



**ADRIANA DE S. P. LEMGRUBER**

**CLEVERSON FREITAS**

**FELIPE HENRIQUE O. DE FRANÇA**

**MARIANE FELIX DE ALMEIDA**

**RAMILIANE A. REIS**

**PROPOR ACÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS  
EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO  
ESTADO DO PARANÁ**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2020**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O Trabalho de Conclusão de Curso, **PROPOR AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, elaborado por ADRIANA DE S. P. LEMGRUBER e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O Trabalho de Conclusão de Curso, **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, CLEVERSON FREITAS e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O Trabalho de Conclusão de Curso, **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, FELIPE HENRIQUE O. DE FRANÇA e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O Trabalho de Conclusão de Curso, **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, MARIANE FELIX DE ALMEIDA e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O Trabalho de Conclusão de Curso, **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, RAMILIANE A. REIS e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO representada neste documento pelo Sr. **CLEVERSON FREITAS, SUPERINTENDENTE FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, realizado pelo aluno **ADRIANA DE S. P. LEMGRUBER**, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS  
SUPERINTENDENTE – SFA-PR/MAPA

## DECLARAÇÃO

A SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO representada neste documento pelo Sr. CLEVERSON FREITAS, SUPERINTENDENTE FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, realizado pelo aluno **CLEVERSON FREITAS**, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS  
SUPERINTENDENTE – SFA-PR/MAPA



## DECLARAÇÃO

A SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO representada neste documento pelo Sr. **CLEVERSON FREITAS, SUPERINTENDENTE FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, realizado pelo aluno **FELIPE HENRIQUE O. DE FRANÇA**, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS  
SUPERINTENDENTE – SFA-PR/MAPA

## DECLARAÇÃO

A SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO representada neste documento pelo Sr. **CLEVERSON FREITAS, SUPERINTENDENTE FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, realizado pelo aluno **MARIANE FELIX DE ALMEIDA**, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS  
SUPERINTENDENTE – SFA-PR/MAPA

## DECLARAÇÃO

A SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO representada neste documento pelo Sr. **CLEVERSON FREITAS, SUPERINTENDENTE FEDERAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, realizado pelo aluno **RAMILIANE A. REIS**, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS  
SUPERINTENDENTE – SFA-PR/MAPA

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna **ADRIANA DE S. P. LEMGRUBER**, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

ADRIANA DE S. P. LEMGRUBER

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno CLEVERSON FREITAS, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

CLEVERSON FREITAS

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno FELIPE HENRIQUE O DE FRANÇA, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

FELIPE HENRIQUE O. DE FRANÇA

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna **MARIANE FELIX DE ALMEIDA**, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

**MARIANE FELIX DE ALMEIDA**

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna RAMILIANE A. REIS, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AÇÕES DE ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO NO ESTADO DO PARANÁ**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

---

RAMILIANE A. REIS



## Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e propor ações para estimular a motivação das equipes de servidores públicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná, pautado nas diversas teorias motivacionais, tais como Teoria de motivação de Maslow e teoria de Douglas McGregor, dentre outras. Essas teorias são muito importantes para auxiliar a resolução de problemas existentes no ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho. Hoje, o capital humano é uma das principais riquezas de uma empresa, sendo o funcionário multitarefa valorizado e as empresas descobriram que quando se trabalha em harmonia junto ao seu capital humano não se têm apenas melhores resultados, mas também maior qualidade de vida. Para identificar o perfil e as necessidades dos funcionários, fora aplicado um questionário de 30 perguntas, via e-mail, com os mais diversos temas (tempo de trabalho, satisfação, relacionamento interpessoal, liderança, remuneração e expectativa de crescimento na empresa). Baseado nas respostas, apresenta-se um trabalho que propõe ações para motivação destes servidores de acordo com as teorias motivacionais abordadas, no trabalho, como a realização de reuniões periódicas nas quais as Chefias podem fornecer informações sobre possíveis mudanças que podem interferir no trabalho dos servidores, assim como a implementação de feedback através de elogios às pessoas que realizaram ações positivas e contribuíram para o bom andamento das atividades, além de recomendar estratégias que possam desenvolver o servidor e reconhecê-lo pela sua experiência e trabalho, possibilitando a mudança de área e desenvolvimento de carreira.

**Palavras Chave:** serviço público. servidor público. motivação. ministério da agricultura, pecuária e abastecimento.

## **Abstract**

The goal of this paper is to identify and propose actions to stimulate the motivation of public servers working at the Ministry of Agriculture, Livestock and Food Supply in the State of Paraná. This study is based on several motivational theories, such as Maslows' Motivational Theory, Douglas McGregor, among other authors. Those theories are very important to support the resolution of existing problems on the organizational environment, as well for a better suit of practices and work process. Nowadays, human capital is one of the main resources of an institution and the multitask employee is enriched by them, that realized when the job is done harmoniously with their human capital, they obtain not only better results, but also a better quality of life. To identify the employees' profile and needs, a questionnaire with 30 items was applied, via email, with many subjects (work time, satisfaction, interpersonal relationship, leadership, earnings and evolution expectations in the institution). Based on the answers, bellow it is presented a purpose of actions to stimulate the motivation of those public servers according to the motivational theories developed on this study, such as periodic meetings when Leaders can give information about possible changes that can interfere on their jobs, as well as the implementation of feedback through compliments to those people who had positive actions and contributed to the good development of activities and recommend strategies to develop the public server and recognize them by their experience and work, making an area change or development on their career.

**Key words:** public service. public server. motivation. Ministry of Agriculture. Livestock and Supply.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Agrostat/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento .....	3
FIGURA 2 – Pirâmide de Maslow.....	8
FIGURA 3 – Teoria X e Y de Mcgregor.....	11
FIGURA 4 – Contagem de sexo.....	28
FIGURA 5 – Faixa Etária.....	28
FIGURA 6 – Tempo de trabalho.....	29
FIGURA 7 – Questão 1 - Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.....	29
FIGURA 8 – Questão 2 - Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração.....	30
FIGURA 9 – Questão 3 - Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.....	31
FIGURA 10 – Questão 4 - Tenho confiança nas decisões do meu chefe.....	31
FIGURA 11 – Questão 5 - Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada...32	
FIGURA 12 – Questão 6 - Tenho prazer em trabalhar nesta instituição.....	33
FIGURA 13 – Questão 7 - Meu trabalho está sendo aproveitado em minha área.....	33
FIGURA 14 – Questão 8 - Minha remuneração é condizente com meu trabalho.....	34
FIGURA 15 – Questão 9 - Sou tratado de forma respeitosa pelo grupo.....	34
FIGURA 16 – Questão 10 - Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho.....	35
FIGURA 17 – Questão 11 - Periodicamente são feitas reuniões de nosso grupo de trabalho...35	
FIGURA 18 – Questão 12 - O grupo se auxilia mutuamente.....	36
FIGURA 19 – Questão 13 - Sou elogiado pelo meu chefe por meu trabalho.....	36
FIGURA 20 – Questão 14 - O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe.....	37
FIGURA 21 – Questão 15 - Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho.....	37
FIGURA 22 – Questão 16 - Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldade.....	38
FIGURA 23 – Questão 17 - Acredito que meu chefe é capaz para liderar.....	38
FIGURA 24 – Questão 18 - Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta instituição .....	39
FIGURA 25 – Questão 19 - A infraestrutura da instituição é adequada.....	40

FIGURA 26 – Questão 20 - Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo.....	40
FIGURA 27 – Questão 21 – O Trabalho que realizo me dá prazer.....	41
FIGURA 28 – Questão 22 - A instituição proporciona treinamento para aprimorar meu trabalho.....	41
FIGURA 29 – Questão 23 - Me esforço para mostrar à instituição um desempenho superior ao que é esperado.....	42
FIGURA 30 – Questão 24 - Meu chefe é um exemplo para o grupo.....	43
FIGURA 31 – Questão 25 - Acredito que vou continuar nesta instituição por alguns anos.....	43
FIGURA 32 – Questão 26 - Meu chefe fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho.....	44
FIGURA 33 – Questão 27 - Meu chefe permite que eu diga tudo que penso sobre minha área de trabalho e colegas.....	44

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	5
3. METODOLOGIA .....	24
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	27
5. CONCLUSÕES .....	46
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	47
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
9. ANEXOS .....	51

## **1.INTRODUÇÃO**

Quais ações podem ser desenvolvidas para estimular a motivação das equipes de servidores públicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná? Há, com este trabalho, o objetivo de propor ações para estimular a motivação das equipes de servidores públicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná. Como objetivos específicos, apresentar as principais teorias relacionadas à motivação de equipes, descrever as especificidades da equipe de servidores no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná e esboçar as ações de estímulo à motivação da equipe de servidores no Ministério da Agricultura no Paraná.

Como delimitação do tema, antes de iniciar o desenvolvimento do trabalho, é necessário deixar bem claro as definições e abrangência do estudo.

### **Do órgão público**

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é um órgão da administração federal direta, sendo representando nos Estados da Federação pelas Superintendências Federais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, unidades descentralizadas diretamente subordinadas à Secretaria-Executiva. Às Superintendências competem, consoante as orientações técnicas e administrativas dos órgãos específicos singulares e setoriais do MAPA, executar atividades e ações de Defesa agropecuária, incluída a sanidade pesqueira e aquícola, produção e fomento pesqueiro, aquícola, agropecuário, incluídas as atividades da heveicultura, e de florestas plantadas, assistência técnica e extensão rural, infraestrutura rural, cooperativismo e associativismo rural, produção e comercialização de produtos agropecuários, pesqueiros e aquícolas, do café, da cana-de-açúcar, do açúcar e do álcool, administração e desenvolvimento de pessoas e de serviços gerais, incluídas as unidades técnicas regionais a elas submetidas, planejamento operacional, programação, acompanhamento e execução orçamentária e financeira dos recursos alocados, qualidade e produtividade dos serviços prestados aos seus usuários; comunicação digital e pública e relações públicas e com a imprensa, em articulação com a assessoria de comunicação e eventos; apoio à produção, ao beneficiamento e à comercialização do pescado, assuntos relacionados à infraestrutura pesqueira e aquícola, ao cooperativismo e ao

associativismo de pescadores e organização, operacionalização e manutenção do registro-geral da pesca. (DECRETO nº 9.667/2019)

### **Dos servidores públicos**

Os servidores públicos, objeto deste estudo, conforme estabelece a Constituição Federal são aqueles cuja investidura em cargo 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. Destaca-se que não são abordados os servidores ocupantes de cargo em comissão, os quais não necessitam de aprovação em concurso público e são de livre nomeação e exoneração, ou seja, sem estabilidade. (BRASIL, 2016)

### **Da situação**

Conforme explicado, o estudo se refere aos servidores públicos da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná (SFA-PR/MAPA). De forma geral são realizados estudos motivacionais acerca dos servidores públicos pela falta de incentivos ao desenvolvimento em suas carreiras, porém não se pode deixar de mencionar os acontecimentos ocorridos no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no ano de 2017, mais especificamente no estado do Paraná onde se originou a Operação Carne Fraca da Polícia Federal.

Amplamente divulgada pela mídia, a Operação Carne Fraca teve sua ação deflagrada em março de 2017, envolvendo mais de mil policiais federais, 309 mandados judiciais, 27 prisões preventivas e 11 prisões temporárias, ocorrendo concomitantemente em seis estados e no Distrito Federal. Apesar de muita desinformação na divulgação da Operação, foi constatado inúmeros casos de corrupção por parte de servidores públicos em benefício a alguns frigoríficos. (SALOMÃO, Karin. Entenda o que é a Operação Carne Fraca e os impactos para a BRF. **Exame**, 2018). A SFA-PR (Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Paraná) foi amplamente afetada pela Operação Carne Fraca, com mais de 30 servidores afastados, seja pelas prisões ou pelo afastamento preventivo daqueles que tiveram que depor na Polícia Federal através de condução coercitiva, sendo que esses servidores foram inicialmente afastados de suas atividades por 60 dias e posteriormente prorrogado por mais 60 dias. Não irá entrar no mérito dessas ações, no entanto foi claro e evidente o impacto no desempenho de toda a equipe da SFA-PR, seja daqueles que permaneceram trabalhando como principalmente daqueles que retornaram ao serviço após os 120 dias de afastamento.

### Justificativa/Relevância.

O agronegócio, que engloba toda a operações produtivas agropecuária, desde sua produção até a comercialização, continua sendo extremamente importante para a economia do país, responsável muitas vezes pelo crescimento do PIB brasileiro. O Brasil é destaque dentro do cenário mundial, estando entre os maiores produtores mundiais de soja, café, laranja, cana-de-açúcar, carnes bovinas, suínas e de frango.

Dentro do cenário nacional, o Estado do Paraná ocupa posição de destaque tanto na agricultura como na pecuária, tendo o maior rebanho nacional de galináceos, o segundo maior de suínos e o 10º maior de bovinos (IBGE, 2017). Além disso, o Paraná ocupou a terceira posição dentre as exportações brasileiras do agronegócio em 2018, conforme dados do Agrostat/MAPA (conforme figura 1 abaixo):



Figura 1 – Agrostat/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Ou seja, todo o fomento à produção e a fiscalização referente à defesa agropecuária estão no escopo do MAPA no Estado do Paraná, contribuindo para promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária e a segurança e competitividade de seus produtos.

### Objetivos

Tem-se como objetivo geral identificar a atual situação motivacional dos servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná através de pesquisa entre os colaboradores para obter o diagnóstico da situação de momento e como objetivo



específico propor ações alinhadas às respostas estimulando um ambiente propício à motivação para que as funções sejam desempenhadas com qualidade e maior produtividade.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **O QUE É MOTIVAÇÃO?**

A motivação humana frente ao trabalho continua ainda como um dos maiores desafios dentro da realidade das organizações. As consequências da falta de motivação, provocada por um conjunto de situações geradoras de insegurança e incerteza, podem originar graves problemas tanto para as instituições quanto para as pessoas, podendo existir perdas dos padrões de qualidade e produtividade, em relação aos trabalhadores. As consequências negativas estão atreladas ao estresse, ao absenteísmo, à produtividade afetada, baixo desempenho nas funções e saúde física e mental prejudicadas, gerando a falta de comprometimento com as tarefas propostas.

Os pesquisadores do século XXI têm uma preocupação em compreender as relações entre o indivíduo e seu trabalho, principalmente aos fatores como satisfação, motivação e qualidade do ambiente e da natureza do mesmo. Essa necessidade vem estimulando a criação de novas metodologias de recompensas, buscando assim a valorização do que o seu funcionário tem de melhor para oferecer a empresa.

Segundo (Godoi, 2009) a motivação é uma esfera interna, singular, inerente ao espaço da individualidade, relacionada a história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho. Eis o desafio dos gestores.

