

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Renata Costa Curta Lirio**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**Porto Alegre,**

**2019**

Renata Costa Curta Lirio

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO COMO EM UMA AUTARQUIA FEDERAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Prof. Dra Maria Beatriz Rodrigues

Porto Alegre,

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e a todo mundo espiritual que estão presente em meu caminhar durante toda essa jornada e no encerramento desse ciclo. E a Rui Muller por todo aparato nesses últimos anos e pela ajuda no ponta pé inicial neste trabalho de pesquisa.

A Lisiane Hickmann, Márcia Borba que me receberam muito bem e ajudaram para que esse trabalho de pesquisa fosse um sucesso e a toda equipe da Autarquia, a colaboração de cada profissional foi muito importante. Serei sempre grata.

Agradeço à minha orientadora Maria Beatriz, por aceitar conduzir esse trabalho de pesquisa, por todo suporte, direção e orientação que foram necessárias ao longo desses últimos meses.

Também quero agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a todos os professores do curso de Administração Pública e Social pela elevada qualidade do ensino oferecido.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo conhecer como uma autarquia federal procura manter o ambiente de trabalho motivador para seus funcionários e estagiários. A metodologia de pesquisa consistiu em uma pesquisa exploratória conduzida por meio de entrevistas estruturadas com a gerente executiva e sua secretária para identificar quais as estratégias adotadas pela autarquia em relação à motivação. Posteriormente foi elaborado um questionário através do *Google forms* para os funcionários e estagiários responderem para assim identificar suas percepções em relação ao ambiente de trabalho. Com o resultado da aplicação do questionário foi possível constatar pontos que levam a desmotivação no ambiente de trabalho como a falta de reconhecimento, falta de possibilidade de crescimento, sobrecarga de trabalho, profissionais não sentem-se autorrealizados. No total catorze funcionários e nove estagiários responderam o questionário.

**Palavras-Chaves:** motivação; autarquia; autorrealização.

## **ABSTRACT**

This paper aimed to know how a federal autarchy seeks to maintain a motivating work environment for its employees and interns. The research methodology consisted of an exploratory research conducted through structured interviews with the executive manager and his secretary to identify the strategies adopted by the autarchy regarding motivation. Subsequently, a questionnaire was elaborated through Google forms for employees and interns to answer in order to identify their perceptions regarding the work environment. With the result of the application of the questionnaire it was possible to find points that lead to demotivation in the workplace such as lack of recognition, lack of possibility of growth, work overload, professionals do not feel self-fulfilled. In total fourteen employees and nine interns answer the questionnaire.

**Palavras-Chave:** motivation; local authority; self-realization.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Pirâmide de Necessidades de Maslow .....	12
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Você considera o ambiente de trabalho motivador?.....	23
GRÁFICO 2 Sente/se motivado/tem prazer em fazer parte da Autarquia?.....	23
GRÁFICO 3 Você considera o ambiente de estágio motivador?.....	24
GRÁFICO 4 Sente-se motivado/tem prazer em fazer parte da Autarquia? .....	24
GRÁFICO 5 Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia? .....	25
GRÁFICO 6 Responda caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho?.....	26
GRÁFICO 7 Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?.....	26
GRÁFICO 8 A relação com os colegas e supervisores é? .....	26
GRÁFICO 9 Você vê oportunidade de crescimento dentro da Autarquia? .....	27
GRÁFICO 10 O plano de carreira dentro da autarquia é um componente motivacional para você?....	28
GRÁFICO 11 Em relação às atividades que realiza: .....	29
GRÁFICO 12 Seu salário é compatível com as atividades/função que exerce? .....	29
GRÁFICO 13 Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia? .....	30
GRÁFICO 14 Você consegue realizar suas potencialidades por meio do trabalho? .....	31
GRÁFICO 15 Você busca desenvolvimento pessoal e profissional? .....	31
GRÁFICO 16 Você se sente autorrealizado no trabalho?.....	32
GRÁFICO 17 Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia? .....	33
GRÁFICO 18 Responda caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho? .....	33
GRÁFICO 19 Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?.....	33
GRÁFICO 20 A relação com os colegas e supervisores? .....	34
GRÁFICO 21 Em relação às atividades que realiza: .....	35
GRÁFICO 22 Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia? .....	35
GRÁFICO 23 Você busca desenvolvimento pessoal e profissional? .....	36
GRÁFICO 24 Você consegue por meio dessa oportunidade de estágio realizar suas potencialidades?36	
GRÁFICO 25 Você se sente autorrealizado no estágio? .....	37
GRÁFICO 26 Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção) .....	38
GRÁFICO 27 Você percebe que as reuniões na Autarquia/no seu setor são produtivas? .....	38
GRÁFICO 28 Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção) .....	39
GRÁFICO 29 Você considera válidas as iniciativas da Autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com <i>coaching</i> ? .....	40
GRÁFICO 30 Sobre as dinâmicas realizadas através do coaching, você gostou de participar?.....	40
GRÁFICO 31 Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do coaching? .....	41
GRÁFICO 32 Você considera válidas as iniciativas da autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com <i>coaching</i> ? .....	41
GRÁFICO 33 Sobre as dinâmicas realizadas através do coaching, você gostou de participar?.....	42
GRÁFICO 34 : Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do <i>coaching</i> ? .....	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 OBJETIVO GERAL .....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	4
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	4
2.1.1 AUTARQUIA .....	7
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	8
2.3 HISTÓRICO: TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	11
2.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	13
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	18
<b>4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	19
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	19
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICE</b> .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a administração pública tem buscado focar sua atuação para a satisfação do cidadão e dos usuários dos serviços públicos, com isso os gestores passam a ter o papel de procurar meios para manter seus servidores motivados, que os inspire a manter e cultivar valores de dedicação ao trabalho, integridade, receptividade, engajamento e busca por qualidade (FURTADO, 2013).

Nas organizações públicas a necessidade da gestão de pessoas vem se destacando sob “a perspectiva voltada às pessoas como parte valiosa, componente de capital tanto humano como intelectual, considerado como recurso de geração de valor” (BERGUE, 2010, p. 249). Como cada indivíduo possui necessidades e perspectivas diferentes, a motivação torna-se um desafio para os gestores, pois um ambiente motivador para um grupo de trabalhadores pode não ser para outro (SILVA, 2003).

Motivação é um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos, que origina-se no mundo interior e não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior, dessa forma as necessidades que levam a motivação varia de indivíduo para indivíduo (BERGAMINI, 2003).

O setor de recursos humanos tem como papel de desenvolver e treinar seus funcionários e motiva-los para o alcance da satisfação e dos objetivos tanto da organização como do profissional. Treinamentos são ferramentas que as organizações devem utilizar para desenvolver o crescimento, habilidades para melhorar sua qualificação preparando para possíveis mudanças tornando a capacitação dessa forma como fator indispensável no ambiente de trabalho, pois o objetivo de desenvolver os profissionais é para que haja desenvolvimento pessoal e profissional (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

É da motivação que se obtém a satisfação com o trabalho e tanto em empresas privadas como públicas é preciso que os gestores percebam os desejos e necessidades dos trabalhadores, oferecendo-lhes formas de satisfação e desenvolvimento pessoal (SILVA, 2017). A motivação necessita ser concebida como uma ferramenta possível de transformação do ambiente de trabalho, pois é nesse ambiente propício que os profissionais serão mais produtivos e prestarão serviços de maior qualidade.

A motivação torna-se um fator importante para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais e no desempenho dos funcionários, tornando necessário identificar elementos os motivam e desmotivam para serem ajustados com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, resultando em uma melhor qualidade na prestação dos

serviços e maiores indicadores e produtividade e satisfação (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016)

A ideia para o presente trabalho surge do contato com o planejamento estratégico 2014 - 2020 da Autarquia Federal estudada, onde consta o desejo de manter o ambiente de trabalho motivador e que mobilize aos resultados, como parte da cultura organizacional. Tive a oportunidade de realizar o estágio não obrigatório nessa organização, por um período de um ano e meio, e pude perceber tentativas de melhorar o ambiente de trabalho por meio de cursos, treinamentos, dinâmicas de grupo e palestras motivacionais com profissionais na área de *coaching*. Essas estratégias eram utilizadas como forma de impulsionar o desenvolvimento das capacidades dos profissionais, para atingir os objetivos da organização.

