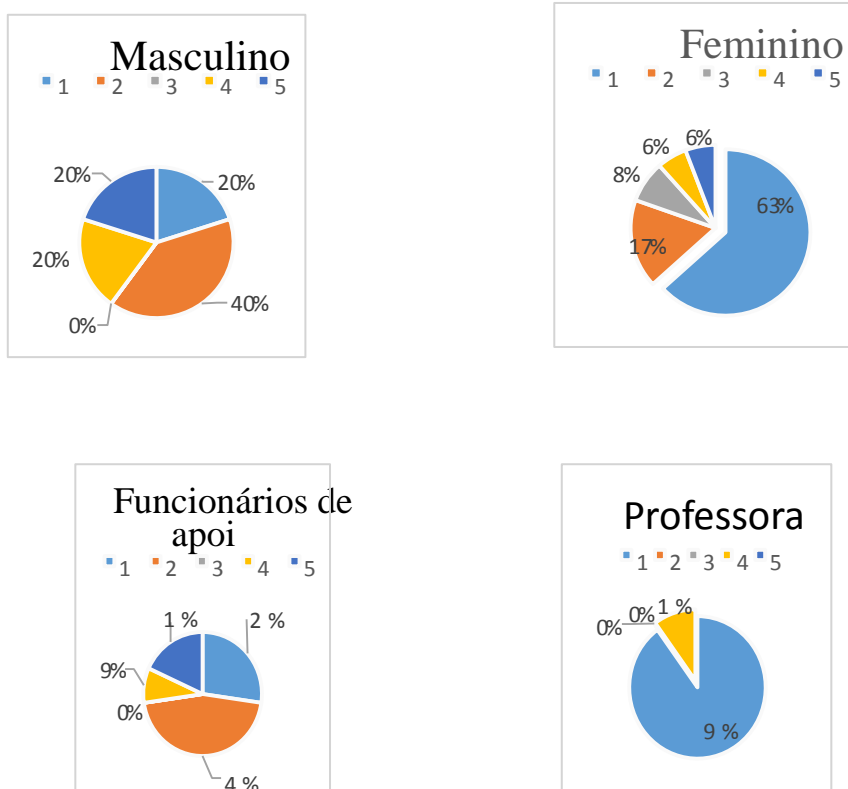
de serviço. Sendo que quase a metade dos funcionários tem 7 ou 3 anos de emprego e correspondem a um percentual de 48 % do total de servidores. Isso pode ser explicado pela realização dos dois últimos concursos da prefeitura do município, que remetem a esse tempo de atuação dos candidatos que passaram nessas seleções. Os servidores com maior tempo de serviço pertencem a categoria de professoras.

#### 4.2 A respeito da desmotivação:

Para compreender o nível de contribuição de possíveis fatores de desmotivação na instituição de ensino, os participantes foram convidados a responder em uma escala de 01 a 05, na qual 01 significa: “Discordo totalmente” e 05 significa: “Concordo totalmente”. No ato da entrevista foi avisado aos participantes que indicações de 3 a 5 já seriam interpretadas como fator determinante de desmotivação para o item analisado.

Em seguida serão apresentados os gráficos que representam as respostas obtidas, juntamente com suas análises.