No início, as explicações eram de certa forma simples, fundamentadas em geral numa única dimensão e não levavam em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho. Assim, para Paschoal e (Tamayo, 2003) a teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Desta forma, a partir do modelo econômico do homem, foi elaborada uma teoria motivacional do trabalho. Posteriormente, muitas outras foram elaboradas, caracterizadas pela sua maior complexidade e por uma abordagem cada vez mais psico-sócio-cultural.

Dessa forma, o estudo das teorias motivacionais é muito importante para auxiliar a resolução de problemas existentes no ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho.

Primeiramente é preciso entender o que é motivação, principalmente no ambiente organizacional. A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam os indivíduos a determinadas ações, indicando o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, seja por algum motivo ou razão.

Quando um indivíduo se direciona a um determinado caminho ou um objetivo, ele muitas vezes não está motivado a atingir este objetivo. Os fatores que o levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou satisfação.

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Para (Bergamini, 1989) nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador gera no indivíduo um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades. A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os seus objetivos, um ambiente no qual ela sinta-se motivada, (Bueno, 2002).

É comum se ver nas instituições indivíduos que trabalham apenas por obrigação, por existir fatores internos que os impulsionam a realizar determinada tarefa mesmo sem vontade. Não trabalham porque gostam, por possuírem metas e objetivos a serem alcançadas no decorrer de sua carreira. Segundo (Soares, 2015), a obrigação tem se tornado fator primordial na realização das tarefas empresariais, e isso tem prejudicado o rendimento das organizações, pois as pessoas não realizam suas tarefas motivadas, e sim obrigadas.

A motivação deve ser considerada como uma força impulsora que tem suas fontes frequentemente guardadas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem

oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta, de uma forma singular.

O desempenho do indivíduo na organização está diretamente ligado ao seu comportamento, que por sua vez é influenciado por suas motivações. Este é o maior desafio nas organizações: Atingir a motivação intrínseca em cada indivíduo.

Alguns fatos listados a seguir podem surtir efeitos positivos para motivação do servidor: Líderes que inspiram, comunicação, expectativas de crescimento e reconhecimento.

Líderes que inspiram: o papel do líder passa a incluir novos desafios, como o de repassar aos funcionários a visão empresarial, direcionar a informação, estimular a criatividade e a iniciativa, ou seja, ser um facilitador das ações. O perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Trabalho em equipe e liderança sempre se complementam. (BEKIN, 1995; BRUM, 2000)

Comunicação: a comunicação deve ser clara, transparente, assertiva e objetiva. O servidor deve entender a importância da sua tarefa e impacto que isto traz para o resultado da corporação. Gerar o senso de “pertencer”. O foco é sempre “nós” ao invés de “ele”, “vocês” ou “eu”.

Expectativas de crescimento: não necessariamente tem a ver com crescimento de carreira, mas também com novos aprendizados, habilidades e competências.

Reconhecimento: todo ser humano precisa ser reconhecido, é uma necessidade psicológica. No feedback positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor. Os benefícios desse processo são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é mínimo. O único custo identificável é o tempo necessário. Este é um ato de construir um ambiente melhor e motivador para as pessoas que o cercam. Porém para ser eficaz, o feedback precisa atender aos requisitos de sinceridade, oportunidade e isenção, como afirma Campbell, (presidente da Dinsmore Associates, 2009).

## TEORIAS MOTIVACIONAIS

### Teoria de Motivação de Maslow

Dentro do estudo da motivação, a Teoria da Escola Hierárquica das Necessidades Humanas Básicas de Maslow é uma das teorias mais conhecidas e disseminadas: Ela é apresentada como um processo racional, segundo o qual a motivação ascende através de vários níveis de necessidades. Estes níveis devem ser atingidos, e, assim que algum deles estiver satisfeito em grau razoável, grau este que varia de indivíduo para indivíduo, o empenho da motivação deste se colocará na busca de satisfação do nível imediatamente superior.

Maslow hierarquizou as necessidades humanas na seguinte ordem, definindo-as em forma de pirâmide (conforme figura 2 abaixo):

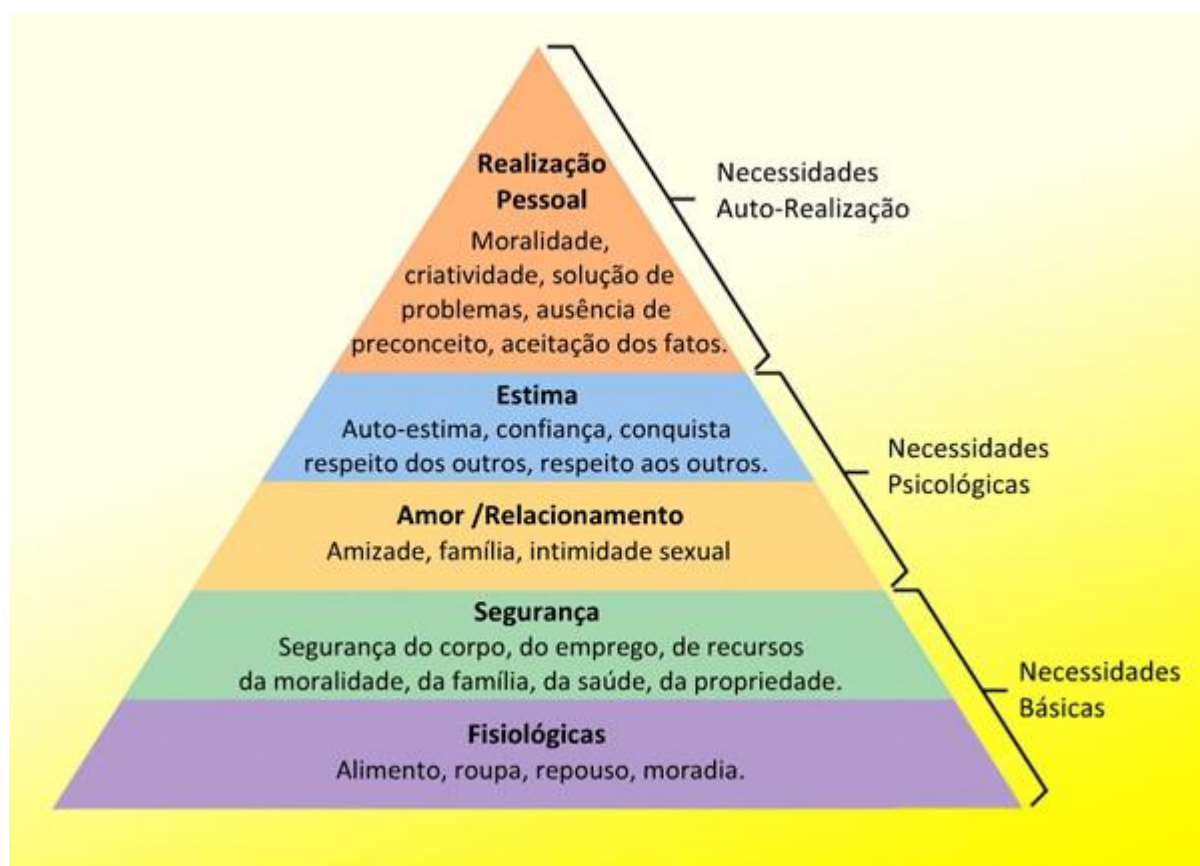


Figura 2: Pirâmide de Maslow

Fonte: Extraído de (Sousa, 2015)

As necessidades fisiológicas são as mais imediatistas, correspondendo ao nível mais baixo da pirâmide e demandam um nível mínimo de satisfação para a sobrevivência do ser humano. Estas necessidades englobam fome, sede, desejo sexual, sono, cansaço, abrigo contra intempéries, alívio de perigos de ordem fisiológica etc. As necessidades de segurança estão num nível superior das fisiológicas e se relacionam com a segurança física, a estabilidade, o sentimento de dependência e proteção, a ordem, as leis, os limites, levando o indivíduo a se proteger de qualquer perigo sendo ele real, imaginário, físico ou abstrato.

As necessidades sociais ou de afiliação estão vinculadas à vida associativa dos indivíduos com outras pessoas, sendo elas: amor, afeição, grupos sociais etc. Tais relações levam o indivíduo a adaptação social ou não.

As necessidades de autoestima se apresentam sob o aspecto de autoafirmação ou valorização das pessoas em relação a elas mesmas ou aos outros. A procura de poder, de prestígio, autoestima, amor próprio, de reconhecimento, de apreço, de maestria, de competência ou suficiência indica a busca de satisfação das necessidades vinculadas a este nível.

O nível mais elevado e difícil de ser alcançado, raramente preenchido em sua plenitude é, segundo Maslow, o das necessidades de autorrealização. Este engloba a necessidade dos indivíduos de realizar seu potencial, de finalizar ou operacionalizar suas possibilidades. Dessa forma, por exemplo, a busca de vencer, de ser coerente, de possuir conhecimentos, revelam necessidades de auto realização dos seus talentos. Elas se resumem e se desenvolvem no indivíduo, dentro da dicotomia: poder ser - vir a ser. Para (Soares, 2015) segundo a teoria, um indivíduo só será motivado por um nível mais superior de necessidades quando os anteriores já estiverem satisfatoriamente preenchidos para ele. À parte, colocações ou críticas, em princípio, à teoria, esta tem sido correntemente apresentada em muitos cursos, livros, textos, artigos, onde raras vezes são explicitadas ou discutidas suas limitações tanto em termos de tipologia como de aplicabilidade. Ela tem aceitação de todos, pelo menos sob o ponto de vista de que, se não totalmente verdadeira, sua estrutura bem-disposta é de configuração criativa e racionalmente ordenada.

### **Teoria de Herzberg**

Herzberg desenvolveu a Teoria dos Fatores Motivadores, segundo (Ribas, 2012) fazendo distinção entre fatores desmotivadores e motivadores do indivíduo no trabalho. -

Fatores Higiênicos: fatores extrínsecos que provocam a desmotivação pela falta de atendimento às necessidades primárias do trabalhador (salário, condições de trabalho, relações interpessoais com a chefia etc.);

Fatores Motivadores: fatores intrínsecos que promovem a motivação, pela ação destes fatores na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de promoção etc.). Para o autor, a inexistência de fatores de higiene não leva à motivação, mas remove as causas de insatisfação. Só com a presença de fatores motivadores, desde que existam os primeiros, é que se pode gerar a motivação no trabalho.

Seguindo este raciocínio proposto por Herzberg é preciso ter claro que, dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, o antônimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação. (Pilatti, 2012) faz uma analogia com a Teoria das Necessidades Humanas, de Abraham H. Maslow, sendo possível aduzir que os fatores de manutenção estão ligados com necessidades de ordem inferior e os fatores motivadores com necessidades de ordem superior. Com a mesma linha de raciocínio é possível fazer a ilação de que são necessários patamares satisfatórios de nenhuma insatisfação nos níveis iniciais para que seja possível surgimento da necessidade dos fatores motivadores.

### **Teoria de Douglas Mcgregor**

McGregor confronta dois estilos opostos e contrários de administrar (conforme figura 3 abaixo): um estilo fundamentado na teoria tradicional, estática, mecanicista, pragmática, negativa e muito derrotista como filosofia gerencial (a que nomeou de Teoria X), e, de outro lado, um estilo baseado nas percepções modernas a respeito do comportamento de cada indivíduo que mostra o homem como pessoa auto ativadora, intrinsecamente controlada e ambiciosa, que almeja responsabilidade. Ressalta-se o potencial próprio do homem de crescimento e desenvolvimento (a que denominou Teoria Y). Segundo Santos, Assunção, (Lima e Tófoli, 2010), a Teoria X indica que as metas dos trabalhadores e da instituição estão sempre em conflito e que aqueles que são primeiramente motivados por recompensas externas e pelo medo da punição, no início tal teoria sugere uma forma gerencial “dura”. A Teoria X

representa o peculiar estilo de administrar de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber.

A Teoria X força as pessoas a fazer aquilo que a organização espera que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Santos, Assunção, Lima e Tófoli (2010), baseados na teoria de McGregor sugerem que o indivíduo seja motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrealização, auto-respeito, além de sua busca por gratificações externas. Já na teoria Y se aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem entrar em conflito. O trabalho é tão natural como relaxar, portanto, é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto expressão, enquanto executa o trabalho, (conforme figura 3 abaixo):

<b>Teoria X</b> <b>Concepção tradicional de direção e controle</b>	<b>Teoria Y</b> <b>Integração entre objetivos individuais e organizacionais</b>
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se auto corrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só depende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Figura 3: Teoria X e Y de McGregor

Fonte: Extraído de (Sousa, 2015)



### **A teoria da Contingência de McClelland**

McClelland foi um dos pioneiros na aplicação da teoria da iniciativa empresarial, objetivando aparelhar programas públicos de fomento ao desenvolvimento de pequenos negócios como estratégia de potencialização do crescimento econômico. Talvez por isso, haja insistente disseminação da cultura empreendedora, da formação básica em técnicas da gestão de negócios, associada aos conhecimentos tecnológicos tradicionalmente ministrados por instituições educacionais e de fomento a microempresas, (Santiago, 2009). A teoria, desenvolvida por McClelland, depois de anos de experiências em diversos países, foi inspirada nas pesquisas de Henry Murray e obteve resultados voltados a motivação, a qual se baseou em três vertentes: necessidades de realização, de afiliação e de poder. Segundo (Brunelli, 2008), acredita-se que a motivação seja dinâmica e os três pilares de necessidades são variáveis e singulares para cada indivíduo e se apresentam com diversas intensidades. (Brunelli, 2008), baseado nos pressupostos de McClelland, traz a necessidade de realização como o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades. Já a necessidade de poder é tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. Vale ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada ser humano. A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva cada um a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos, podendo citar a amizade como exemplo.

Para Santiago (2009), McClelland contribuiu em grande escala no sentido de estabelecer um elo entre a iniciativa empresarial e o crescimento econômico, tentando estabelecer a relação entre o progresso econômico e a existência de uma necessidade pública de realização, em uma determinada cultura. Seguramente, McClelland, segundo (Santiago, 2019), prestou significativas contribuições teóricas no campo da iniciativa empresarial e do fomento ao empreendedorismo como estratégias de crescimento econômico. Por exemplo, o conceito de outra direcionalidade, emitido por ele, tão divulgado nas sociedades emergentes, consiste na evidência de que as forças que mantêm os sistemas tradicionais de valores estão dando lugar e tentando um novo sistema mais popular que favorece as pessoas à redefinição das suas relações pessoais.

## MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Valorizando os colaboradores: baseado em (Brunelli, 2008), um líder que se preocupa na criação de um espírito de equipe, não pode jamais favorecer um ou outro indivíduo, fomentando dessa forma um clima de exclusão. Assim, todos devem ser tratados da mesma forma sem favorecimentos. Analisando cada um sem preconceitos, mantendo a visão acima de tudo no que se refere a fatores relacionados ao desempenho. Voltando o foco para a liderança, é necessário revisar a forma frente ao desenvolvimento organizacional, pois, existem pessoas que gostam, por exemplo, de trabalhar com um líder estilo paternal, que encaminha e busca a melhor solução para o funcionário, da mesma maneira há quem prefira um líder mais independente, que ordene as tarefas sem fornecer nenhum tipo de auxílio. Isso quer dizer que pode ser útil adaptar vários estilos de gerenciar para cada funcionário como meio de motivá-los e obter melhores resultados.