Trazer para o centro das discussões o conceito de motivação é mostrar como ele impacta o ambiente de trabalho. Esse estudo pretende resgatar o conceito de motivação no setor público, que muitas vezes é pouco percebido ou valorizado, e discutir sua importância e influência para um ambiente motivador e melhora da qualidade na prestação de serviço para a sociedade. A organização tem o papel de potencializar os empregados gerando um ambiente de trabalho agradável onde cada profissional possa desempenhar suas tarefas, atingir os resultados esperados e encontrar satisfação no que realiza.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos contando com essa introdução com a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos, no capítulo 2 é apresentado o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do trabalho onde há a contextualização sobre Administração Pública, Autarquia, Gestão de Pessoas na Administração Pública. As duas subseções seguintes trazem diferentes abordagens sobre motivação, sendo que na primeira é apresentado o histórico das teorias motivacionais, e na segunda a motivação no setor público. No capítulo 3 é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. O quarto capítulo é apresentada a organização, o capítulo 5 apresenta os dados obtidos com a realização das entrevistas e dos questionários aplicados e a análise realizada a partir desses dados, por fim o capítulo seis é apresenta as conclusões onde são apresentados os apontamentos diante da realização da análise dos dados.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa analisar de que forma autarquia busca manter o ambiente de trabalho motivador.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer como a autarquia tenta proporcionar um ambiente motivador para funcionários e estagiários.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer as estratégias utilizadas pela autarquia para manter o ambiente de trabalho motivador;
- Identificar quais as percepções dos funcionários e estagiários em relação ao ambiente de trabalho;
- Identificar o que motiva e/ou desmotiva funcionários e estagiários.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entende-se por Administração Pública como o aparelhamento do Estado, organizado para a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas, da sociedade (SILVA, 2017). “Administração Pública executa direta ou indiretamente as atividades desejadas pelo Estado, presta serviços públicos, além de praticar atos administrativos através dos órgãos e agentes, não praticando atos políticos e de governo” (PALUDO, 2015, p. 33).

“As decisões da Administração Pública limita-se apenas em assuntos técnicos, financeiros e jurídicos, sendo as atividades administrativas submetidas aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico” (PALUDO, 2015, p. 34).

A Constituição Federal (CF) de 1988 instituiu os princípios da Administração Pública que são fundamentais, pois orientam a forma como a Administração deverá agir (SANTOS, 2015, p 44). Cabe à Administração direta e indireta, de qualquer poder da União, Estados, Distrito Federal ou municípios, assim como autarquias, fundações, sociedades econômicas mistas e empresas públicas, se submeterem ao cumprimento dos princípios.

Princípios expressos de acordo com o art. 37 CF/88, SANTOS (2015, p.45):

- Princípios da Legalidade: Na administração Pública, a única vontade é a da Lei;
- Princípios da Moralidade: Dispõe a conduta do administrador, pois deverá seguir de forma ética e profissional. Há sanção para o desrespeito desse princípio, como a perda da função pública e dos direitos políticos.
- Princípios da Publicidade: Publicação oficial dos atos administrativos para que possam produzir efeitos (publicação no Diário Oficial ou por Edital) e à obrigação da administração demonstrar total transparência à atividade administrativa.
- Princípios da Eficiência: Obrigação do funcionário público prestar suas atividades com presteza, perfeição e rendimento em suas funções. É necessário que o funcionário público trabalhe de forma eficiente e voltada para a necessidade da sociedade.
- Princípios da Impessoalidade: A administração deve estar em constante observação ao interesse público, não ao privado. é o princípio que buscará da administração o tratamento igualitário que deve ser dados aos seus administradores que tenham isonomia entre si.

Além desses princípios a Administração Pública apresenta princípios implícitos que referem-se ao Princípio da Supremacia do Interesse Público; Princípio da Indisponibilidade; Princípio da Autotutela; Princípio da Continuidade dos Serviços

Público; Princípio da Segurança Jurídica; Princípio da Motivação; Princípio da Razoabilidade e a Proporcionalidade.

Princípios implícitos, SANTOS (2015, p. 45):

- Princípio da Supremacia do Interesse Público: estado é o representante da sociedade, dessa forma, o interesse público prevalece ao particular por ter interesse ao que é comum.
- Princípio da Indisponibilidade: os bens públicos são de interesse de toda a sociedade, então, cabe ao administrador protegê-lo, não estando disponível à vontade do administrador.
- Princípio da Autotutela: apreciado ao mérito e à legalidade, a administração tem autonomia para controlar seus atos administrativos.
- Princípio da Continuidade dos Serviços Público: por ter interesse na coletividade, suas atividades devem seguir uma continuidade sem interrupções para que não prejudique toda a sociedade.
- Princípio da Segurança Jurídica: assegura a proteção da confiança e a garantia da certeza e estabilidade das relações jurídicas.
- Princípio da Motivação: os atos administrativos, por serem formais, devem trazer motivos de fatos e de direitos e a equivalência de seus motivos, para assegurar o controle jurisdicional e sua validade.
- Princípio da Razoabilidade e a Proporcionalidade: a razoabilidade visa adequação e à necessidade. O ato administrativo tem de ser necessário à coletividade, e os meios que a administração implantar deverão ser adequados à finalidade da execução. A proporcionalidade nos demonstra que deverá ocorrer uma proporcionalidade tanto na necessidade como na adequação.

De acordo com Santos (2015, p.46), “esses princípios disponibilizam harmonia para o ordenamento jurídico tornando-se obrigação da administração e da gestão pública proporcionar a preservação dessa legalidade”. Para Paludo (2015, p. 37), a organização da administração pública abrange a criação de órgãos e entidade, bem como a estruturação, com eventuais alterações e extinções, além de realizar atribuições de competência administrativas aos Órgãos e Entidades e a criação/extinção de cargos/funções quando necessários.

Pela CF/88 art. 37 a Administração Pública engloba a Administração direta composta por órgãos que integram os três poderes, possuindo competência específica e a Administração indireta composta por entidades que dispõem de personalidade jurídica própria, ora de Direito Público e ora de Direito Privado (PALUDO, 2015 p. 40)

A atuação da Administração Pública pode ocorrer de duas formas, pode ser centralizada ou descentralizada, a centralização ocorre na Administração direta quando as atribuições são realizadas diretamente pelos órgãos do Estado, de forma concentrada

ou desconcentrada<sup>1</sup>, já a descentralização compreende a Administração indireta, além de ocorrer quando as atribuições são realizadas por uma pessoa jurídica diferentes do Estado (PALUDO, 2015, p. 55)

A Administração Pública no Brasil evolui através de três modelos de reforma: patrimonialista, burocrático e o modelo gerencial (SILVA, 2013). A administração patrimonialista caracteriza-se como um Estado oligárquico onde uma pequena parte da elite de senhores de terras e de políticos patrimonialistas dominavam o país. Não há distinção entre o patrimônio público e o privado, o Estado é visto como propriedade do rei, tendo como características o nepotismo, o empreguismo e a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Esse tipo de administração foi substituída pela administração burocrática onde é necessária a distinção entre o público e o privado, além da separação do político e do administrador público. Porém, quando o Estado Liberal do século XXI deu lugar ao Estado Social e econômico no século XX foi percebido que não havia garantia em relação à rapidez, qualidade, nem custo baixo na prestação dos serviços (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Bresser-Pereira (1996) os princípios da administração burocrática foram incorporados a partir da criação do DASP- Departamento Administrativo do Serviço Público no ano de 1936 que representou a primeira reforma administrativa do país e a afirmação dos princípios centralizados dessa administração. A crise da administração burocrática ocorreu ainda no regime militar, que ao invés de concretizar uma burocracia profissional por meio da redefinição das carreiras e de um processo sistemático por meio de concursos públicos, preferiu o recrutamento por meio de empresas estatais. A crise agravou-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração pública sofreu o enrijecimento burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1996)