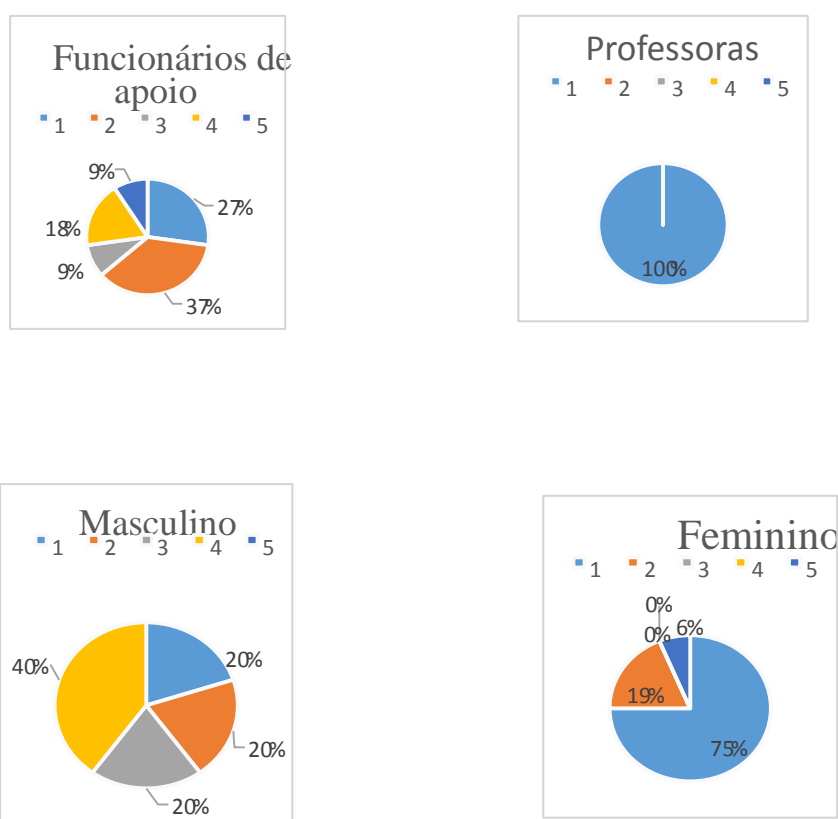
**Figura 4: Ambiente de trabalho ruim**



Thomas et. al. (2004) fala que a desmotivação contribui para uma percepção ruim do ambiente de trabalho e para uma menor produtividades. Segundo os dados coletados a escola não apresenta um ambiente ruim, por isso não pode-se considera esse fator como gerador de desmotivação.

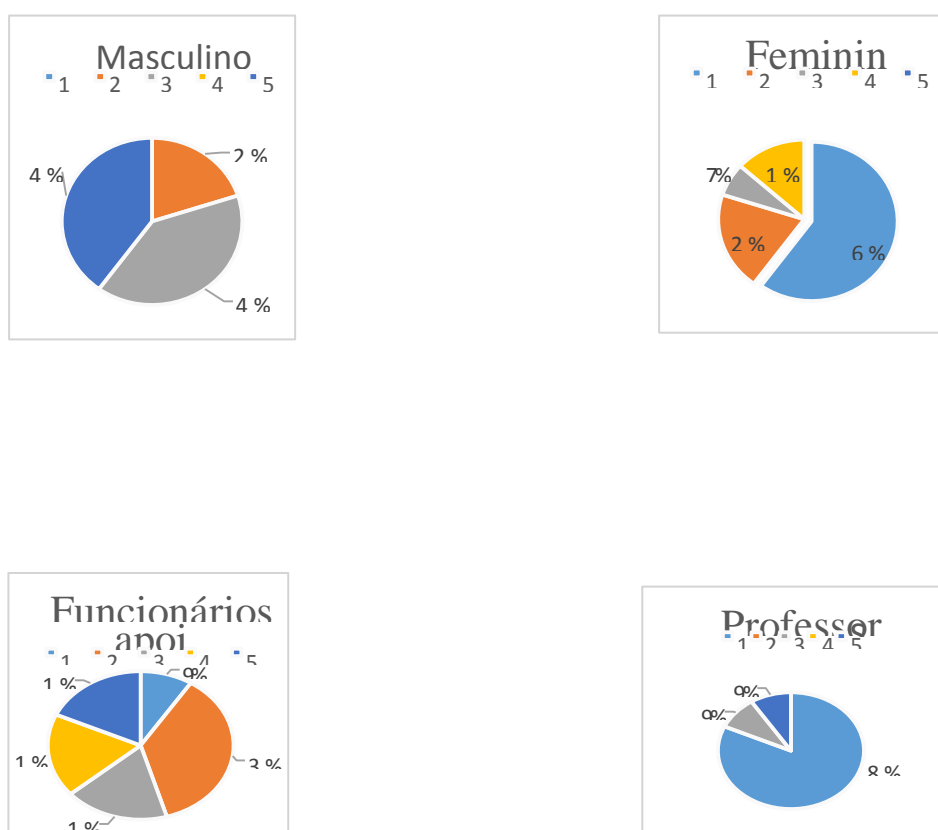
Nesse aspecto, a maioria dos funcionários, sendo 90% dos professoras, 73% dos funcionários de apoio, 60% dos homes e 69% das mulheres concordaram que a escola não tem um ambiente de trabalho ruim. Em relação ao ambiente de trabalha, os participantes aparentam ter uma convivência amigável, que de certa maneira influência nesse questionamento, porém mesmo assim ainda podemos identificar participantes que consideram o ambiente de trabalho ruim: 10% das professoras, 27% dos funcionários de apoio, 40 % dos homens e 31% das mulheres. Os mais desmotivados nessa questão são os homens.