Ofereça incentivos: os incentivos são fatores importantes para alcançar a motivação das pessoas. Entretanto para (Brunelli, 2008), a ligação entre esses dois fatores, no entanto, não é tão fácil, se os colaboradores são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e tem o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg citada anteriormente, não é o bastante para motivar os funcionários. Dessa forma, é necessário saber se os funcionários estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los a satisfação; O oferecimento de incentivos como meios motivadores nem sempre pode-se confundir com o aumento da remuneração ou de benefícios pessoais ou familiares. Portanto, os líderes devem estar próximos de sua equipe, para que seja possível descobrir quais são as necessidades, para que os incentivos da empresa realmente sejam motivadores. Por isso, um presente, uma folga ou conceder alguma vantagem pode causar em muitas situações uma motivação muito mais eficiente do que se fosse em dinheiro;

Os avanços devem ser reconhecidos: os funcionários geralmente são encorajados a progredir conforme um padrão de metas a serem realizadas. (Brunelli, 2008) relata que cada mínimo progresso deve ser reconhecido e todas as suas vitórias devem ser parabenizadas e recebidas de modo animador. Elogios e demonstrações de reconhecimento – mesmo que

simples, como um sorriso ou um aperto de mão – ocasionam nas pessoas uma sensação de vitória, elas ficam com a ideia que contribuíram para o bom desempenho. É recomendado que os líderes estejam do lado de seus funcionários mesmo que eles estejam errados, o certo é mostrar a falha e conduzi-los para a forma correta, sem criticar e muito menos humilhar as pessoas. Com o tempo o líder passa a conhecer os pontos fortes de seus funcionários, podendo então, fazer um feedback construtivos e com isso estará colaborando para que se dediquem em melhorar;

Encoraje iniciativas: quando os indivíduos ou a equipe demonstram iniciativas é um dos fatores mais claros da motivação. O tipo de trabalho que faz com que as pessoas busquem soluções para a construção de novas ideias ou resolução de problemas, torna-se uma das artimanhas importantes para gerar motivação. Porém, é necessário criar um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para dar suas opiniões e ideias, assim consequentemente estarem colaborando para o crescimento da empresa; para incentivar a motivação é necessário que se agradeça a todas as ideias que lhe forem dadas. O líder também precisa se esforçar para aceitar todas as sugestões, mesmo que seja preciso adaptá-las. (Brunelli, 2008).

Faça avaliações de desempenho: segundo (Brunelli, 2008), a maioria das avaliações finaliza-se com um critério único com o objetivo de criticar ou favorecer alguém. Assim, a maneira mais correta de se fazer uma avaliação é ponderar que é parte de um planejamento para o desenvolvimento de pessoas. São as avaliações que analisam os desempenhos anteriores dos funcionários, possibilitando ter uma visão mais clara de seus desempenhos e resultados, para que no futuro possam melhorar e assumir responsabilidades maiores. Por meio da avaliação de desempenho pode-se analisar a motivação dos colaboradores. Dessa forma, ao ver funcionários desinteressados, por exemplo, falta de entusiasmo com a tarefa ou falta de ambição com a carreira, deve se procurar meios para que se possa mudar a situação e se tenha indivíduos ao máximo motivados na equipe.

Delegue autoridade: o dia-dia de obedecer às demandas recebidas não causa motivação. Geralmente a maioria das pessoas se torna especialista nos trabalhos em que atua, e, com o passar do tempo e sua experiência, são capazes de sugerir e dar opiniões para os procedimentos da empresa com bastante clareza. (Brunelli, 2008) traz que o líder deve procurar este funcionário para aperfeiçoar o trabalho. Os funcionários que possuem conhecimento mais amplo, por suas experiências e pelos seus trabalhos, devem ser reconhecidos e quando o

conhecimento de que dispõem não é considerado, tornam-se desmotivados e não aceitam certas mudanças impostas pelos empregadores. O melhor seria que antes de se fazer alguma mudança, o líder tenha uma conversa com seus colaboradores que serão afetados, e que se dê autonomia para estes funcionários ajudarem no replanejamento. Quando se fala em delegação, o pensamento geral é de repassar responsabilidades. O que tem mais importância é delegar autoridade. Quanto mais distante dos altos escalões da empresa, menor é a motivação da equipe. Quando é oferecida a oportunidade para o funcionário delegar algum tipo de tarefa, ajuda a aflorar e desenvolver os talentos dentro da empresa. O líder deve delegar as tarefas que não precisam essencialmente serem feitas por ele, tem que ser definido também o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se tenha controle geral da situação.

Promova mudanças: o estudo de (Brunelli, 2008) mostra como a motivação dos funcionários aumenta no momento em que são feitas mudanças nas condições de trabalho. As faltas diminuem consideravelmente no período que está ocorrendo as alterações na instituição. Para os funcionários ver mudanças e participar delas causam-lhes interesse, autoestima e desenvolve o espírito de equipe, independente da mudança que estiver ocorrendo. Conclui-se que as mudanças são necessárias para que se possa motivar o grupo, o líder deve procurar áreas que sejam adequadas para que se possa fazer algum tipo de mudança. O gerente também pode analisar seu processo de gerenciamento, mudando algum método, podendo causar motivação para a equipe de trabalho.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### **Qual é o papel e a importância das pessoas em uma organização?**

Conforme (Chiavenato Idalberto, 2010), as organizações funcionam por conta das pessoas que decidem e trabalham em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações, sejam elas colaboradores, funcionários, empregados, operários, pessoal, trabalhadores entre outros. Há também o talento humano, capital humano, capital intelectual se os mesmos têm maior valor para a organização. Cada denominação reflete o grau de importância que elas têm para as empresas. Quanto aos honorários, diversas organizações remuneram seus funcionários em mensalistas e horistas, para separar os funcionários que trabalham nos escritórios e nas fábricas, concomitantemente. Algumas instituições ainda cometem o equívoco de tarjá-los de mão de obra direta ou indireta, outras ainda os chama de pessoal produtivo e improdutivo. A forma com a qual a organização denomina o seu pessoal, sinaliza claramente qual o papel e o valor delas para a empresa.

(Chiavenato Idalberto, 2010) afirma que cada empresa tem uma ideologia própria a respeito da tarefa na organização, a denominação dada às pessoas pode claramente transmitir qual o papel que a organização transmite e confere aos mesmos.

### **Conceitos de RH ou Gestão de Pessoas**

Para (Chiavenato Idalberto, 2010), muitos autores têm diversos conceitos sobre gestão de pessoas, a administração de recursos humanos (ARH) é a junção de políticas e práticas necessárias para direcionar os aspectos da posição gerencial com relação às pessoas ou aos recursos humanos, abrangendo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, avaliação de desempenho. ARH é a função que administra as aquisições da empresa e faz a gestão de remuneração dos colaboradores. Todos os gerentes das empresas, de alguma maneira, são gerente de pessoas, pois nenhum gestor identifica um futuro funcionário para sua área, sem identificar alguma competência que julga necessária. ARH são decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a atividade fim e a eficácia na organização. A manutenção da motivação dos empregados também é função do ARH. Gestão de pessoas é um conjunto de atividades de especialistas e gestores no que diz respeito a proporcionar competências e competitividade a organização, é a área que molda talentos por meio de um conjunto de

integração de processos que tem o cuidado do capital humano nas instituições, sendo a base do seu sucesso.

### **Os seis processos da Gestão de Pessoas**

Para (Chiavenato Idalberto, 2010), a moderna gestão de pessoas é composta por um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho e a atuação das pessoas na organização, são eles os seis processos básicos:

- Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na instituição. Podem ser chamados de processos de provisão ou de suprimentos de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

- Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que os colaboradores vão realizar dentro da instituição, orientar e acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;

- Processo de recompensar pessoas: utilizados para incentivar, satisfazer as necessidades individuais mais elevadas das pessoas. Incluem, recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

- Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Desenvolvem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudança e desenvolvimento de carreira e programas de comunicação e consonância;

- Processos de manter pessoas: utilizadas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Inclui administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

- Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

### **Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas**

Conforme (Chiavenato Idalberto, 2010) conceito de missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da empresa e não apenas para organização em si. Entretanto, a missão organizacional passa diariamente por constantes mudanças. Muitas instituições bem-sucedidas estão sempre se atualizando e ampliando sua missão, mesmo que ela seja fixa e estável, deve ser sempre atualizada mesmo com o passar do tempo e com as mudanças nos negócios organizacionais.

Segundo (Chiavenato Idalberto, 2010), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Continuamente, estratégia significa uma mudança organizada dentro das organizações. As empresas precisam ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios adjacentes onde opera. A estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da empresa, quase sempre, a partir da ampla participação de todos os níveis de participação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
- É projetada a longo prazo e define o futuro da empresa. Atende a missão, foca na visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
- Envolve a empresa em sua totalidade para que tenha efeito de sinergia. Significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para alavancar os resultados. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações fragmentadas.
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional, através dele a instituição aprende com a retroação vindo dos erros e acertos nas suas decisões e ações. Logicamente não é a organização que aprende, mas as pessoas que trabalham nela e participam da sua bagagem de conhecimentos.

Em resumo, problemas globais requerem soluções globais. A estratégia é a saída para isso.

(Chiavenato Idalberto, 2010) também fala que a estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão por dois tipos de análise. De um lado, análise ambiental para verificar e analisar oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. De outro lado, a análise organizacional para verificar e organizar os

pontos fortes e fracos da organização. É um levantamento das habilidades e capacidades da organização que precisam ser aplicadas inteiramente e de seus pontos que precisam ser corrigidos e melhorados, levantamento interno para saber qual a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem-sucedida. A estratégia organizacional representa qual a maneira que a empresa se comporta perante o ambiente relacional.

### **Mapeamento das Competências**

Para (Chiavenato Idalberto, 2010), quando o processo seletivo se baseia em competências que a instituição almeja, a escolha de dados se concentra em definir competências individuais. Quando mais certamente definidas as competências, mas ela se torna um instrumento de métrica para comparar os candidatos para aquela vaga.

Segundo ele, uma competência compõe uma série de comportamentos capazes de interagir, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que geraram valor econômico à instituição e um valor social à pessoa. Cada pessoa tem competências que são construídas a partir das suas características inatas.

As competências podem ser hierarquizadas da seguinte maneira:

- Competências essenciais da organização core “competencies”. Distintas que toda empresa precisa construir e possuir para manter suas vantagens competitivas;
- Competências funcionais. Cada setor, ou departamento contém uma característica para servir de base as competências essenciais da instituição. Cada uma das áreas da instituição como por exemplo, marketing, operações, finanças, precisa construir competências próprias para sua especialização e identificação de segmento.
- Competências Gerenciais. Cada gerente ou executivo precisa construir e obter para atuar como gestor de pessoas;
- Competências Individuais. Cada indivíduo deve construir e obter para atuar em empresas ou em setores.

Torna-se necessário mapear as competências necessárias, assim que localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, essas competências passam a fazer parte de um critério de comparação entre candidatos.



### **Competência desejadas pelas organizações**

Conforme (Chiavenato Idalberto, 2010), o site da fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade ([www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)) mostra uma pesquisa feita pela fundação Dom Cabral, sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. Na parte relacionada com gestão de pessoas e competências, a pesquisa mostra que os principais atributos que as instituições selecionadas estão requerendo das pessoas são:

- Orientação para resultados;
- Capacidade para trabalhar em equipe;
- Liderança;
- Relacionamento interpessoal;
- Pensamento sistêmico: visão do todo;
- Comunicabilidade;
- Empreendedorismo;
- Negociação;
- Capacidade de atrair e reter colaboradores;
- Capacidade de inovar;
- Percepção de tendências;
- Multifuncionalidades;
- Visão de processos;
- Conhecimento da realidade externa;
- Garra, ambição;
- Pôr a mão na massa: carregar o piano;
- Habilidade de lidar com paradoxos;
- Domínio do inglês;
- Domínio do espanhol.

### **A importância das pessoas nas Organizações**

Conforme (Bento, 2006), antes da segunda revolução industrial, as mercadorias consumidas na Europa eram produzidas nas oficinas artesanais, o processo de produção era controlado pelos artesãos na época e não havia divisão do trabalho. Após a revolução Industrial

os artesãos passaram a operários, realizando seu trabalho através das máquinas, conseguiam produzir com maior quantidade e mantendo a qualidade e em um tempo mais hábil. Com o aumento da mão de obra, as pessoas saíram do campo e foram para os centros industriais, aumentando a população nas cidades de forma desordenada, sem condições dignas de saúde, moradia, educação e lazer, gerando grande desigualdade social.

Segundo (Bento, 2006), os operários vendiam sua força de trabalho aos empresários na época, em troca de salários, eram expostos a duras condições de trabalho que nem sempre ofereciam segurança. A preocupação dos empresários era com o aumento da produção e a garantia de um lucro crescente. Foi necessário um estudo sobre algumas teorias da administração, a fim de solucionar os problemas na época, até mesmo para se compreender a necessidade de valorizar o ser humano dentro das organizações. O avanço das ciências humanas na época trouxe grande influência sobre a valorização e a humanização do trabalho.

Na concepção de (Bento, 2006), o trabalho era uma atividade grupal em que a produção não dependia de incentivos materiais e sim das normas do grupo, a motivação do homem é a necessidade de estar sempre em companhia de outras pessoas e ter seu reconhecimento.

Para (Bock, Furtado e Teixeira, 2008), a partir do momento em que os trabalhadores mudam a visão que tinham e descobrem a força de sua união, começam a acontecer reivindicações por direitos trabalhistas e melhoria nos salários.

(Bento, 2006) coloca que com o avanço das ciências humanas, com grandes mudanças voltadas para a administração, pois foi feito um estudo sobre algumas teorias baseados nas necessidades de solucionar os problemas decorrentes na época, aperfeiçoando as técnicas para o desenvolvimento empresarial e conseqüentemente a humanização do trabalho e valorização do profissional, apresentou-se a teoria das Relações Humanas, a qual tinha como principal ideia de que o homem possui suas necessidades básicas e estas, quando satisfeitas, permitem o surgimento de outras, motivando assim o comportamento humano. Criaram-se termos como motivação, liderança, organização informal e dinâmica de grupo.

(Bento, 2006) assegura que a ciência do século passado traz as organizações como mecanismos e sistemas fechados, desconsiderando os diferentes ambientes organizacionais. Nos dias atuais a ciência vê o organismo vivo como modelo, tendo um sistema aberto, onde ocorrem interação e relação de troca com o ambiente, dando ao ambiente uma importância fundamental. A partir do momento que a empresa faz sua análise ambiental, ou seja, identifica

os componentes do ambiente que podem interferir positivamente ou não na organização, ela consegue fazer as adaptações necessárias para sobreviver a mudanças, reestruturando seu mercado, produtos e até mesmo técnicas utilizadas.