Para Bresser-Pereira (1996), após segunda guerra mundial, a influência da administração de empresas começa a se fazer sentir na Administração Pública e ideias como a descentralização e a flexibilização administrativa começam a ganhar espaço nos governos. A partir dos anos de 1970 a crise do Estado acaba levando a uma crise de sua burocracia, e nos anos de 1980 inicia-se a revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

---

<sup>1</sup> Divisão das funções públicas entre os órgãos que abrangem a pessoa jurídica de Direito Público interno, ou entre estes órgãos e os inferiores, assim mantendo a hierarquia (PALUDO, 2015, p. 55)

Abrucio (1997, p.11) relembra que a crise dos anos de 1970 teve três dimensões, sendo elas: “a dimensão econômica, baseada na proposta keynesiana, que caracteriza-se pela intervenção estatal na economia garantindo pleno emprego e atuando em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional; a segunda dimensão faz referência ao bem-estar social (*Welfare State*) adotado em países desenvolvidos”. A segunda dimensão era em relação a produção de políticas públicas, para garantir que as necessidades básicas da sociedade fossem atendidas; e a terceira e última dimensão referia-se sobre administrativa chamada de modelo burocrático weberiano com papel de manter a impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato governamental.

Para Costa e Souza (2015), a administração pública gerencial surgiu como resposta à crise fiscal, vista como uma estratégia de redução de custos, e de tornar a administração pública eficiente. Uma das intenções no surgimento da reforma gerencial era de mudar as condições de oferta dos serviços sociais, tornando-se um fator fundamental da legitimação do estado social (BRESSER-PEREIRA, 2017). “A escassez de recursos, o enfraquecimento do poder estatal e o avanço da ideologia privatizante foram fatores que contribuíram para a implantação do modelo gerencial” (ABRUCIOS, 1997, p.11).

A Administração Pública gerencial de acordo com Bresser-Pereira (2017) é considerada como a segunda grande reforma do aparelho do Estado moderno, podendo-se ser chamada de reforma da gestão pública. Para o autor a reforma gerencial foi uma maneira de tornar os serviços sociais universais eficientes e sua implantação seria uma questão de tempo e de qualidade. O primeiro sinal da administração pública gerencial surgiu quando foi criada a primeira autarquia, dando espaço para que os serviços públicos fossem descentralizados e não necessitassem obedecer a todos os requisitos da administração direta (BRESSER-PEREIRA, 2017).

### 2.1.1 AUTARQUIA

Conceitua-se autarquia como entidade administrativa que detém autonomia, criada por meio de lei específica possuindo personalidade jurídica de direito público interno, possuindo patrimônio próprio e com atribuições estatais (COSTA, 2012). As autarquias contemplam a Administração Pública indireta assim como as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, além dos consórcios públicos instituídos como associação pública (PALUDO, 2015, p. 42).

De acordo com Paludo (2015, p. 42) as "autarquias são pessoas jurídicas administrativas que correspondem a uma extensão da Administração direta em virtude de prestarem serviços e executarem atividades que são típicas do Estado de forma descentralizada".

O termo autarquia foi utilizado pela primeira vez no século XIX, na Itália por Santi Romano, e no Brasil, o surgimento do termo autarquia ocorreu através do Decreto Lei Nº 6016/43, que definia como serviço estatal descentralizado, possuindo explícita ou implicitamente personalidade de direito público (COSTA, 2012).

O surgimento das autarquias se concretizou-se através de uma lei específica, de acordo com o art.37, inciso XIX da Constituição Federal, descrito na Emenda Constitucional 19/98.

Conforme decreto-lei nº 200/67 art. 5º, inciso I, entende-se:

Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

As autarquias não estão sujeitas ao poder hierárquico por fazerem parte da administração descentralizada, atuam por meio de prerrogativas necessárias para que haja a realização das suas finalidades e sua organização pode ocorrer de duas maneiras, a primeira delas faz referência da própria lei que a criou, ou por intermédio do decreto do Poder Executivo (PALUDO, 2015, p. 43).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gestão de pessoas nas organizações públicas de acordo com Bergue (2014, p. 66) “não é atribuição de uma área e sim de todos os agentes públicos, pois a gestão de pessoas é um exercício colaborativo, com compartilhamento de conhecimentos, que resulta na relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da organização”. No entendimento de Bergue (2010) a gestão de pessoas atuante no setor público pode ser definida como esforço para o suprimento, manutenção e desenvolvimento dos funcionários, com bases em regras institucionais e legais.

A função Recursos Humanos surge nos Estados Unidos, no ano de 1883, como Administração de Pessoal, com a criação da Comissão do Serviço Público, sua

finalidade era defender o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2015, p.209).

O período entre as duas Guerras Mundiais marca o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de “recursos” (como materiais, financeiros etc.). As organizações passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do “Departamento de Pessoal”(DP), responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, fundamentalmente com base nas idéias tayloristas e mimetizando os primeiros departamentos de tal espécie que surgiram das experiências reformistas do período anterior (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002) .

Em meados dos anos de 1930 o surgimento da Escola de Relações Humanas, torna-se um reforço para que as organizações passaram a identificar a relevância dos relacionamentos humanos na gestão e de outros recursos, aumentando dessa forma a estruturação do então departamento pessoal (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002). A partir de então foi percebido que as organizações não poderiam ser vistas apenas pelo lado formal, das normas, regras, rotinas e sim percebida também pela cultura organizacional, papéis dos líderes e grupos informais, que fazem parte da organização e devem ser estimulados (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Nos anos 1930 no Brasil, Getúlio Vargas ampliou as tarefas e o tamanho do Estado, levando a um “aumento de pessoas remuneradas pelo setor público, aplicando o primeiro plano de cargos e salários da administração pública” (COSTIN, 2010, p.169). De acordo com Costin (2010), a administração pública, com a reforma do governo, sofreu um processo de racionalização acarretando o surgimento de carreiras e a tentativa de aplicação de concursos públicos como forma de ingressar no setor público.

No Brasil a função de recursos humanos, passou a ser organizada nos anos de 1936, com a lei do reajustamento, sendo nessa época a organização do serviço pessoal padronizada em seção administrativa, seção de controle, seção financeira e seção de assistência social (SANTOS, 2015, p.209). No ano de 1938 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que de acordo com Santos (2015) tinha a intenção de organizar as atividade de orçamento, de pessoal, material e documentação. O decreto-Lei nº 200/67, revitalizou-se o Dasp, com esse decreto foram “criadas fundações e autarquias e a partir da década de 1970 e 1980, houve um aumento de planos de cargos específicos de autarquias em regime especial e fundações” (COSTIN, 2010, p.173 ).

Os funcionários públicos tanto da administração direta como da indireta são regidos pelo regime jurídico único que estabelece que os servidores passam a ser

contratados como estatutários - servidores regidos pelo Estatuto do Servidor Público - que estabelece que todos que trabalham no setor público tenham estabilidade, aposentadoria integral (COSTIN, 2010).

Já em meado da década de 1960 houve o surgimento do sistema de referências para grupos de classes, levando a uniformização dos cargos no país, o primeiro plano de cargos e salários ocorreu no ano de 1938, o segundo foi no ano de 1960 que estabelecia “aumentos nos salários segundo o grau de dificuldade das atribuições e dos níveis de responsabilidade do cargo” (SANTOS, 2015, p. 225).

A administração estratégica de recursos humanos enfatizava a descentralização apoiado no compromisso das responsabilidades de Gestão de Pessoas, levando ao entendimento que todo gestor é gestor de pessoas, a descentralização acabou resultando na terceirização de atividades de recursos humanos como seleção, pagamentos, recrutamento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Na década de 1990 com o processo de transformação com a redemocratização levou a uma modificação das estruturas política, econômica e social que refletiu na gestão da administração pública, a gestão de recursos humanos passou a ter um novo direcionamento, como iniciativas para uma modernização de gestão da máquina estatal e com legislações fortes e efetivas na tentativa de melhorar a prestação do serviço público (FERRAZ; ROCHA, 2011). Bergue (2010, p. 248) afirma que com o “surgimento da administração de recursos humanos, foi possível perceber um avanço na maneira de abordar o elemento humano nas estruturas e também nos processos de trabalho”.