**Figura 5: Insegurança no trabalho**



No que se refere a insegurança no trabalho 60% dos homens considerou a insegurança como desmotivador, enquanto 94% das mulheres, 64% dos funcionários de apoio e 100% dos professores discordam que a insegurança seja um fator de desmotivação. O gênero masculino é o mais desmotivados e as professoras apresentam um total desacordo com o item em análise. Os funcionários públicos possuem um alto nível de segurança no trabalho, de certa forma, pode-se dizer “uma total segurança”. Mas mesmo assim ainda encontramos concordância com esse item. Segundo Leal e Teixeira (2009) a insegurança no trabalho é uma causadora de desmotivação no trabalho. O que mais chama a atenção.

**Figura 6: Conflitos na equipe**



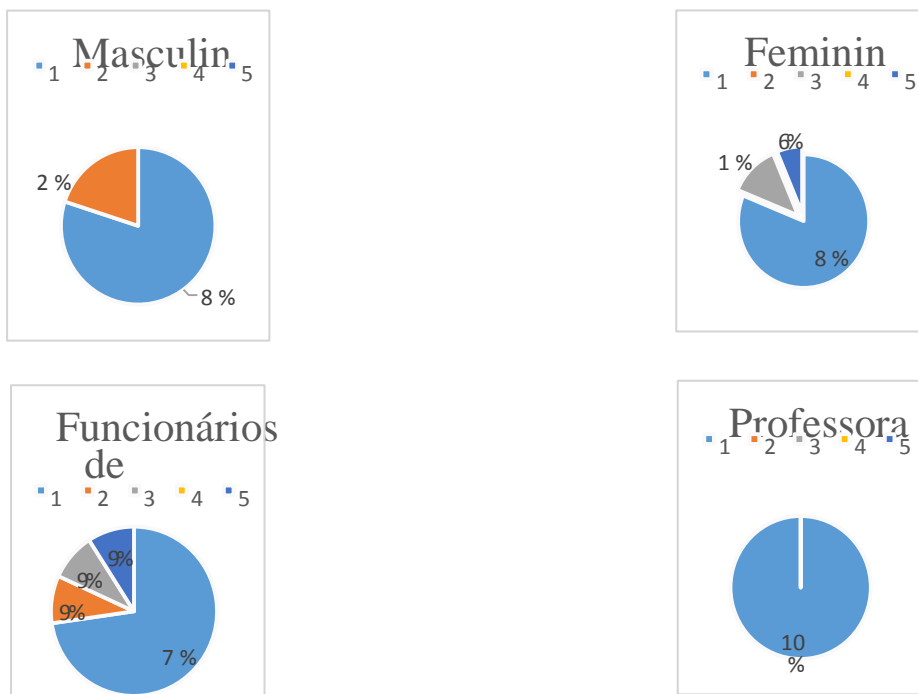
De acordo com Cabral (2014) Quando as necessidades humanas não são supridas ocorre um quadro de sentimentos negativos que pode levar a desmotivação. Os conflitos na

equipe causam uma falta de pertencimento ao grupo e isso pode levar a um quadro de sentimentos ruins.

No que se refere a conflitos na equipe: 80% dos homens e 54% dos funcionários de apoio concordam que o conflito é uma fator de desmotivação na escola. Enquanto 80% das mulheres e 82% dos professores não concordam que o conflito seja um causador de desmotivação.

O desacordo entre os gêneros e as categorias podem ser explicados, da seguinte forma. Todos homens fazem parte dos funcionários de apoio e quanto todas as professoras são mulheres, dessa maneira. Podemos dizer que a divergência se relaciona a função dos participantes. Os funcionários de apoio apresenta interação de grupo maior do que as professoras, por esse motivo sentem com mais intensidade os efeitos dos conflitos em equipe.