Conforme (Bento, 2006), as formas de trabalho se modificaram com o desenvolvimento das ciências humanas, mudaram o estilo de liderança e passaram a desenvolver a criatividade dos operários. Assim, o homem passa a ser um ser social que é motivado dentro de suas necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais, fazendo que se sintam mais importantes, que tenham maior autonomia e responsabilidades, entendendo a importância do seu papel dentro do trabalho que executa.

Para (Bento, 2006), a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano. Hoje, o diferencial de uma instituição e outra, são as pessoas que ali atuam, ou seja, o capital humano daquela organização. Devido às grandes exigências do mercado, as empresas e os órgãos públicos precisam de pessoas preparadas para assumir responsabilidades e buscam desenvolver seu capital, para que estejam também alinhadas com o próprio desenvolvimento da organização. Às vezes, parte-se para a necessidade de fazer profundas mudanças na estrutura organizacional. Todas as mudanças buscam uma melhoria na qualidade das pessoas que ali atuam, uma vez que pessoas preparadas e motivadas alcançam melhores resultados, possuem melhor produtividade e assim têm clientes mais satisfeitos com os produtos e serviços ofertados. É importante que as empresas e a Administração Pública potencializem seu capital humano, invista em treinamentos e desenvolva a criatividade e capacidade de seus servidores.

(Bento, 2006) coloca que é primordial que as organizações reconheçam que seus funcionários são diferentes entre si e que apresentam também resultados diferentes e possuem cada um o seu comportamento no trabalho, tornando-se assim fundamental compreendê-lo, criando dessa forma um vínculo de parceria, beneficiando ambas as partes. É importante que se faça investimento no capital humano a fim de valorizar suas habilidades e criatividade, não apenas crescer seu valor como indivíduo, mas mostrar a importância e a diferença que o trabalho desenvolvido faz. Quando se trabalha em harmonia junto ao seu capital humano, não se tem apenas melhores resultados, mas também maior qualidade de vida, pois não é apenas o cargo e o posto de trabalho que tem uma grande representatividade, mas a precisão de satisfazer suas necessidades em todos os sentidos que estejam ligados a sua qualidade de vida.

(Bock, Furtado e Teixeira, 2018) afirmam que nos dias de hoje, o setor de Recursos Humanos está preocupado em contratar um funcionário que tenha flexibilidade e competências para realizar várias tarefas em uma organização, não apenas encontrar a pessoa certa para a vaga certa, é bem mais que isso, até porque não haverá um único lugar esperando pelo trabalhador. O foco hoje está no desempenho e a possibilidade de desenvolver este capital humano.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo tem o objetivo de informar o método que foi utilizado no desenvolvimento do trabalho, ou seja, o estudo para diagnosticar caminhos onde se levarão a propor melhorias no clima organizacional do órgão público (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná). Este diagnóstico foi realizado com uma amostra de 105 servidores, e se caracteriza como sendo uma pesquisa que nos leva a um cenário sugestivo para melhoria contínua. Este trabalho se utilizará da metodologia de natureza quantitativo, que a escolha se justifica pelo nível de satisfação sendo ele de cinco alternativas no qual onde o respondente poderá optar em discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente, também foram identificados o sexo, faixa etária e tempo de trabalho do mesmo.

#### **Modo de investigação**

Para realizar a pesquisa junto aos servidores, foi elaborado uma pesquisa e enviada via e-mail corporativo do órgão Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no estado do Paraná. No total foram 30 perguntas com cinco alternativas, respondidas através da ferramenta Excel Forms, desta forma eles puderam avaliar com maior profundidade seu nível de motivação com o órgão, para assim possibilitar uma avaliação contínua e adequar necessidades e objetivos do grupo.

#### **Pesquisa descritiva e forma de abordagem**

O método de pesquisa utilizado para realização do trabalho será através do Método Quantitativo que apresentam números que comprovam os objetivos gerais da pesquisa. A pesquisa utilizada é adequada para mapear opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

#### **Procedimentos técnicos**

Artigos, livros e pesquisas disponibilizadas na internet para levantamento e coleta de dados para termos uma pesquisa conclusiva e objetiva.

### **Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados aproveitado foi a realização de pesquisa com referencial teórico em livros, e o método principal é o levantamento da pesquisa no e-mail corporativo do órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no estado do Paraná, no qual foram elaboradas questões objetivas. O objetivo desta pesquisa foi analisar qual o nível de motivação dos servidores para que assim fosse possível propor ações para melhorar o nível de desempenho nos mesmos.

### **Questionário realizado em pesquisa**

1. Contagem de sexo;
2. Faixa Etária;
3. Tempo de trabalho;
4. Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho;
5. Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração;
6. Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia;
7. Tenho confiança nas decisões do meu chefe;
8. Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada;
9. Tenho prazer em trabalhar nesta instituição;
10. Meu trabalho está sendo aproveitado em minha área;
11. Minha remuneração é condizente com meu trabalho;
12. Sou tratado de forma respeitosa pelo grupo;
13. Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho;
14. Periodicamente são feitas reuniões de nosso grupo de trabalho;
15. O grupo se auxilia mutuamente;
16. Sou elogiado pelo meu chefe por meu trabalho;
17. O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe;
18. Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho;
19. Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldade;
20. Acredito que meu chefe é capaz para liderar;
21. Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta instituição;
22. A infraestrutura da instituição é adequada;
23. Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo;

24. O trabalho que realizo me dá prazer;
25. A instituição proporciona treinamento para aprimorar meu trabalho;
26. Me esforço para mostrar à instituição um desempenho superior ao que é esperado;
27. Meu chefe é um exemplo para o grupo;
28. Acredito que vou continuar nesta instituição por alguns anos;
29. Meu chefe fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho;
30. Meu chefe permite que eu diga tudo que penso sobre minha área de trabalho e colegas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após a aplicação do questionário, foi possível realizar a análise dos resultados sobre quais ações podem ser desenvolvidas para estimular a motivação das equipes de servidores públicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná.

Foram identificados alguns pontos que estão desmotivando os servidores e, com isso, gerando baixa produtividade.

Os servidores, em sua grande maioria não têm um foco ou um norte a ser seguido. Muitos sabem o que devem fazer, mas não há treinamento e/ou reuniões. A equipe precisa estar mais próxima da realidade do órgão, seja para definir metas, manter todos informados das decisões ou estratégias, criar sinergia na equipe e melhorar a comunicação. As reuniões precisam ter foco e objetivos claros. Arelado a isto, é de suma importância o feedback para a equipe. Isso permite que sejam identificados os pontos a serem melhorados, os pontos fortes, contribuir para o crescimento profissional do servidor, o que proporciona à consciência dele. Neste contexto, o feedback se torna importante para o servidor, pois, ao sentir que a instituição dá atenção para o seu crescimento, que o valoriza, passando-lhe informações essenciais sobre a sua performance, no sentido de ajudá-lo a melhorar sempre, este passa a se sentir cada vez mais motivado e dá o melhor de si, em suas atividades, de forma contínua.

Investir em treinamentos é algo que agrega bastante valor, não só à instituição, mas também à atuação do colaborador, tanto em sua vida pessoal, quanto na profissional. Isso acontece, pois, a partir dos aprendizados que ele obtém, ele implementa formas melhores e mais assertivas de realizar o seu trabalho, o que contribui significativamente para o crescimento dos serviços prestados e da carreira, propriamente dita, promove o engajamento do servidor, assim como entre as áreas do órgão.

Na fase inicial da análise, são demonstrados os resultados referentes ao perfil dos entrevistados. Tal análise foi organizada e elaborada com objetivos específicos, sendo eles apresentar as principais teorias relacionadas à motivação de equipes, descrever as especificidades da equipe de servidores no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná e propor ações de estímulo à motivação da equipe de servidores.



### Perfil dos servidores pesquisados

Em relação às características sociodemográficas, dos 105 servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná pesquisados, os resultados das informações coletadas permitiram o levantamento de dados do perfil dos servidores que responderam o questionário: foram 43 pessoas do sexo feminino e 62 do sexo masculino, sendo elas com as seguintes faixas etárias; 11 pessoas com menos de 30 anos, 29 com 31 a 40 anos, 25 de 41 a 50 anos e 40 pesquisados com mais de 50 anos. Foram obtidos também o tempo de serviço dos respondentes; 2 com menos de 1 ano, 23 de 1 a 5 anos, 10 de 5 a 10 anos e 70 com mais de 10 anos. Conforme figuras abaixo:

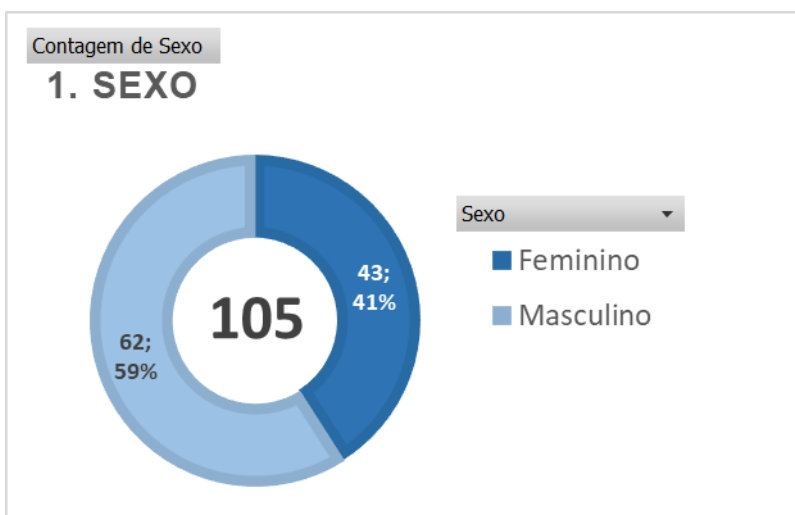


Figura 4: Contagem de sexo

Fonte: (O autor, 2019)

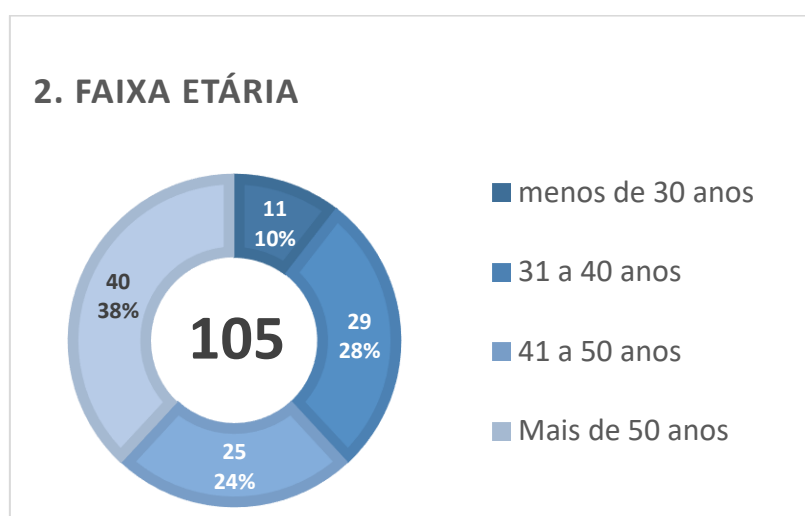


Figura 5: Faixa Etária

Fonte: (O autor, 2019)

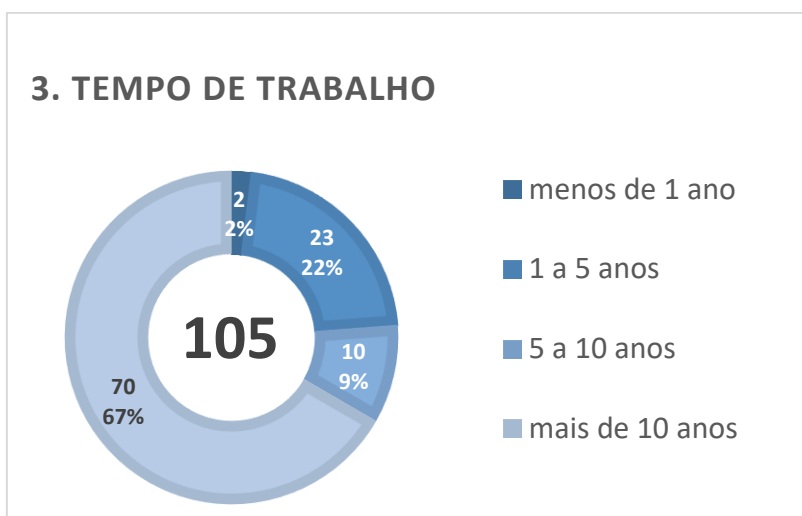
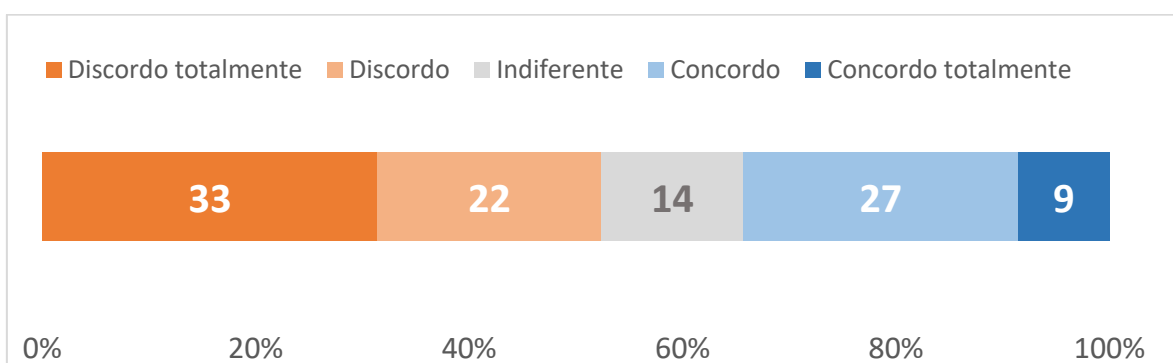


Figura 6: Tempo de trabalho

Fonte: (O autor, 2019)

Utilizando a referência em porcentagens de 0 a 100%, totalizando o montante de respostas em 105, divididas da seguinte forma: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente, a primeira pergunta queria saber se os servidores são informados por seus chefes sobre o que eles acham do seu desempenho. (FIGURA 7).