O desenvolvimento de recursos humanos segundo Costin (2010, p. 162), “apoia-se na potencialização dos talentos existente na organização, através de programas de treinamentos, desenvolvimento de equipes, cursos entre outras modalidades”. Para a autora a organização deve ter programas de integrar quando ocorre a chegada de novos colaboradores, além de preparar para o ingresso de novos profissionais, as organizações devem também preparar os funcionários existente no quadro de pessoal para o desempenho de novos cargos; por meio de ações que possam mapear quais as expectativas de crescimento que cada profissional tem para tentar encontrar maneiras de compatibilizá-las com as necessidades da organização e poder assim oferecer a possibilidade de acesso aos conhecimentos; além de incrementar conhecimentos, habilidades e atitudes identificados como insuficientes no resultados das avaliações de desempenho realizadas com os funcionários.

### 2.3 HISTÓRICO: TEORIAS MOTIVACIONAIS

Em meados dos anos 1950, a partir das mudanças no panorama organizacional e a inserção da preocupação humanas nas indústrias começam a surgir novas necessidades desafiando os gestores. As questões relacionadas ao fator humano passaram a desempenhar um papel de mediação na gestão, dessa forma o foco de escola comportamental passou a ser às pressuposições em questões sobre motivação e os mecanismos motivacionais obtendo assim melhores resultados das pessoas (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Beteman e Snell (2006, p.37,) a abordagem das relações humanas desenvolveu-se no início da década de 1930 e foi a primeira grande abordagem que enfatizava os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador. A escola de relações humanas tinha o interesse de compreender como os processos psicológicos e sociais interagiam e influenciavam as situações de trabalho.

Os experimentos de Hawthorne, coordenados por Mayo e Roethlisberger, ocorreram entre os anos de 1924 a 1932, em uma empresa fabricante de equipamentos de comunicação, para verificar a influência das condições físicas na produtividade e eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da empresa. As conclusões levaram os pesquisadores a acreditarem que “a produtividade poderia ser também afetada por fatores psicológicos e sociais, e não somente por influências físicas. Após a realização de vários experimentos em grupos, os pesquisadores concluíram que a produtividade e o comportamento eram influenciados pelos grupos informais de trabalho” (BETEMAN; SNELL, 2006, p.37).

Um das principais estudos sobre as relações humanas no trabalho, surgiu com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow no ano de 1954. segundo essa teoria os seres humanos são dirigidos/motivado por cinco tipos distintos de necessidades, sendo elas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização, necessidades essas hierarquizadas e normalmente apresentadas em formato de pirâmide (HAMPTON,1992). As necessidades fisiológicas e de segurança compõem o nível mais baixo da hierarquia e são satisfeitas por estímulos externos, como remuneração, acordos sindicais, permanência no emprego. Já as necessidades sociais, de estima e autorrealização referem-se aos níveis mais altos, onde a satisfação depende de fatores internos aos sujeitos (ROBBINS, 2005).

Figura 1 Pirâmide de Necessidades de Maslow



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.66).

Hampton (1992) aponta que satisfazendo as necessidades primárias, o indivíduo não produz um pleno contentamento, essa satisfação torna-se o ponto de partida para a criação de novas séries de descontentamento, surgindo sempre novas necessidades a serem alcançadas. Maslow ao apresentar a pirâmide de necessidades sugeriu que os indivíduos possuem a liberdade de subir ou de descer na hierarquia, quando ocorre a falta da satisfação de uma necessidade de nível baixo, o indivíduo apresenta falta de interesse por necessidades de ordem mais alta (HAMPTON, 1992). De acordo com Robbins (2005), essa teoria apresenta que para motivar as pessoas torna-se necessário identificar em qual nível da hierarquia cada indivíduo encontra-se no momento e trabalhar nesse nível ou no patamar seguinte.

A teoria dos dois fatores, de Herzberg, refere-se à motivação/higiene e seus estudos tiveram como base a análise de respostas a estudo realizado com contadores e engenheiros, sobre temas que os fazia sentirem bem ou mal. Os resultados demonstraram que aspectos que os fazia bem relacionavam-se com realização, reconhecimento o próprio trabalho, responsabilidade, a possibilidade de avanço e crescimento, essas respostas foram caracterizadas por Herzberg como motivadores às fontes de satisfação (HAMPTON, 1992).

Já em relação aos assuntos ligados a satisfação no trabalho foram mencionadas fatores externos ao cargo, como administração e política da organização, supervisão,

relacionamento com o supervisor e com os demais profissionais, as condições de trabalho, salários, reconhecimento por parte colegas, vida pessoal, status e segurança, Herzberg as caracterizou como fatores de higiene ou manutenção, por serem elementos que formam o ambiente de trabalho e para que não ocorra descontentamentos esses elementos devem ser percebidos e corrigidos (HAMPTON, 1992).

Já a teoria ERG - existência, relacionamento e crescimento - de Clayton Alderfer, elencou esses três níveis de necessidade do indivíduo. A primeira refere-se a necessidade da existência ligado a necessidades básicas, relacionamento ligado a necessidade de ter relações interpessoais e crescimento ligado ao desenvolvimento pessoal, necessidade de autorrealização, para Alderfer essas três necessidades podem ser ativadas simultaneamente, sem a necessidade de precisar satisfazer uma para depois buscar a outra, não existindo exata relação entre as necessidades (ROBBINS, 2005). De acordo com essa teoria quando uma necessidade é satisfeita o indivíduo pode regressar a necessidade de ordem inferior na tentativa de satisfazê-la, essa regressão de necessidade pode resultar num impacto perante a motivação.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação no setor público é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos, os gestores precisam criar um ambiente motivador, onde as pessoas busquem satisfazer suas necessidades e atingir os resultados almejados pela organização (BRUNELLI, 2008). Para Chanlat (2002) o orgulho de pertencer a uma categoria que se define serviço público é um preponderante mecanismo motivacional. Os indivíduos buscam por meio do trabalho a oportunidade de realizar suas potencialidades e, à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica mais evidente (VIEIRA et al., 2011).

Os fatores intrínsecos ligados à motivação estão relacionados a questões sobre realização no trabalho, satisfação das necessidades simbólicas de cada indivíduo, o prazer e identificação com o trabalho, além da busca por desenvolvimento pessoal e profissional, o status do cargo, a busca por responsabilidade e autonomia na execução do trabalho, reconhecimento dos colegas (KLEIN; MASCARENHAS 2016).

Os indivíduos com forte identidade com o trabalho de acordo com Furtado (2013), tendem a aplicar mais recursos no trabalho, pode-se dizer que estão mais propensos a atingir níveis de satisfação do que aqueles que não chegam a demonstrar a mesma identidade. A identidade com o papel do trabalho funciona como um fator motivador para o empregado, levando-o a realizar agilidade e precisão as tarefas diárias e a persistir na sua execução até por fim conseguir o resultado que espera.

A organização precisa de ferramentas com o intuito de melhorar o espírito de time, o clima e a integração e identificar talentos ou competências ausentes na equipe de trabalho, dessa forma fornecer aos diferentes níveis da organização informações sobre possíveis talentos e desenvolvidos para assim facilitar trajetórias internas ou melhorar a percepção da gerência sobre os funcionários. Na administração pública a capacitação dos funcionários é dirigida pelo setor de recursos humanos de cada órgão e por órgãos centrais ou centros de capacitação, por meio de cursos previstos nas carreiras ou pela demanda dos próprios funcionários (COSTIN, 2010). Para Faller (2004) alguns fatores podem levar a desmotivação no ambiente de trabalho como a falta de reconhecimento, coleguismo, relacionamento com os superiores.