**Figura 7: liderança ruim**

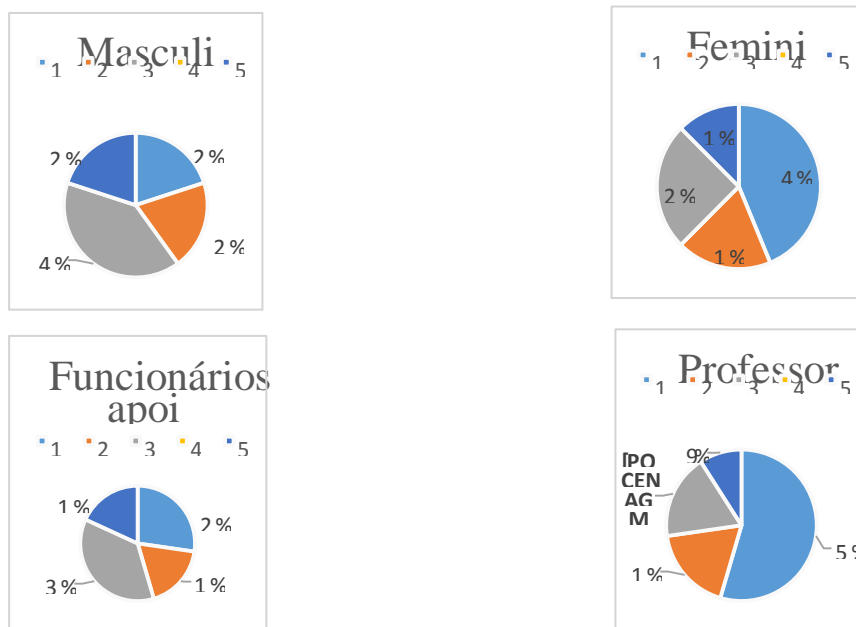


William et al. (2016) destaca que a falta de aproximação com o chefe pode ser um fator de desmotivação.

Falando de liderança ruim, 100% dos homens e 100% dos professores discordaram completamente que a liderança ruim seria um fator de desmotivação na escola. 82% dos

funcionários de apoio e 81% das mulheres também concordam com isso. Esse item em específico causou alguns questionamentos do tipo: a diretora vai ver isso. Isso pode ter interferido nas respostas dos entrevistados nesse item.

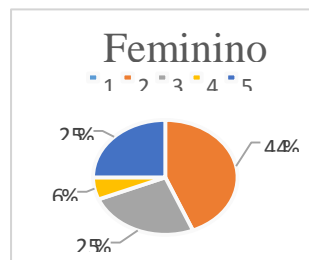
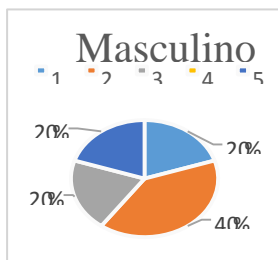
**Figura 8: Falta de reconhecimento pelo trabalho**



William et al. (2016) realizando um estudo na literatura identificou que a falta de reconhecimento e um dos determinantes principais para a desmotivação.

No que se refere ao reconhecimento 60% dos homens e 55% dos funcionários de apoio se consideram desmotivados, enquanto 73% dos professores e 63% das mulheres discordam que a falta de reconhecimento seja um fator de desmotivação. Novamente podemos observa uma diferença de função de serviço apresentada nesse item. Os funcionários de apoio por meio de senso comum são considerados inferiores. E isso pode causar um efeito no julgamento no valor do ser serviço.

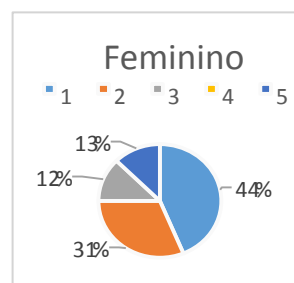
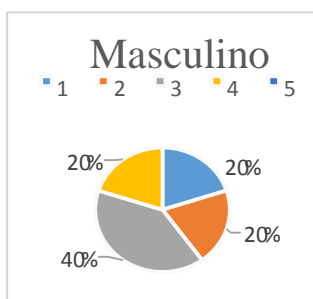
**Figura 9: insatisfação salarial**

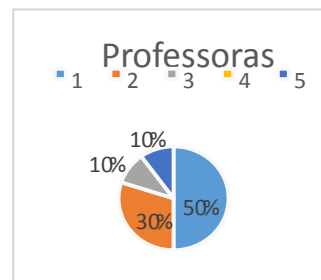
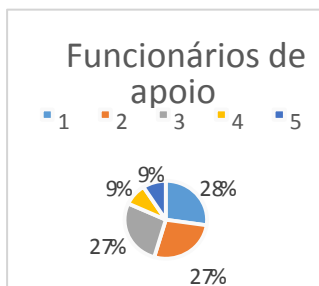


Falando de insatisfação salarial: 60% do gênero masculino e 50% dos professores discordam que o salário seja um problema de desmotivação na escola. Por outro lado 54% dos funcionários de apoio e 66% das mulheres indicam que o salário é um fator de desmotivação.

Com base nesse resultados podemos ver que os fatores externos podem sim influenciar na motivação dos funcionários. Isto converge da ideia de Bergamini (2008), que fala, que a deficiência de motivação é decorrente de fatores intrínsecos, ou seja, relacionados ao interior de cada pessoa. O autor está certo ao falar que a motivação vem de fatores intrínsecos, pois isso, pode explicar as variações encontradas na pesquisa, mas fatores externos como salário também influenciam na motivação como podemos observar.