Figura 7: Questão 1 - Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho

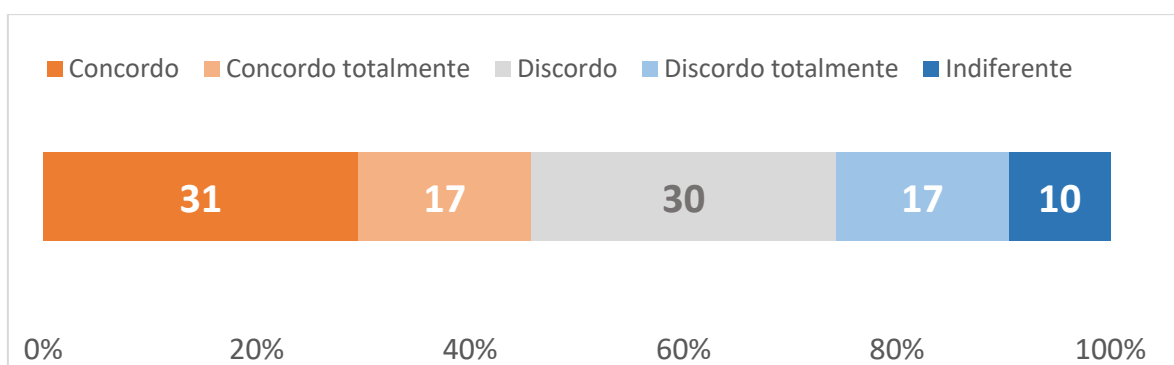


Fonte: (O Autor, 2019).

Entre os 105 servidores pesquisados, 33 discordam totalmente sendo o maior índice dentro da instituição referente à primeira pergunta, 22 apenas discordam, 14 são

indiferentes, 27 concordam e 9 concordam totalmente. Analisando que grande parte dos respondentes não são informados por seus chefes sobre o que eles acham do seu desempenho, é possível referenciar (Brunelli, 2008) que considera que a maneira mais correta de se fazer uma avaliação é ponderar que é parte de um planejamento para o desenvolvimento de pessoas. São as avaliações que analisam os desempenhos anteriores dos funcionários, possibilitando ter uma visão mais clara de seus desempenhos e resultados, para que no futuro possam melhorar e assumir responsabilidades maiores.

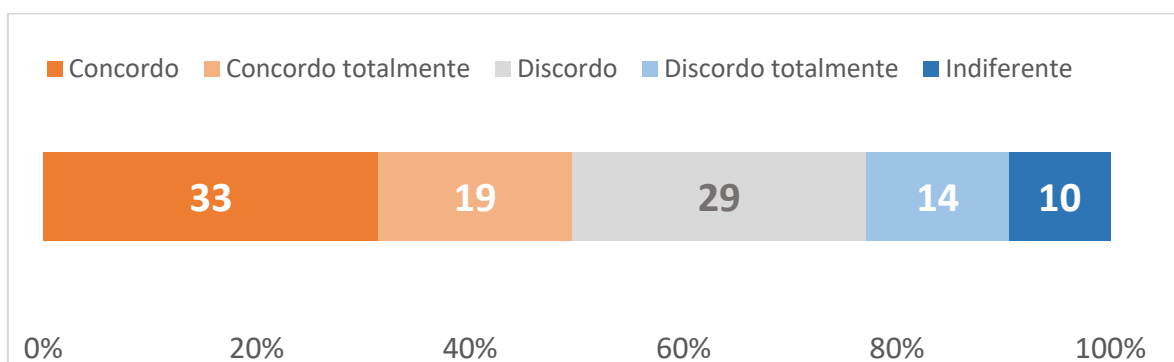
Figura 8: Questão 2 - Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração



Fonte: (O Autor, 2019).

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores concordam que suas necessidades são atendidas por sua remuneração, porém os que discordam são um número relevante sendo 30 pessoas dos 105 respondentes, conforme figura 8 acima. Demonstrando dessa forma, que há uma defasagem em determinados setores do Ministério, segundo (Chiavenato Idalberto, 2010) existe um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, são eles os seis processos básicos, um deles seria o processo de recompensar pessoas, que é utilizado para incentivar, e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas dos indivíduos. Nele incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais; um ótimo ponto a ser pensado na Instituição.

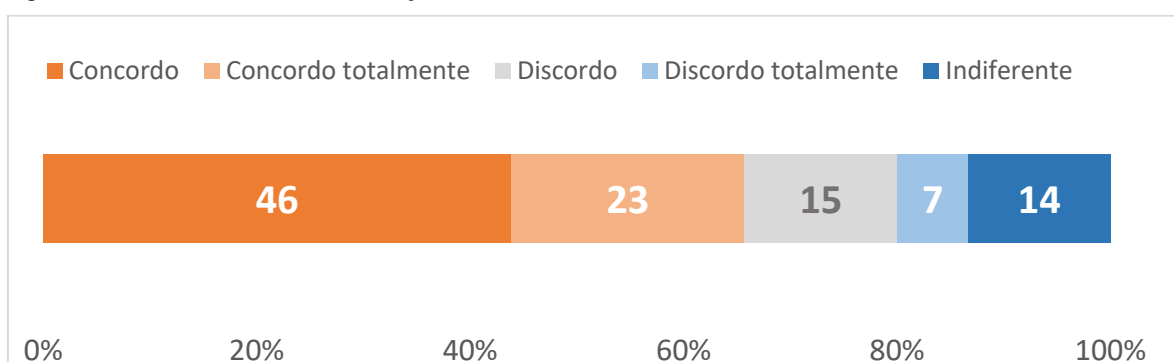
Figura 9: Questão 3 - Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia



Fonte: (O Autor, 2019).

Um ponto positivo para o bom desenvolvimento da Instituição é a maioria dos entrevistados concordarem que seu grupo de trabalho se relaciona com harmonia no âmbito institucional, conforme figura 9 acima, dos 105 respondentes 33 concordam com a afirmação, quando a empresa trabalha em harmonia junto ao seu capital humano, não se tem apenas melhores resultados, mas tem também maior qualidade de vida, pois não é apenas o cargo e o posto de trabalho que tem uma grande representatividade, mas a precisão de satisfazer suas necessidades em todos os sentidos que estejam ligados a sua qualidade de vida, (Bento, 2006).

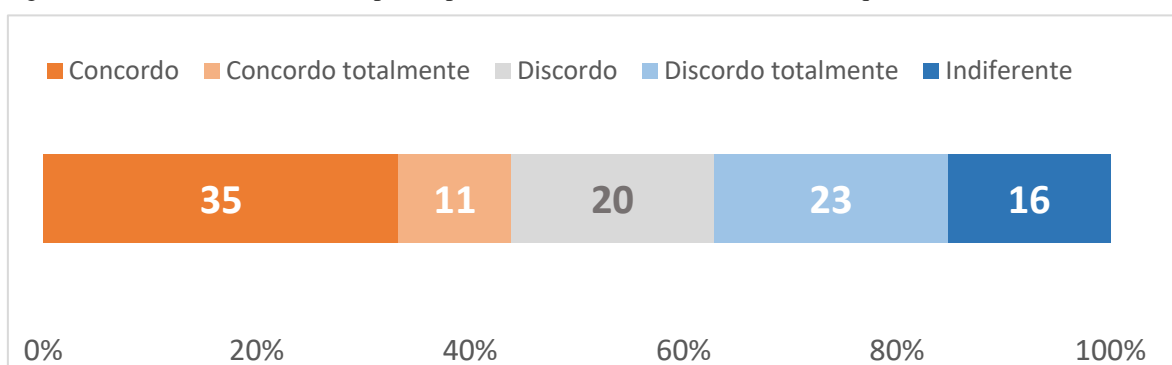
Figura 10: Questão 4 - Tenho confiança nas decisões do meu chefe



Fonte: O Autor (2019).

Essa é uma questão importante de ser analisada, por meio da leitura dos dados na figura 10, pode-se identificar que os servidores concordam com as decisões organizacionais de seus chefes, o que reflete no bom desempenho até chegar ao resultado final; em (Brunelli, 2008) um líder que se preocupa na criação de um espírito de equipe, não pode jamais favorecer um ou outro indivíduo, fomentando dessa forma um clima de exclusão, todos devem ser tratados da mesma forma sem favorecimentos. Voltando o foco para a liderança é necessário ser revisto a forma frente ao desenvolvimento organizacional, pois, têm pessoas que gostam, por exemplo, de trabalhar com um líder estilo paternal, que encaminha e busca a melhor solução para o funcionário, da mesma maneira há quem prefira um líder mais independente, que ordene as tarefas sem fornecer nenhum tipo de auxílio. Isso quer dizer, que pode ser útil adaptar vários estilos de gerenciar para cada funcionário como meio de motivá-los e obter melhores resultados. Com base nisso analisou-se que as chefias da Instituição estão conseguindo adaptar essa forma de liderança, obtendo confiança e bons resultados frente suas decisões empresariais.

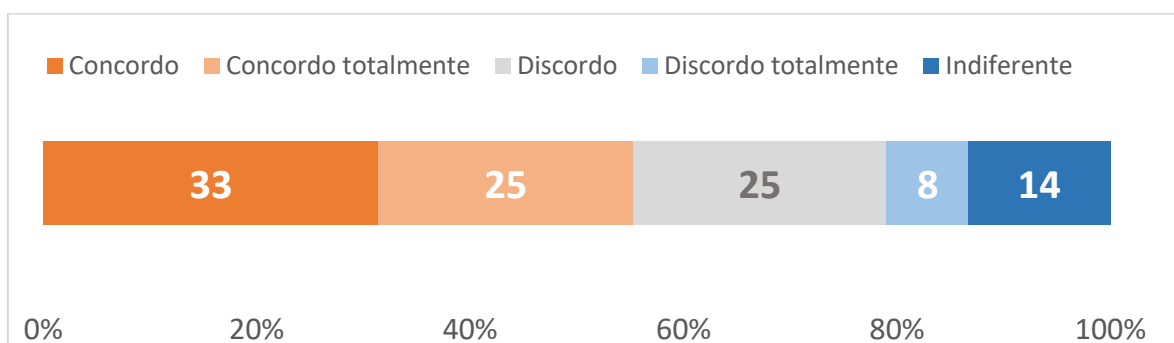
Figura 11: Questão 5 - Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada



Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme figura 11 acima, entre os respondentes 35 concordam com a afirmativa, que seu desempenho profissional é avaliado de uma maneira adequada, o que leva a crer que a maioria das avaliações se finaliza com um critério único com o objetivo de criticar ou favorecer alguém, no caso de uma forma bem positiva na visão dos trabalhadores. Assim, a maneira mais correta de se fazer uma avaliação é ponderar que é parte de um planejamento para o desenvolvimento de pessoas. Por meio da avaliação pode-se analisar a motivação dos colaboradores, (Brunelli, 2008).

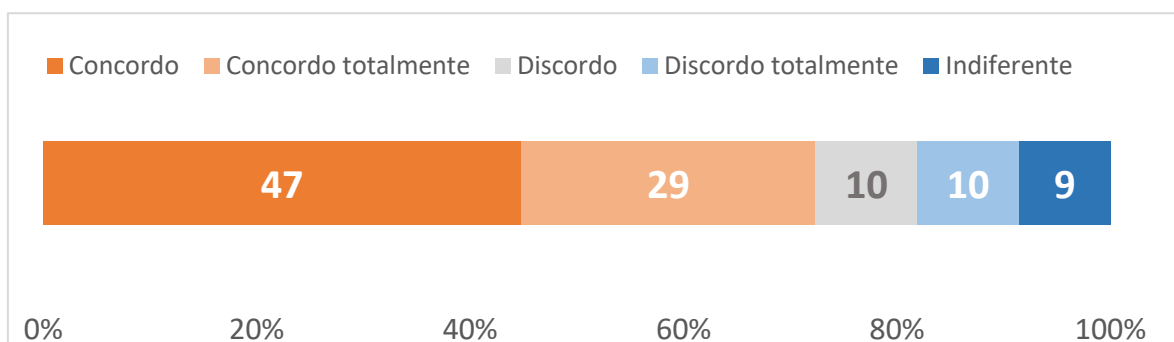
Figura 12: Questão 6 - Tenho prazer em trabalhar nesta instituição



Fonte: (O Autor, 2019).

As respostas dos servidores do Ministério sobre a afirmativa em pauta representada pelo figura 12 acima, mostra que a maioria dos colaboradores tem prazer de trabalhar na Instituição, sendo eles 33 dos 105 respondentes. Segundo (Godoi, 2009), a motivação que nesse caso deve ser entendida como prazer, é uma esfera interna, singular, inerente ao espaço da individualidade, relacionada a história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho. Devido a isso é um enorme desafio aos gestores gerar esse sentimento de prazer, pois cada trabalhador está ali motivado por situações distintas.

Figura 13: Questão 7 - Meu trabalho está sendo aproveitado em minha área

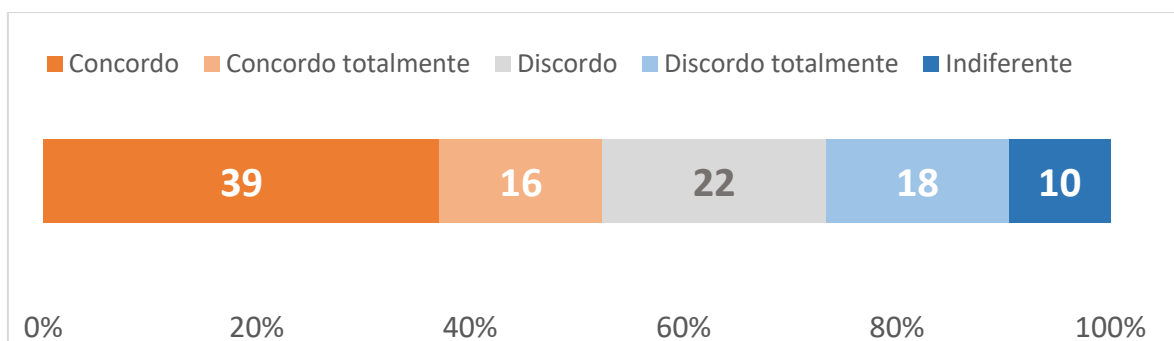


Fonte: (O Autor, 2019).

Uma das respostas com maior índice de concordância do questionário aplicado, tendo 47 pessoas das 105 respondentes afirmando positivamente que concordam que seu trabalho está sendo bem aproveitado em sua área, conforme figura 13, já dizia (Chiavenato Idalberto, 2010) os gerentes das empresas, de alguma maneira são gerente de pessoas, pois nenhum gestor identifica um futuro funcionário para sua área, sem identificar alguma competência que julga

necessário. De tal maneira os gestores da Instituição estão assertivamente com colaboradores que agregam qualidade e aproveitamento nos respectivos setores.