Para Schuster e Dias (2012) um fator que pode auxiliar a gestão de pessoas é o plano de carreira, pelo fato de mostrar para o profissional que há possibilidade de crescimento dentro da organização estimulando o funcionário a pensar no seu desenvolvimento. De acordo com as autoras o plano de carreira pode ser uma ferramenta que contribui para a satisfação dos profissionais ocasionando motivação, resultado da ligação entre o trabalho, motivação e o impulso de crescimento, o plano de carreira proporciona para a organização a gestão de talentos e capacidades contribuindo nos processos de promoção além do desenvolvimento.

Outro instrumento utilizado pelas organizações para analisar a atuação dos profissionais e sua contribuição individual é a avaliação de desempenho, em muitos casos é uma atividade considerada essencial para a gestão de pessoas, pois dela pode-se decorrer consequências consideradas importantes para a motivação como: progressão na carreira, processos seletivos, identificação de necessidades de qualificação, além de determinação pessoal e remuneração (SANTOS, 2015).

Segundo Santos (2015) a avaliação de desempenho mede os níveis de produtividade individual e organizacional, além de reavaliar tecnologia, procedimentos e materiais; levar o aperfeiçoamento de políticas de incentivos e benefícios; reorientar as metas, diretrizes, políticas e subsidiar processo decisório. Pode ser um instrumento

usado na progressão, promoção, transferência ou acesso, com objetivo de aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade de uma organização pública.

De acordo com Santos (2015) durante o acompanhamento do desempenho, a organização deve dar e receber feedback, estabelecendo dessa forma uma relação de ajuda e de desenvolvimento. Para o autor a avaliação resulta na análise entre o desempenho esperado e o que é realizado, finalizando assim um ciclo de administração do desempenho.

O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador por parte da organização possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando assim em atender metas de diversos grupos de trabalhadores (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Para Marini (2016) gestores do setor público precisam estar atentos com as mudanças constantes pelas quais passam os processos gerenciais devido à evolução tecnológica, lentidão e burocratização precisam ser combatidos para adequar-se aos novos tempos e dar maior fluidez às demandas do público atendido.

Segunda Marini (2016) “adotar políticas de inovação é um processo que pode ser complexo no setor público, os resultados podem começar a aparecer a médio prazo, fazendo-se necessário uma mudança na cultura organizacional, e principalmente profissionais capacitados para conduzir estas mudanças, que buscam otimizar processos, reduzir custos e diminuir a zona de conforto dos servidores para assim torná-los atores comprometidos diariamente com suas funções”.

Com o passar dos anos as organizações têm buscado novos mecanismos para manter um ambiente de trabalho motivador. Para Marini (2016) programas de *coaching* podem ser utilizados por influenciar no relacionamento entre os líderes e funcionários no cenário organizacional.

Para Marques (2016) os profissionais do setor público precisam se reconhecer como peças-chaves do trabalho desenvolvido, precisam enxergar oportunidades de fazer diferente e valorizar mais o seu trabalho. Essas atitudes se tornam essenciais para que os funcionários possam assumir um compromisso verdadeiro com a melhoria contínua dos serviços oferecidos nas instituições públicas e tornar este ambiente mais humano e menos burocrático.

Marques (2018) enfatiza que o trabalho desenvolvido pelo *coaching*<sup>2</sup> em relação à carreira é propor a otimização o desenvolvimento, mostra o interesse em saber dos anseios pessoais, em saber o que os indivíduos buscam, desejam, onde querem chegar, além da necessidade de identificar as aptidões para assim poder mapear as características da estrutura social da organização, a partir disso deve-se descobrir quais as características mais ou menos desenvolvidas para assim o profissional iniciar o trabalho de maneira eficaz e eficiente. A técnica de *coaching* desempenha o papel de mostrar para as pessoas que elas são capazes de ir além, de enxergar além dos seus limites.

Para Araújo (2008, p. 362) no setor público a técnica de *coaching* pode contribuir na identificação do significado e no propósito no serviço público, estabelecendo relações com o dever de atendimento do princípio da eficiência, despertando no funcionário o seu papel na administração pública para que possa desempenhar sua função de contribuir para o bem estar da população (MARQUES, 2019).

De acordo com MARQUES (2019):

Dentro deste panorama, o coaching pode despontar como metodologia eficaz para o desenvolvimento de uma liderança coach, além de promover também a conscientização do papel do servidor público e significado do serviço público. Tudo isso favorece a motivação no serviço público, a qual pode se intensificar por intermédio de programas que promovam o sentimento de pertencimento em cada servidor e entendimento de que a participação de cada um no sistema pode fazer a diferença. De fato, a essência de ser servidor público é servir á comunidade e facilitar a vida do próximo.

Marini (2016) concorda que o *coaching* aplicado ao serviço público pode ser responsável pelo aumento da eficiência das atividades desempenhadas pelos servidores, além de ser uma ferramenta capaz de melhorar a comunicação entre chefia e colaboradores.

Além da ferramenta de Coaching, as organizações também partem para dinâmicas em grupos para melhorar a motivação dos funcionários. Para Marques (2018) fazer uma boa dinâmica motivacional com um grupo de profissionais ou mesmo com as

---

<sup>2</sup> O termo *coaching* é uma palavra em inglês que define um processo de desenvolvimento humano em que um instrutor ajuda o seu cliente a potencializar os resultados positivos na vida pessoal e profissional (ELIAS, 2017)

lideranças, pode verdadeiramente fazer toda diferença para aumentar o nível de engajamento e produtividade.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é desenvolvida com objetivo de proporcionar uma visão geral acerca do estudo, através de uma investigação ampla, o que torna necessário na pesquisa o esclarecimento e a delimitação. Já a pesquisa descritiva tem por objetivo apresentar as características do assunto tratado no trabalho, esse tipo de pesquisa visa descobrir a existência de associação entre variáveis (GIL, 2008).

Para conhecer como a autarquia mantém o ambiente de trabalho motivador para os funcionários e estagiários foi realizado entrevistas a gerência executiva da autarquia. Posteriormente foi encaminhado por e-mail com perguntas (PÊNDICE A) estruturadas referentes ao ambiente de trabalho com o objetivo de identificar quais são as iniciativas realizadas pela autarquia para proporcionar um bom ambiente de trabalho para os profissionais.

Para Gil (2008) entrevista é uma técnica em que o investigador apresenta-se frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Para o autor entrevista é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Após a realização da entrevista e com a coleta das informações, foi elaborado um questionário (APÊNDICE B) estruturado para ser aplicado com os funcionários e estagiários com a intenção de identificar suas percepções quanto ao ambiente de trabalho, identificar se para eles o ambiente de trabalho é motivador, se sentem autorrealizados, e se os profissionais enxergam possibilidade de crescimento dentro da Autarquia. O questionário foi elaborado no *Google forms*, com questões fechadas onde os respondentes escolhiam uma alternativa dentre as apresentadas, as questões presentes no questionário foram elaboradas com base no referencial teórico e nas respostas das entrevistas realizadas com a gerente executiva da autarquia.

Com as informações das entrevistas e dos questionários foi feita a análise e interpretação dos dados, as respostas obtidas por meio dos questionários foi dividida em quatro categorias. Conforme Moraes (2003), as unidades de análise são definidas em função dos propósitos da pesquisa, quando os assuntos são conhecidos. chama-se categoria a priori Já a interpretação tem por objetivo procurar o sentido mais amplo das respostas (GIL, 2008).

#### **4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização objeto de estudo para essa pesquisa é uma Autarquia Federal criada por meio de lei específica. É uma entidade com vida própria, sua fonte de recursos deriva de pagamento de anuidades e de demais taxas cobradas. Presta contas ao TCU - Tribunal de Contas da União e ao órgão máximo desta Autarquia com sede em Brasília. Sua missão é promover o registro e fiscalizar o exercício profissional visando a defesa da sociedade. Tem como visão ser reconhecido como organização politicamente articulada, para a sustentabilidade do campo de trabalho dos profissionais e a defesa da excelência na gestão das organizações. Seus valores são a ética, competência, inovação, valorização da profissão e participação.

A Autarquia tem por finalidade dar execução às diretrizes formuladas pelo seu órgão máximo, fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão; organizar e manter o registro do profissional; julgar as infrações e impor as penalidades referidas na lei, e expedir carteiras profissionais.