**Figura 10: Falta de perspectiva de crescimento**





Falando de perspectiva de crescimento os homens são os mais desmotivados com 60% deles falando que a falta de perspectiva de crescimento é um fator de desmotivação, enquanto isso os professores com 80%, funcionários de apoio com 55% e o gênero feminino com 75% divergem acham que a falta de perspectiva de crescimento não é um fator de desmotivação.

As divergências de opiniões, neste quesito e no decorrer dos resultados pode ser explicadas por Gill (2011) dizendo que as causas de desmotivação variam de pessoa para pessoa, ou seja, de grupo para grupo, assim como visualizamos nos resultados dessa pesquisa.

## 4 CONCLUSÃO

A motivação é um assunto complexo, pois cada pessoa tem suas particularidades, nas quais somos seres humanos e não computadores programáveis, cada um possui sentimentos e formas de ver o mundo. A pesquisa apresentou uma variação de concordância, na qual cada funcionário apresenta perspectivas muito diferente para cada item analisado. Vergara (2000) completa que a motivação é intrínseca, dentro de cada indivíduo, o que vem de fora e apenas estimulo.

O objetivo da pesquisa é identificar quais são os fatores que causam a desmotivação dos funcionários públicos de uma escola municipal de ensino fundamental em Carnaíba-PE. Em relação às respostas coletados, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa não foi alcançado. Uma vez que não foram encontrados aspectos de impacto, ou seja, uma concordância entre os gêneros e funções sobre algum fator de desmotivação.

Mas isso não quer dizer que não foram identificados fatores de desmotivação em



específico. Os resultados mostraram que o gênero masculino é o mais desmotivados seguido dos funcionários de apoio, gênero feminino e professoras, respectivamente.

A pesquisa tem relevância no mundo acadêmico, pois pode servir de base para outros trabalhos que abordem o tema da desmotivação. É importante para a escola estudada, já que a partir dos resultados a direção pode avaliar formas de resolver a desmotivação identificada, e com isso, aumentar o seu desempenho.

A pesquisa identificou que além dos fatores intrínsecos do indivíduo, psicológicos. Determinantes externos também causam desmotivação, por exemplo: o salário. Com isso é essencial compreender as práticas que desmotivam os funcionários para tentar desenvolver uma rotina motivadora. Compreender os fatores de desmotivação facilita a implantação de ferramentas para reverter esse estado.

## REFERÊNCIAS

ANNIE Hondeghem, Myriam P. Pyramide Revue. La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances. <https://pyramides.revues.org/510#tocto2n2>. Acesso em 26 de dezembro 2020.

Antunes, Arthur Velloso and Sant Anna, Lígia Rodrigues **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. *Rev. bras. enferm.*, Set 1996, vol.49, no.3, p.425-434. ISSN 0034-7167.

AURÉLIO, Dicionário. século XXI. **Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, p. 456, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CABRAL, G. (2014). **Maslow e as necessidades humanas**. Disponível em: <[www.mundoeducacao.com.pisocologia.maslow-as-necessidades-humanas](http://www.mundoeducacao.com.pisocologia.maslow-as-necessidades-humanas).> Acesso em: 18 de jan. 2021.

CHANTLAT, JF. **O Gerencialíssimo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos setores públicos**.2002. Trabalho apresentado no Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002. P. 1-9.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed.- reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

KASINDI, K. **Causas de desmotivação dos funcionários públicos: estudo em um Setor de uma Universidade Federal Brasileira**. TCC. Monografia de Conclusão de Curso - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

LEAL, Teixeira. **Analysis on the situation of human resources for sanitary surveillance. Interface: Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu**, v. 13, n. 30, p. 167-179, 2009.

MACIEL, SÁ. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia diversa, CCAE-UFPB, 2007.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Petrópolis Ltda., 1988.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, Macedo. **C cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**, Rap, Rio de Janeiro, 2006.

PIRES, Macedo. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**, Rap, Rio de Janeiro, 2006.

PISANI, Elaine Maria, **Psicologia geral**. 5 ed. Porto Alegre: Vozes, 1985. 90 p.

RAMPAZZO, LINO. **Metodologia científica: para os alunos do curso de graduação e pós-graduação**/Lino Rampazzo -- 7. ed. – São Paulo: Edições Loyola 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.

STEINBACH, Adenir. **Auditoria Pública. Florianópolis** : CEFET-SC, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

William et al. **Determinantes da desmotivação no trabalho**. Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol 6. N.1, p.4-17, 2016.