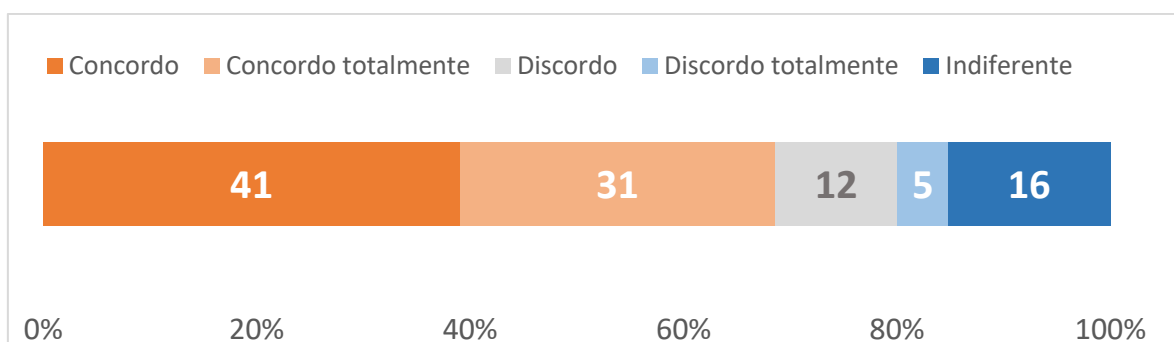
Figura 14: Questão 8 - Minha remuneração é condizente com meu trabalho



Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme a figura 14, a pesquisa apontou que a maioria dos servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná estão satisfeitos com suas remunerações, sendo 39 respondentes que concordam, 16 concordam totalmente, 22 discordam, 18 discordam totalmente e 10 são indiferentes. Ponto muito positivo para a Instituição, pois a remuneração para muitos colaboradores é o ponto principal de motivação.

Figura 15: Questão 9 - Sou tratado de forma respeitosa pelo grupo

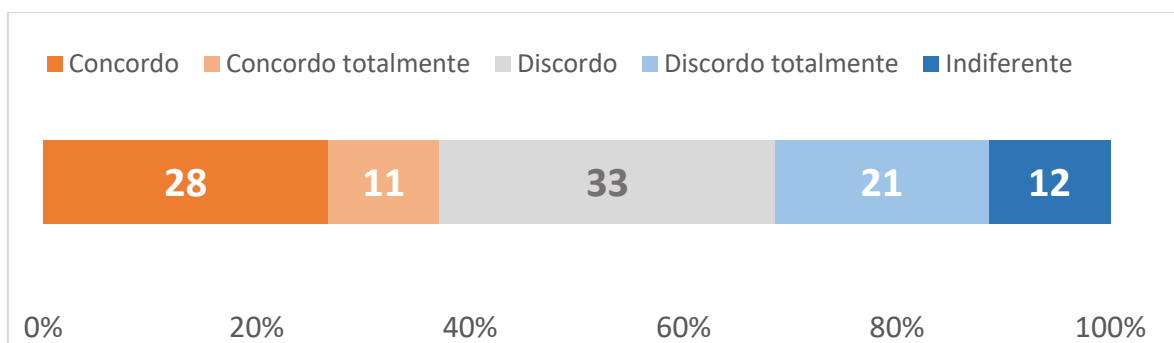


Fonte: (O Autor, 2019).

Os dados levantados através da aplicação do questionário na Instituição mostram que a maioria se sente tratado de forma respeitosa pelo grupo de trabalho conforme figura 15. Sobretudo, deve-se considerar que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os seus objetivos, um ambiente

no qual ela sinte-se motivada, (Bueno, 2002). De tal maneira, um ambiente e um grupo respeitoso gera um indivíduo motivado.

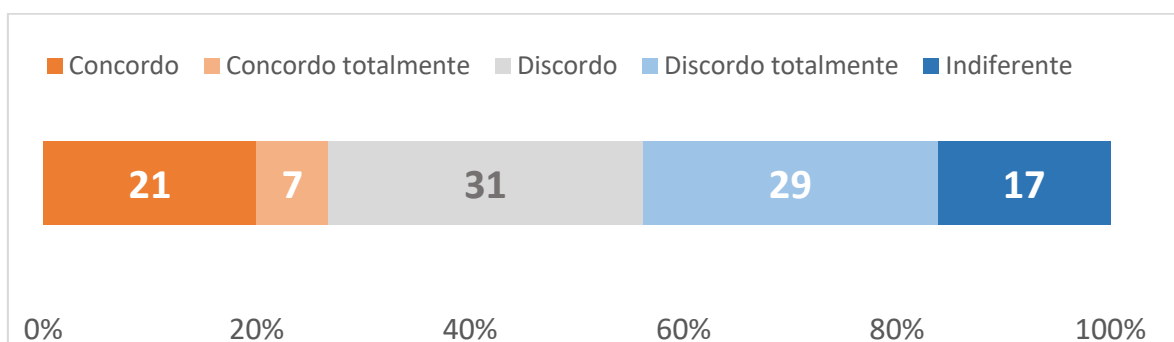
Figura 16: Questão 10 - Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho



Fonte: (O Autor, 2019).

Ao analisarmos os dados da figura 16 levantados nessa questão é possível perceber que, a grande maioria discorda da afirmação, eles não têm acesso às informações sobre alterações que podem interferir no seu trabalho, o que pode vir a ser prejudicial no decorrer do tempo, o melhor seria que antes de se fazer alguma mudança, o líder tenha uma conversa com seus colaboradores que serão afetados e que se dê autonomia para estes funcionários ajudarem no replanejamento, (Brunelli, 2008).

Figura 17: Questão 11 - Periodicamente são feitas reuniões de nosso grupo de trabalho



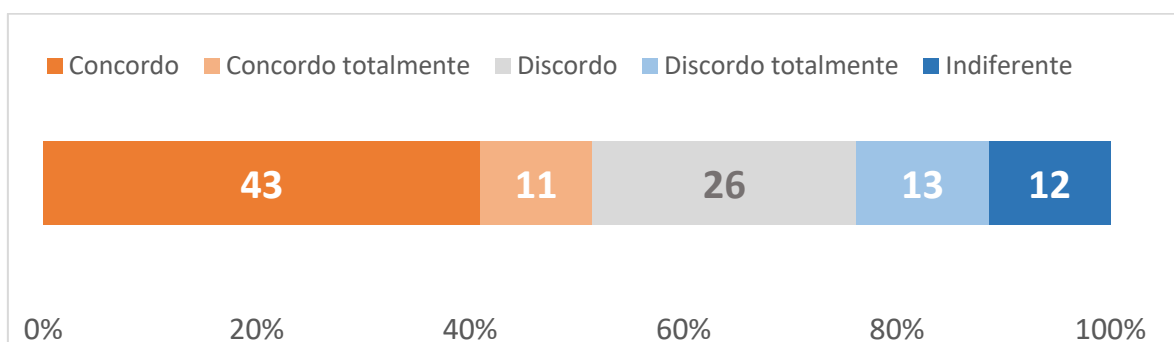
Fonte: (O Autor, 2019).

Entre os 105 respondentes, 31 discordam que são feitas reuniões periódicas do grupo de trabalho, sendo a maioria dos pesquisados, outros 21 concordam, 7 concordam totalmente, 29 discordam totalmente sendo um número bem elevado e 17 são indiferentes, conforme figura 17



acima. Bento (2006) coloca que é primordial que as organizações reconheçam que seus funcionários são diferentes entre si e que apresentam também resultados diferentes e possuem cada um o seu comportamento no trabalho, tornando-se assim fundamental compreendê-lo, criando dessa forma um vínculo de parceria, beneficiando ambas as partes. Devido a isso a importância de serem realizadas reuniões periodicamente, estabelecendo tal vínculo.

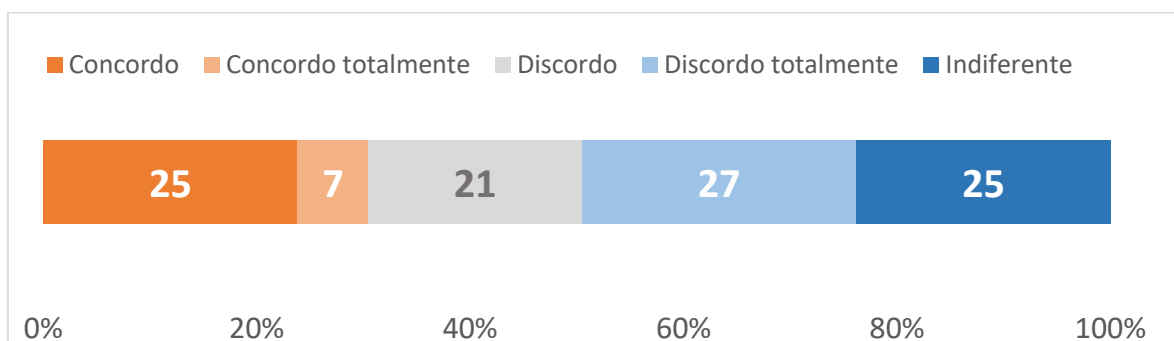
Figura 18: Questão 12 - O grupo se auxilia mutuamente



Fonte: (O Autor, 2019).

Os resultados dessa questão refletem de forma clara o grau de coleguismo entre os servidores, onde a grande maioria concorda com a afirmação. Na concepção de Bento (2006) o trabalho é uma atividade grupal onde a produção não depende de incentivos materiais e sim das normas do grupo, a motivação do homem é a necessidade de estar sempre em companhia de outras pessoas e ter seu reconhecimento. Tornando-se um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários.

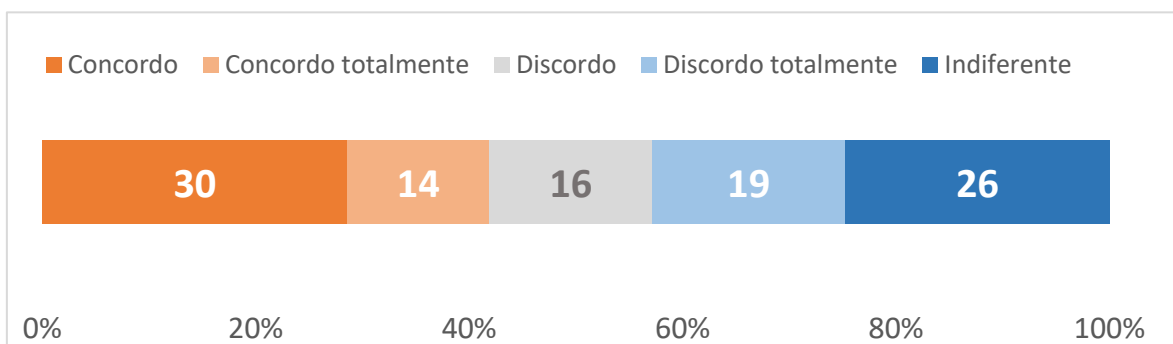
Figura 19: Questão 13 - Sou elogiado pelo meu chefe por meu trabalho



Fonte: (O Autor, 2019).

A figura 19, mostra que umas das questões mais equilibradas do questionário, onde 25 responderam que concordam com a afirmação, 21 discordam, 27 discordam totalmente, 25 são indiferentes e apenas sete concordam totalmente. Uma das únicas onde os respondentes em sua maioria discordam totalmente, fato que nos leva a crer segundo (Brunelli, 2008) que elogios e demonstrações de reconhecimento – mesmo que simples, como um sorriso ou um aperto de mão – ocasionam nas pessoas uma sensação de vitória, elas ficam com a idéia que contribuíram para o bom desempenho e a falta dessa demonstração pode vir à causa uma desmotivação na equipe.

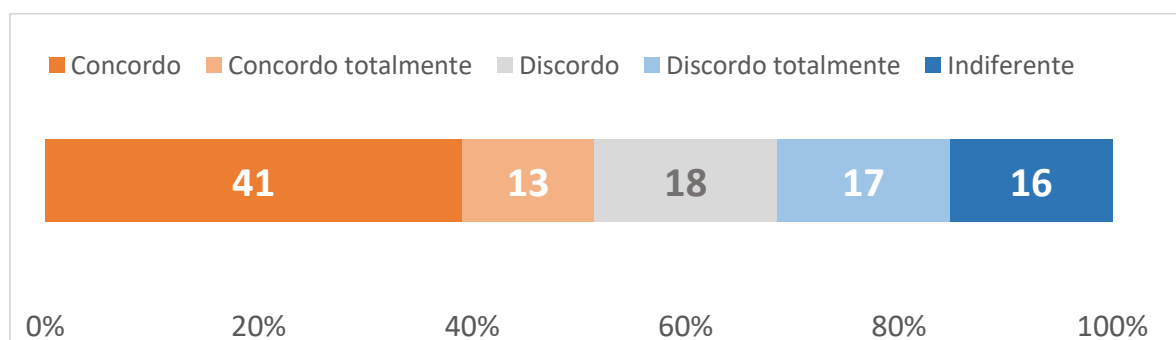
Figura 20: Questão 14 - O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe



Fonte: (O Autor, 2019).

Entre os respondentes, 30 concordam que o trabalho em equipe é incentivado pela chefia, e um número alto respondeu que são indiferentes à questão, sendo 26 dos 105 que participaram, 14 concordam totalmente, 16 discordam e 19 discordam totalmente, conforme figura 20.

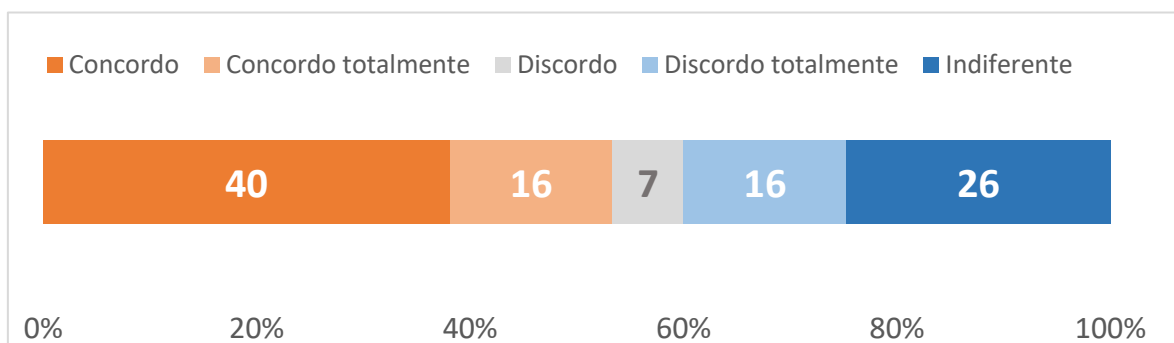
Figura 21: Questão 15 - Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho



Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme gráfico acima, dos pesquisados, a maioria concorda que o grupo cultiva um bom clima de trabalho, sendo 41 dos 105 respondentes, o que confirma a questão 12 que a equipe se auxilia mutuamente, ponto muito importante que reflete diretamente na motivação de todos.