O órgão máximo atua como controlador e fiscalizador das atividades financeiras e administrativas do sistema. Tem como principais finalidades propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução, orientar e disciplinar o exercício da profissão, dirimir dúvidas suscitadas, julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pela Autarquia, votar e alterar o Código de Ética Profissional, além de zelar pela sua fiel execução, e promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País.

#### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este trabalho de pesquisa teve como direcionamento conhecer como a organização mantém um bom ambiente de trabalho. A imersão na organização para obtenção dos dados ocorreu com facilidade, por ter feito parte da Autarquia como estagiária no período de um ano e meio, entre maio de 2017 a novembro de 2018, e por conhecer o ambiente de trabalho surgiu a ideia de analisar o assunto motivação. Foram realizadas entrevistas com a gerência executiva e logo após realizado um questionário com os funcionários e estagiários com base nas respostas da entrevista, para assim verificar se o trabalho desenvolvido pela diretoria para manter o ambiente de trabalho motivador é eficaz.

Através da entrevista realizada foi possível verificar como a motivação é trabalhada. A organização adota desde 2017 técnicas de *coaching*, por meio da contratação de uma Administradora especialista no assunto, que trabalhou com todos os funcionários e estagiários. Em um primeiro momento foi traçado o perfil de cada participante e, após essa etapa foram devolvidos para a diretoria da autarquia os resultados analisados e interpretados, dando subsídios para o trabalho em recursos humanos. As informações sobre a análise dos perfis também ocorreu de forma individual, com cada funcionário e estagiário. A intenção desta parte do trabalho era propiciar um meio de trabalhar pontos fortes e necessidade de melhorias.

Para Araujo (2008, p. 361) o *coaching* tem como papel dar conselhos, além de apresentar propostas para seguir, sugere caminhos a serem percorridos, orientar, ensinando como fazer, mostrando os caminhos. Porém, o indivíduo possui o livre arbítrio para seguir o que achar mais conveniente dentre as opções, e essa forma de orientação é uma maneira de auxiliar no desenvolvimento da carreira.

No ano de 2018 foi realizado a contratação de uma nova profissional com a mesma formação da anterior, para dar continuidade ao que a organização identificou e acredita ser importante para favorecer o trabalho em rede na autarquia. De posse do primeiro diagnóstico e resultados, foi trabalhado o conceito de equipes colaborativas, fazendo com que houvesse o entendimento da organização como um sistema, que necessitava do engajamento de todos. Mudanças, contexto do mercado e o futuro do trabalho, equipes colaborativas, atendimento ao cliente, relacionamento, comunicação, gestão de conflitos, processos e organização, a importância do trabalho em equipe foram os assuntos trabalhados com funcionários e estagiários.

Para a diretoria da autarquia o trabalho com *coach* trouxe um retorno importante para a discussão do planejamento estratégico de 2019 conforme as expectativas dos funcionários. Foram levados em consideração e acordados a partir de sugestões dos funcionários, mudanças que favorecessem e dessem ênfase à valorização, comunicação, integração entre colaboradores e conselheiros, respeito/educação de todos, divisão de tarefas/atividades, colaboração, plano de cargos e salários, treinamento, reuniões, processos/sistemas, espaço de lazer.

A organização percebe que houve resistência por parte dos funcionários e estagiários nos encontros com a *coach*. Apesar disso a diretoria da autarquia notou que foi uma ótima experiência, onde ficaram explicitadas as propostas a serem trabalhadas em decorrência do diagnóstico realizado pela consultoria. Com o trabalho desse profissional, a autarquia percebeu que houve uma melhora do ambiente de trabalho e um aumento na colaboração dos funcionários, de forma mais espontânea.

Em relação ao ambiente físico a organização vem desde 2018 realizando reformas físicas e de mobiliário, sempre proporcionando a participação das áreas envolvidas para que os funcionários e estagiários se sintam integrantes das propostas de mudanças. Em outubro de 2018 teve início a reforma da sede, com o propósito de melhoria das condições de acessibilidade e de atendimento. Isso também assegurou melhores condições de trabalho aos funcionários, colaboradores, conselheiros e o público em geral.

Com relação ao desenvolvimento das atividades, os funcionários e estagiários recebem feedback através de conversas individuais, podendo ser melhorada em algumas áreas específicas. A autarquia adota acompanhamento dos funcionários e estagiários sempre que é identificado algum problema de descontentamento no trabalho, ou baixa produtividade. Segundo Varela (2014), o feedback serve como meio de comunicação entre o profissional e seu supervisor, momento em que o profissional tem o retorno das suas atividades e do seu comportamento, podendo ser elencados fatores a ser mudados e/ou melhorados

Conforme resposta das perguntas enviadas para a gerente executiva, a autarquia possui plano de carreira possibilitando ascensão através de progressão funcional, dentro do cargo mas com possibilidade de concorrer a aumento salarial por avaliação de desempenho ou tempo de serviço prestado. O plano de carreira, como já foi citado por Schuster e Dias (2012), é um fator que pode ser responsável por estimular o profissional em seu desenvolvimento, pode despertar uma motivação pois o impulso de crescimento

e de se desenvolver são caminhos para sua ascensão dentro da organização. Quando o profissional percebe que a organização está interessada em atender seus anseios profissionais, há uma motivação por parte do profissional que leva a um comprometimento na realização das atividades (SCHUSTER; DIAS, 2012).

A avaliação de desempenho é realizada na organização por meio de questionários e entrevistas com chefias e funcionários. É pela avaliação de desempenho que consegue medir os níveis de produtividade de cada profissional, assim como reorienta metas e objetivos, e planeja progressões, promoções, entre outras atividades de gestão de pessoas (SANTOS, 2015).

De acordo com a entrevista realizada, foi informado que a autarquia estimula funcionários e estagiários a participarem de eventos e cursos. Isso é percebido como um ponto forte, cedendo espaços, oportunidade para que os profissionais exponham sugestões para melhoria dos processos nos quais fazem parte. Por meios de reuniões, cursos, treinamentos, seminários integrativos a autarquia busca proporcionar um ambiente de trabalho motivador, trabalhando dessa forma o desenvolvimento das habilidades dos funcionários e estagiários. Em relação a treinamento Bergue (2010) explica que a qualificação com base em treinamentos e cursos servem como auxílio para melhorar o desempenho dos profissionais, levando a um desenvolvimento, ampliando sua capacidade, direcionadas para a preparação dos profissionais.

A autarquia sofre pressões internas dos profissionais e coordenadores. Sofre também pressões externas dos profissionais registrados e da sociedade em geral, principalmente quanto à qualidade do serviço prestado. Esses atores esperam a contrapartida da Autarquia, por meio de ações e da gestão pública de qualidade.

Após a realização da entrevista com a gerente executiva e de posse das respostas, foi encaminhado por e-mail um questionário para os funcionários e outro para os estagiários responderem de forma anônima. O questionário apresentava categorias de análise referente à motivação, satisfação com o trabalho, retroalimentação e uma categoria referente às iniciativas motivacionais. No final de cada questionário foi disponibilizado um espaço para contribuições adicionais, local destinado para manifestações de pontos positivos e/ou negativos sobre o ambiente de trabalho, para expor suas opiniões em relação ao ambiente de trabalho. Ao todo foram dezenove perguntas para os funcionários e quinze para os estagiários.

O questionário foi respondido por catorze funcionários e nove estagiários, de um total de vinte e quatro funcionários e quinze estagiários, no período de aplicação que ocorreu entre 17 de outubro e 8 de novembro de 2019.

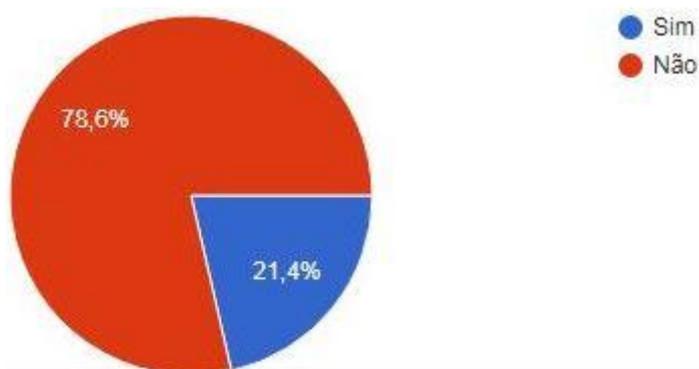
Abaixo seguem os resultados do questionário aplicado. As respostas foram divididas em quatro categorias.

### **Categoria 1: Motivação.**

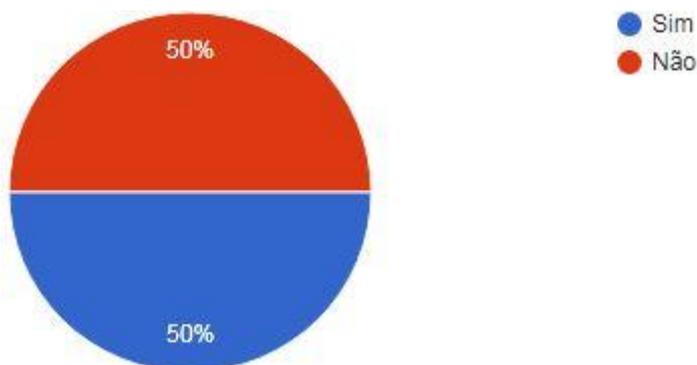
Em relação se consideram o ambiente de trabalho motivador 78,6% dos funcionários que responderam informaram que não consideram o ambiente de trabalho motivador e apenas 21,4% afirmaram que consideram motivador. Já o gráfico 2 apresenta o resultado em relação a sentirem-se motivados/terem prazer em fazer parte da autarquia, a resposta ficou dividida entre 50% sim e 50% não.

Abaixo é apresentado os gráficos das amostragens:

**GRÁFICO 1: Você considera o ambiente de trabalho motivador?**



**GRÁFICO 2 Sente/se motivado/tem prazer em fazer parte da Autarquia?**



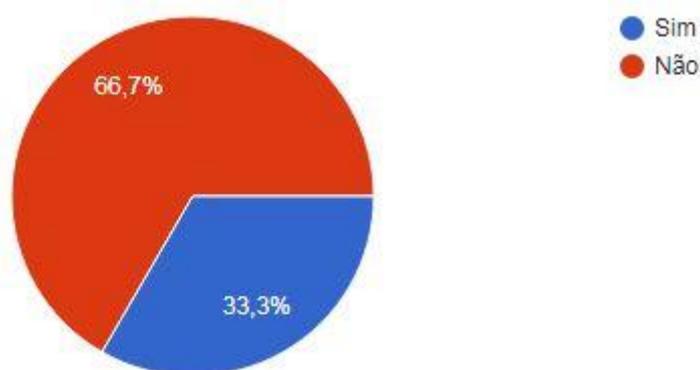
O papel da organização é saber manter os profissionais motivados no ambiente de trabalho. A motivação é um fator intrínseco - que vêm de dentro dos indivíduos - e isso significa que os funcionários não reagem simplesmente a estímulos. Para muitos indivíduos a satisfação no ambiente de trabalho provém de fatores ligados à responsabilidade, desenvolvimento, possibilidade de crescimento/ascensão, o trabalho

em si e o reconhecimento, quando ocorre a falta da realização desses fatores dificilmente o profissional sentirá motivação no ambiente em que está inserido (PEREIRA; CAMARGO, 2004). A motivação ocorre entre a interação dos profissionais e o ambiente em que se encontram (ROBBINS, 2005).

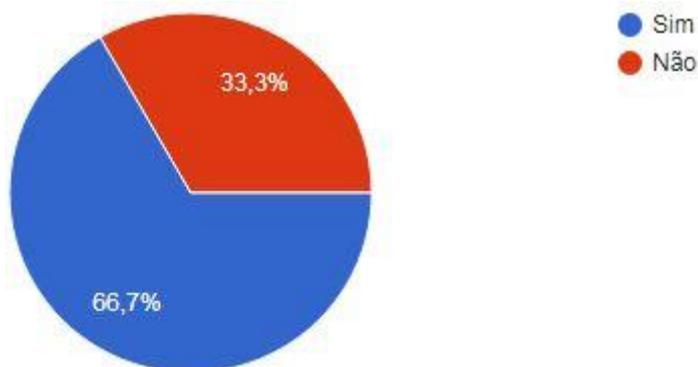
A motivação no ambiente de trabalho sofre influências de diversos fatores, além de esbarrar nos objetivos que cada funcionário tem, há a questão da cultura da própria organização, dessa forma os gestores precisam ser capazes de identificar pontos para ser estimulados, traçando meios em que os objetivos individuais e organizacionais sejam alinhados (BERGUE, 2010).

O questionário aplicado com os estagiários tinham as mesmas perguntas feitas aos funcionários, porém adaptadas à situação de estágio. As respostas seguiram a mesma linha de insatisfação, 66,7% dos estágios que responderam informaram que não consideram o ambiente de trabalho motivador. Apesar dessa insatisfação, os mesmos 66,7% têm prazer em fazer parte da Autarquia.

**GRÁFICO 3** Você considera o ambiente de estágio motivador?



**GRÁFICO 4** Sente-se motivado/tem prazer em fazer parte da Autarquia?



As contribuições deixadas no final do questionário podem explicar porque essa primeira categoria teve um índice negativo nas respostas. Alguns comentários aqui transcritos exemplificam as percepções dos estagiários:

“não existe comunicação e acredito que todos funcionários deveriam ser valorizados, muitos funcionários que trabalham muito bem não recebem o mesmo reconhecimento nem as mesmas oportunidades que outros funcionários.”,

“falta de organização e autonomia do setor em que trabalho, demandas surgem sem anúncio prévio e com prazo curto.”

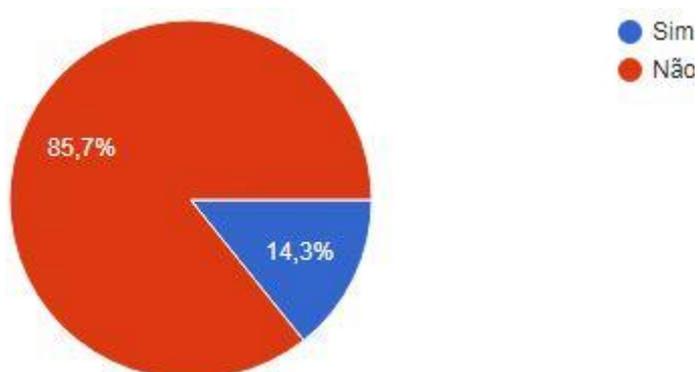
“Acredito que se houvesse mais voz de funcionários e estagiários abaixo na hierarquia, para inserção de ideias inovadoras para com os processos já existentes ( para com a inovação e revisão dos mesmos ) a qualidade de atendimento aos Administradores iria melhorar MUITO! Bem como o relacionamento dos setores, acho que um *coaching* não muda a vida de ninguém, e as pessoas inseridas no meio devem obter empatia por elas mesmas no dia a dia, com consideração e conversação.”.

## **Categoria 2: Satisfação com o trabalho**

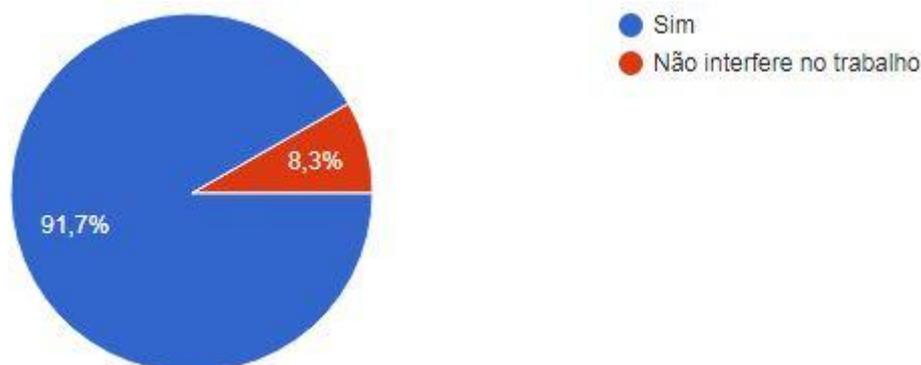
Nessa categoria é englobado questões referentes a reconhecimento, relacionamentos, ascensão na carreira, sobrecarga de trabalho, questão salarial, treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolvimento das potencialidades por fim autorrealização.