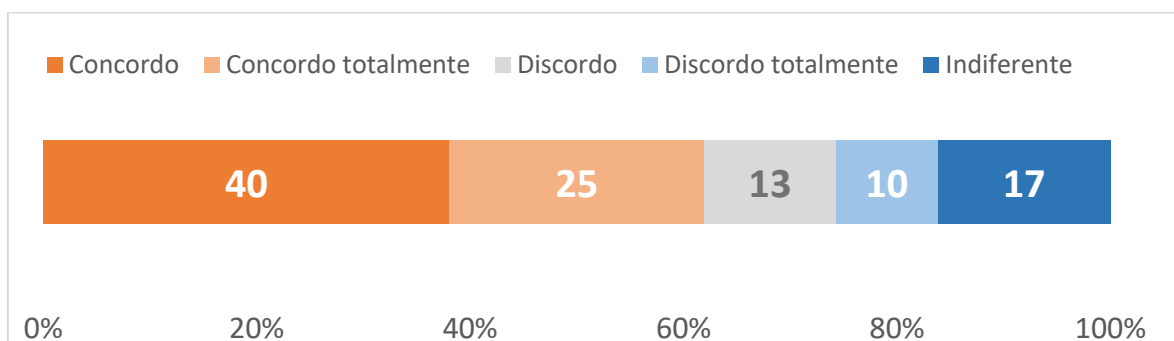
Figura 22: Questão 16 - Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldade



Fonte: (O Autor, 2019).

A figura acima mostra que 40 dos 105 respondentes concordam que podem dar sugestões aos seus chefes e eles as aceitam sem dificuldades, o que é muito importante para criar um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para dar suas opiniões e ideias, assim conseqüentemente estarão colaborando para o crescimento da empresa; para incentivar a motivação é necessário que se agradeça a todas as ideias que lhe forem dadas. O líder também precisa se esforçar para aceitar todas as sugestões, mesmo que seja preciso adaptá-las; para que as pessoas se sintam motivadas, (Brunelli, 2008).

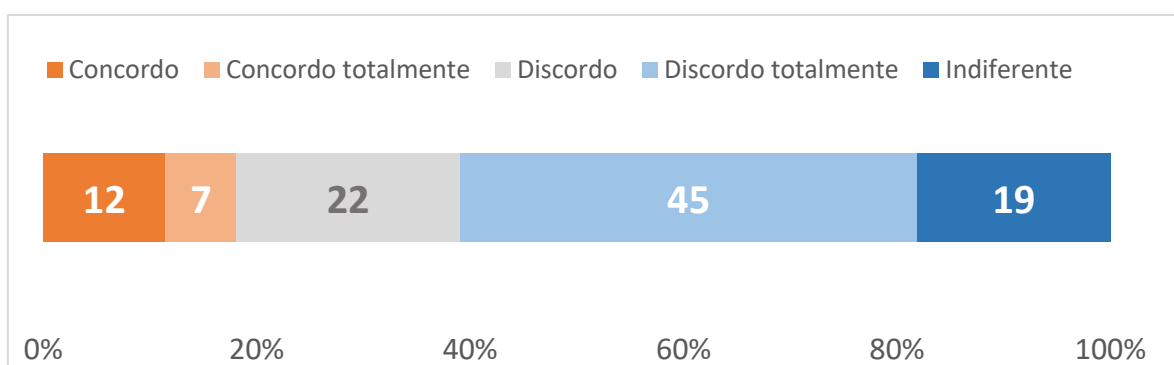
Figura 23: Questão 17 - Acredito que meu chefe é capaz para liderar



Fonte: (O Autor, 2019).

Os dados levantados através da aplicação dessa questão, mostram que a grande maioria concorda com a afirmativa, que seu chefe é capaz para liderar. Conforme figura 23, foram 40 dos 105 respondentes, o que nos leva a crer corroborado com (Bento, 2006) que as formas de trabalho se modificaram com o desenvolvimento das ciências humanas, mudando o estilo de liderança, como vem acontecendo na Instituição que tem demonstrado ter líderes muito competentes e que acompanham as mudanças no mundo organizacional.

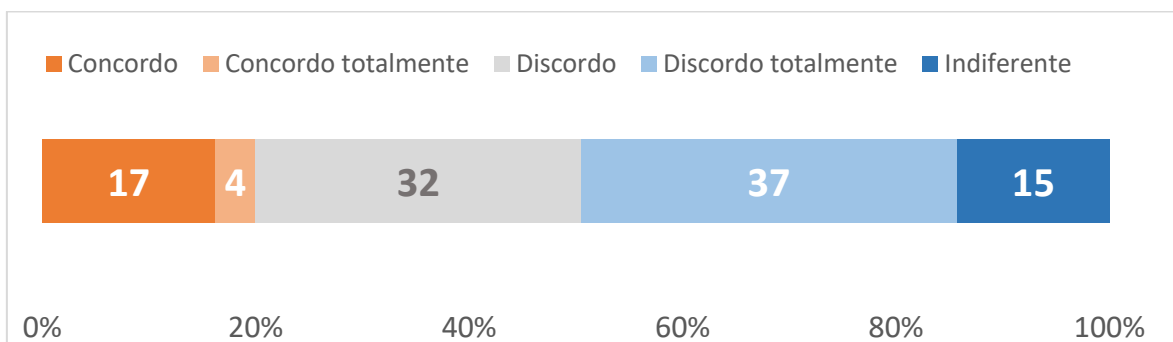
Figura 24: Questão 18 - Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta instituição



Fonte: (O Autor, 2019).

Esse é um tema muito importante dentro das Instituições. Os resultados desta questão ressaltaram que a grande maioria discorda totalmente que tem oportunidade de crescimento profissional na organização, sendo essa uma das afirmativas com maior índice de discordância da pesquisa, dos 105 respondentes 45 responderam negativamente, conforme figura acima. Segundo (Brunelli, 2008) o funcionário que possui um conhecimento mais amplo, por sua experiência e pelo seu trabalho, deve ser reconhecido e quando o conhecimento de que dispõem não é considerado, tornam-se desmotivados é o que está ou pode vir a acontecer com os colaboradores da organização, o melhor seria aplicar-se um dos processos dinâmicos e interativos de (Chiavenato Idalberto, 2010), seria o Processo de desenvolver pessoas, que é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores desenvolvendo treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudança e desenvolvimento de carreira.

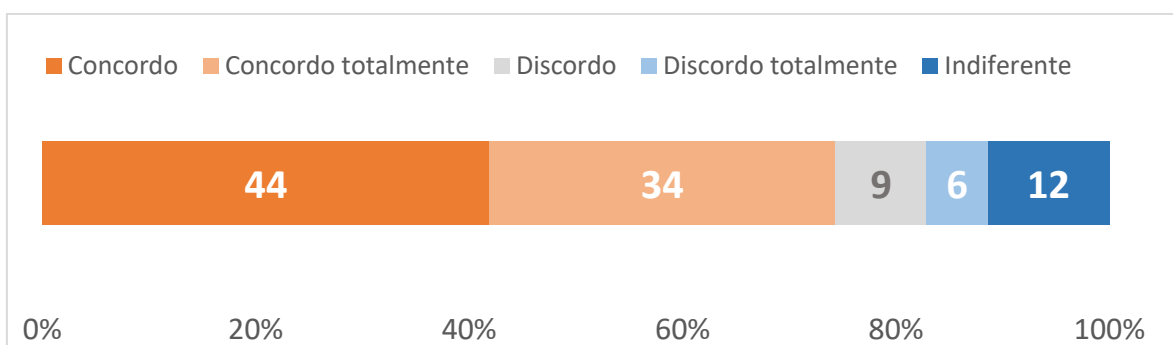
Figura 25: Questão 19 - A infraestrutura da instituição é adequada



Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme figura acima, as opiniões sobre essa afirmativa dividem-se em 32 respondentes que discordam e 37 que discordam totalmente, o que nos mostra que os servidores não estão satisfeitos com a infraestrutura da Instituição, fato este que pode ligar-se diretamente com a desmotivação de cada trabalhador, não estar contente com o ambiente físico e estrutural da organização pode refletir no desempenho direto dos colaboradores.

Figura 26: Questão 20 - Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo

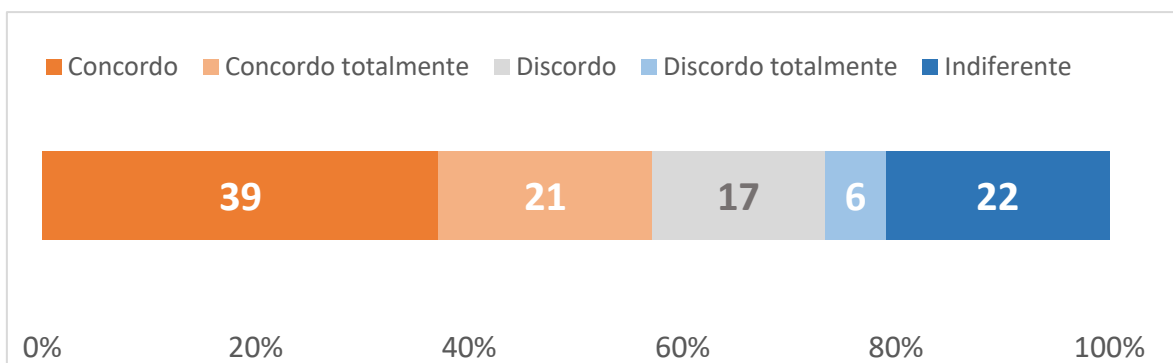


Fonte: (O Autor, 2019).

A pesquisa apresenta que grande maioria dos respondentes concordam que estão sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do tempo, sendo elas 44 que concordam, 34 concordam totalmente, nove discordam, seis discordam totalmente e 12 são indiferentes, conforme figura 26. Confrontando essa questão com a teoria Y em que (Santos, Assunção, Lima e Tófoli, 2010) baseados na teoria de McGregor relatam que o ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar, portanto, é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto expressão, enquanto executa o trabalho. Se

essa relação for bem elaborada por seus gestores, a Instituição terá alto nível de trabalho sendo efetuado com baixa insatisfação por parte de seus colaboradores.

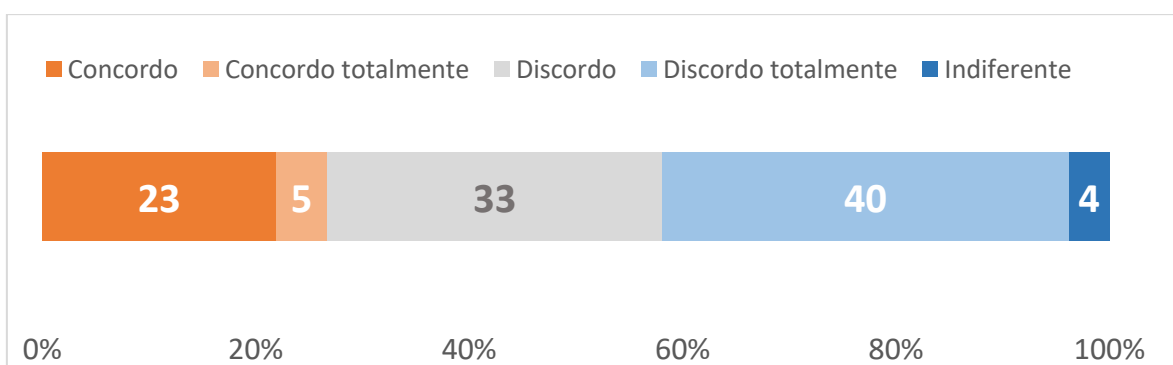
Figura 27: Questão 21 - O trabalho que realizo dá prazer



Fonte: (O Autor, 2019).

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores tem prazer com o trabalho que realizam, ponto muito importante que reflete diretamente na motivação dos colaboradores. Tal motivação deve ser considerada como uma força impulsora que tem suas fontes frequentemente guardadas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta, de uma forma singular, (Soares, 2015). O que mostra nos dados coletados que eles têm sim prazer naquilo que praticam.

Figura 28: Questão 22 - A instituição proporciona treinamento para aprimorar meu trabalho

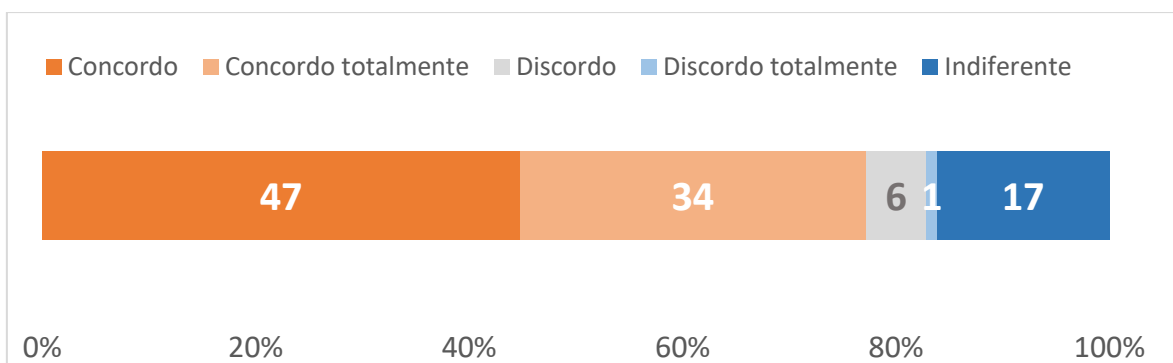


Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme figura acima, entre os 105 servidores respondentes, 40 deles discordam totalmente com a afirmativa, um número muito expressivo, que relata a defasagem de

treinamentos para aprimoramento do trabalho dos colaboradores da Instituição, segundo (Bento, 2006) é importante que a organização potencialize seu capital humano, investida em treinamentos e desenvolva a criatividade e capacidade de seus funcionários.

Figura 29: Questão 23 - Me esforço para mostrar à instituição um desempenho superior ao que é esperado

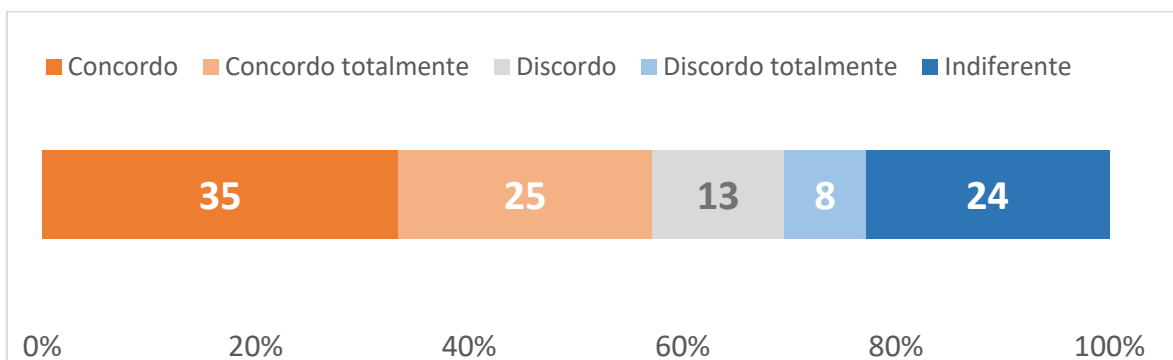


Fonte: (O Autor, 2019).

Analisando o questionário de forma integral, é possível perceber que essa é uma questão com alto índice de concordância, tendo 47 dos 105 respondentes que concordam com a afirmativa e 34 que concordam totalmente, mostrando que os servidores se esforçam para mostrar à instituição um desempenho superior ao que é esperado, conforme figura 29. Segundo (Campbell, 2009), Presidente da Dinsmore Associates, todo ser humano precisar ser reconhecido, é uma necessidade psicológica. No feedback positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor. Os benefícios desse processo são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é irrisório.

O feedback seria um fator muito benéfico aos colaboradores que se esforçam em grande escala para mostrar um desempenho superior.

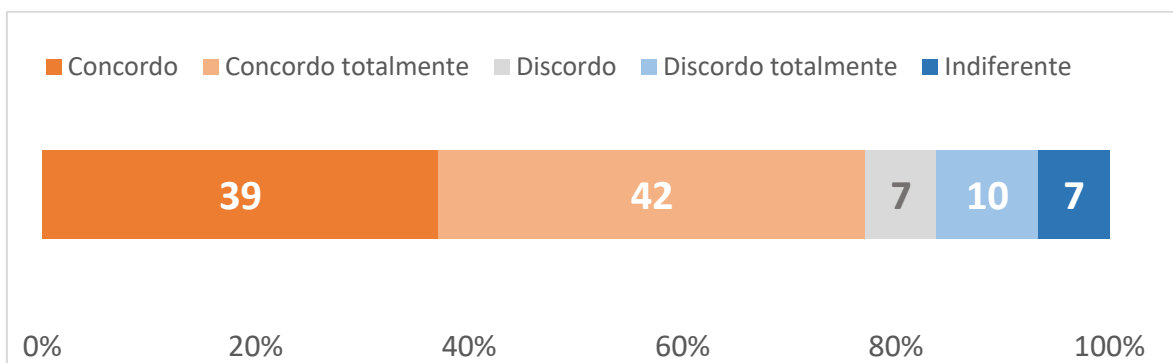
Figura 30: Questão 24 - Meu chefe é um exemplo para o grupo



Fonte: (O Autor, 2019).

Conforme figura acima, os dados levantados através dessa questão apresentam que a maioria concorda que seu chefe é um exemplo para o grupo, sendo 35 dos 105 respondentes, pode-se analisar que foi uma das questões com maior número de pessoas indiferentes a afirmação, sendo 24 dos 105 participantes. Ou seja, os chefes da Instituição têm o perfil desejado para um líder, sendo coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing trabalhando com o grupo e para o grupo, tomando decisões democráticas, dividindo responsabilidades, delegando poderes, dialogando e ouvindo. Trabalho em equipe e liderança sempre se complementam, (Bekin, 1995; Brum, 2000).

Figura 31: Questão 25 - Acredito que vou continuar nesta instituição por alguns anos



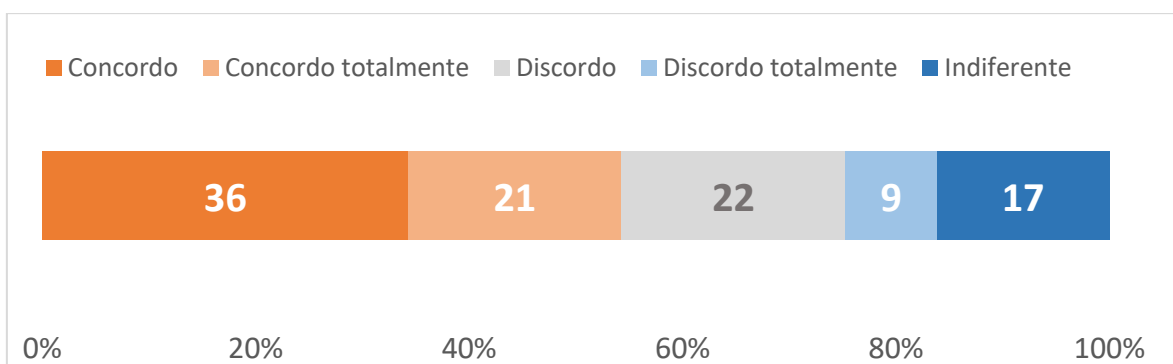
Fonte: (O Autor, 2019).

As respostas dos servidores sobre a afirmativa mostram um índice muito positivo, sendo eles 39 que concordam e 42 respondentes que concordam totalmente, eles acreditam que irão continuar na Instituição por alguns anos, conforme figura 31. Para (Chiavenato Idalberto, 2010) existe um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, são eles os processos básicos, nesse caso cita-se o Processo de manter pessoas, que é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Inclui administração da



cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Dessa forma, além da estabilidade inerente ao serviço público, imagina-se que tais processos estão sendo aplicados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná, o que fazem os colaboradores quererem continuar por anos na Instituição.

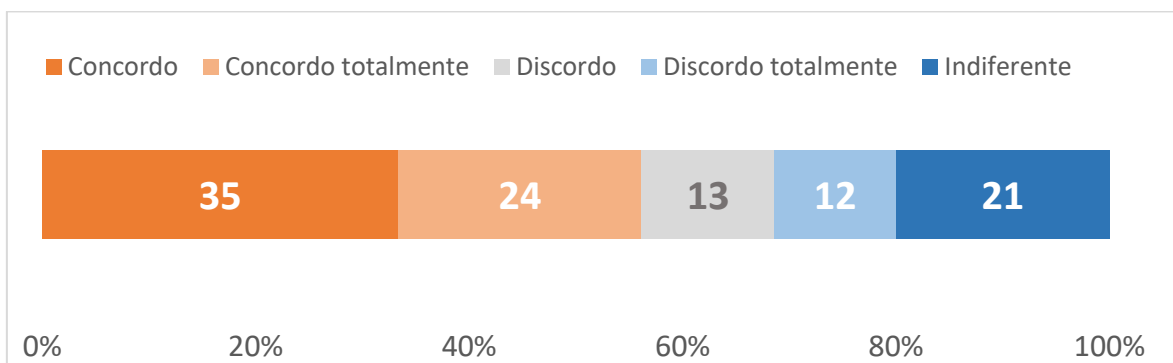
Figura 32: Questão 26 - Meu chefe fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho.



Fonte: (O Autor, 2019).

As opiniões sobre essa afirmativa contemplam a maioria dos respondentes sendo 36 dos 105 que concordam com a questão, seus chefes fornecem todas as informações que precisam para realizar seu trabalho, 21 concordam totalmente, 22 discordam, 9 discordam totalmente e 17 são indiferentes, conforme figura acima.

Figura 33: Questão 27 - Meu chefe permite que eu diga tudo que penso sobre minha área de trabalho e colegas



Fonte: (O Autor, 2019).

Na figura 33 acima, que finaliza o questionário, é possível analisar essa afirmação positivamente, a maior parte dos servidores concordam que seus chefes permitem que eles digam o que pensam sobre a área de trabalho e seus colegas, o que gera autonomia nos colaboradores. Conforme (Bento, 2006), o homem passa a ser motivado dentro de suas necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais, fazendo que se sintam mais importantes, que tenham maior autonomia e responsabilidades, entendendo a importância do seu papel dentro do trabalho que executa.

Dessa forma, percebe-se que gerando auto responsabilidade sem repressão em cada colaborador, principalmente relacionadas às suas falas frente ao trabalho e seus colegas, obtém-se servidores mais ativos e participativos.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a atual situação motivacional dos servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná e propor ações para estimular a motivação dentro do quadro funcional do Órgão. Através da pesquisa realizada no presente trabalho foi possível identificar os pontos que necessitam de mais atenção por parte dos gestores para que sejam criadas as condições favoráveis para que individualmente e intrinsecamente os colaboradores estejam motivados para desempenhar suas funções com qualidade e maior produtividade.

Portanto, foram identificadas algumas ações rápidas e imediatas que podem impactar diretamente na criação de um ambiente estimulante como a realização de reuniões periódicas entre as equipes, nas quais as Chefias podem fornecer informações sobre possíveis mudanças que podem interferir no trabalho dos servidores, assim como a implementação de feedback através de elogios às pessoas que realizaram ações positivas e contribuíram para o bom andamento das atividades. Tendo em vista se tratar de trabalho no serviço público, onde não há como fornecer aumentos, bônus, promoções e demais ações tradicionais de crescimento profissional já existente em empresas, recomendam-se estratégias que possam desenvolver o servidor e reconhecê-lo pela sua experiência e trabalho, possibilitando a mudança de área e desenvolvimento de carreira.

Já no médio e longo prazo, há o reconhecimento que a infraestrutura da instituição precisa ser melhorada, proporcionando um ambiente agradável para potencialização das atividades, assim como a automatização e modernização dos processos para que haja redução no excesso de trabalho relatado e treinamento contínuo para otimização das atividades.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

### **Sugestões para organização**

Inicialmente deveria ser aplicado uma pesquisa que abrangesse os funcionários do MAPA em sua totalidade para ter maior assertividade nas ações a serem realizadas. Como recomendação, criar um Plano de Desenvolvimento Organizacional, implantando uma política de treinamentos preparatória ao novo servidor e acompanhar os que já fazem parte da Organização, treinamento tanto para práticas profissionais como desenvolvimento pessoal (motivação e liderança). Reuniões mensais em cada setor no término de cada mês discutindo em grupo as atividades realizadas durante o mês, realização de reuniões semanais em cada setor para tratar de assuntos diversificados, demonstrando maior interesse em ouvir o servidor. Criar um mural em local específico onde todos tenham acesso às informações e assim melhorar a comunicação interna na Organização. Criar projeto de ideias de melhorias, onde os próprios servidores apresentem ideias para otimizar tempo e trabalho em seus setores. Outros pontos que podem ser sinalizados para a organização:

- Dar um propósito à sua equipe;
- Não realizar reuniões apenas para dar broncas;
- Conhecer quem são seus funcionários;
- Propor desafios;
- Estimular a capacitação;
- Oferecer um espaço extra no escritório;
- Integrar diferentes equipes;
- Valorizar as ideias e iniciativas dos colaboradores;
- Definir metas claras;
- Inspirar pelo exemplo;
- Retornar sempre um feedback.

### **Relações do trabalho e do curso realizado**

O curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do Instituto Superior de Administração e Economia conveniada a Fundação Getúlio Vargas possibilitou uma nova visão sobre a natureza humana no âmbito profissional e social, além de contribuir para nosso autoconhecimento, nos preparando para as mudanças e adaptações ao mundo que está em constante transformação. As disciplinas mais utilizadas foram: Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação, Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder, Gestão da Mudança e Cultura Organizacional.

### **Limitações da pesquisa**

O maior desafio encontrado na realização deste trabalho é a limitação de material específico na área pública. Foi necessário a utilização de artigos, livros, Google acadêmico com outros temas relacionados a área, para que fosse possível desenvolver o trabalho.

A avaliação realizada também não abordou os funcionários do MAPA em sua totalidade, devido ao prazo delimitado para realização da pesquisa e a falta de retorno de muitos colaboradores.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, D, S. **A importância do capital humano dentro das organizações.** Disponível em [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/564.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf). Acesso em 28/07/2019.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. 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 dez. 2019.

BRASIL. DECRETO Nº 9.667, DE 02 DE JANEIRO DE 2019. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento,** Brasília,DF, jan 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9667.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9667.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Motivação:** Atlas, 1989.

BOCK, B, M, A. FURTADO, O. TEIXEIRA, T, L, M. **Psicologias.** São Paulo, Saraiva, 2008.

BRUNELLI, M, G, M. **Motivação no Serviço Público.** Disponível em [http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brune\\_lli\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brune_lli_tcc.pdf). Acesso em 24/05/2019.

BUENO, M. **As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow.** Disponível em [sinop.unemat.br/site/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as teorias de motivacao humana e sua contbibuicao para a empresa humanizada pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site/prof/foto_p_downloads/fot_10529as%20teorias%20de%20motivacao%20humana%20e%20sua%20contbibuicao%20para%20a%20empresa%20humanizada%20pdf.pdf). Acesso em 15/05/2019.

**Entenda o que é a Operação Carne Fraca e os Impactos para a BRF.** <<https://exame.abril.com.br/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fraca-e-os-impactos-para-a-brf/>>. Acesso em: 26 de ago. de 2019.

\_\_\_\_ **Feedback Positivo**. Disponível em < <http://www.scribd.com/doc/17364620/Feedback-Positivo-Por-Paul>>. Acesso em 17/06/2019.

IDALBERTO, C. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

GODOI, C. K. **Passado, Presente e Futuro das teorias motivacionais**. Disponível em [www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a10.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a10.pdf). Acesso em 13/05/2019.

PILATTI, L, A. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. Disponível em [Users/Usuario/Downloads/1195-4194-1-PB%20\(1\).pdf](http://Users/Usuario/Downloads/1195-4194-1-PB%20(1).pdf). Acesso em 18/05/2019.

RIBAS. R. **A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação**. Disponível em [revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781](http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781). Acesso em 18/05/2019.

SANTIAGO, E, G. **Vertentes teóricas sobre empreendedorismo**. Disponível em [www.rcs.ufc.br/edicoes/v40n2/RCSv40n2.pdf#page=87](http://www.rcs.ufc.br/edicoes/v40n2/RCSv40n2.pdf#page=87). Acesso em 24/05/2019.

SANTOS, G, F. ASSUNÇÃO, J, J, O. LIMA, A, B. TÓFOLI, I. **Estilos de Liderança: Enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**. Disponível em <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>. Acesso em 21/05/2019.

SOARES, B, C, M. **Motivação nas Organizações**. Disponível em [emcepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf](http://emcepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf). Acesso em 15/05/2019.

TAMAYO, A. PASCHOAL, T. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. Disponível em [www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf). Acesso em 13/05/2019.

## 9. ANEXOS

### Questionário realizado em pesquisa

31. Contagem de sexo;
32. Faixa Etária;
33. Tempo de trabalho;
34. Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho;
35. Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração;
36. Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia;
37. Tenho confiança nas decisões do meu chefe;
38. Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada;
39. Tenho prazer em trabalhar nesta instituição;
40. Meu trabalho está sendo aproveitado em minha área;
41. Minha remuneração é condizente com meu trabalho;
42. Sou tratado de forma respeitosa pelo grupo;
43. Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho;
44. Periodicamente são feitas reuniões de nosso grupo de trabalho;
45. O grupo se auxilia mutuamente;
46. Sou elogiado pelo meu chefe por meu trabalho;
47. O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe;
48. Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho;
49. Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldade;
50. Acredito que meu chefe é capaz para liderar;
51. Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta instituição;
52. A infraestrutura da instituição é adequada;
53. Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo;
54. O trabalho que realizo me dá prazer;
55. A instituição proporciona treinamento para aprimorar meu trabalho;
56. Me esforço para mostrar à instituição um desempenho superior ao que é esperado;
57. Meu chefe é um exemplo para o grupo;
58. Acredito que vou continuar nesta instituição por alguns anos;
59. Meu chefe fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho;
60. Meu chefe permite que eu diga tudo que penso sobre minha área de trabalho e colegas.