O Gráfico 5 apresenta as respostas quanto ao reconhecimento por parte da Autarquia, nessa pergunta 85,7% dos funcionários que responderam informaram não sentem que têm o reconhecimento que gostariam por parte da Autarquia, já 14,3% responderam que se sentem reconhecidos. A questão a seguinte a essa do questionário perguntava se a falta desse reconhecimento levava a uma desmotivação no trabalho e 91,7% responderam que sim, como mostra o gráfico 6. Lembrando que essa questão pedia a resposta de quem respondeu não na questão anterior.

**GRÁFICO 5** Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia?

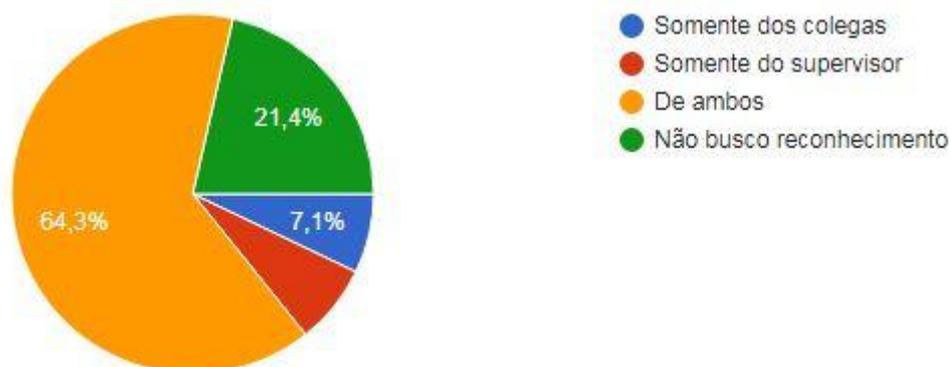


**GRÁFICO 6** Resposta caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho?

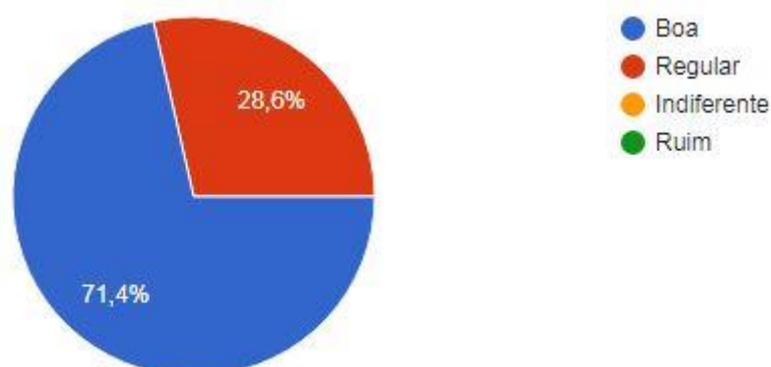


Em relação ao reconhecimento 64,3% dos funcionários que responderam informaram que buscam reconhecimento tanto dos colegas como dos superiores, já 21,4% responderam que não buscam reconhecimento, 7,1% que buscam somente reconhecimento dos colegas e os outros 7,1% buscam reconhecimento somente de supervisores, como mostra o gráfico 7. Na questão sobre relacionamentos 71,4% informaram que a relação com os colegas e superiores é boa e 28,6% diz ser regular. Percebe-se que boa parte dos profissionais sentem-se satisfeitos com os relacionamentos interpessoais na Autarquia.

**GRÁFICO 7** Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?



**GRÁFICO 8** A relação com os colegas e supervisores é?



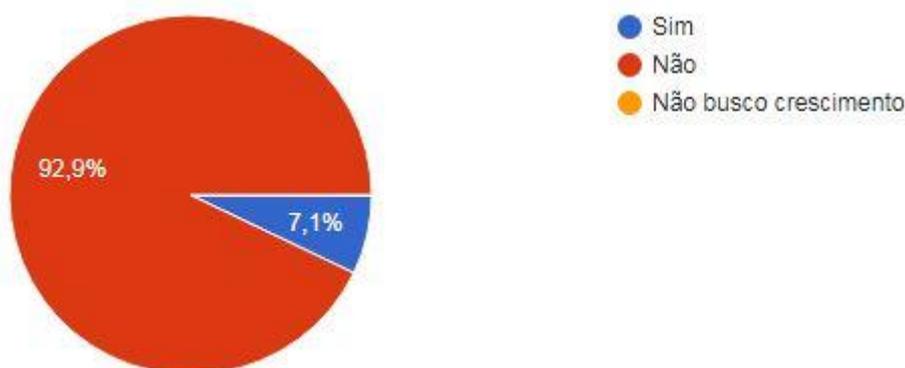
A necessidade de ser reconhecido, tanto pela organização como pelos colegas, é um fator intrínseco que quando alcançado leva à motivação, por perceber que está tendo o retorno que esperava, levando-o a produzir para ter cada vez mais reconhecimento. Bergue (2010, p. 429) apresenta sugestões que podem ser aplicadas para estimular e motivar os profissionais, como por exemplo: a “realização de ações sobre programas de reconhecimento dos servidores onde a organização evidenciar o bom desenvolvimento do funcionário e da equipe diante dos demais e a da administração”, além de programas de envolvimento relacionados a “formação de grupos de estudos de melhorias de grupos de planejamento e definição de metas de trabalho”.

Em relação a ascensão na carreira, possibilidade de crescimento dentro da autarquia, o Gráfico 9 apresenta que 92,9% dos funcionários que responderam o questionário não vê essa oportunidade, somente 7,1% percebem oportunidades de ascensão. Seguindo essa pergunta, foi questionado se o plano de carreira seria um componente motivacional e 50% dos funcionários responderam que não enxergam que a Autarquia tenha um plano de carreira e os outros 50% responderam que o plano de carreira não é um componente motivacional.

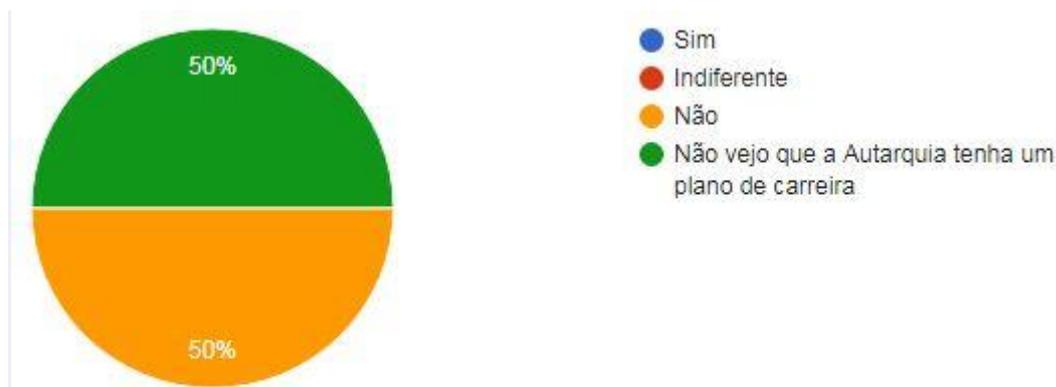
Na contribuição final do questionário uma das manifestações sobre plano de carreira:

“... a falta de um plano de carreira ou participação nos resultados dentro de qualquer organização faz com que o profissional não vislumbre o crescimento dentro desta empresa. Em empresas públicas especialmente, onde os funcionários normalmente atuam em uma mesma área por muito tempo, é fundamental que haja algum plano que faça com que o profissional tenha em vista a oportunidade de crescimento, especialmente no aspecto financeiro.”

**GRÁFICO 9 Você vê oportunidade de crescimento dentro da Autarquia?**



**GRÁFICO 10 O plano de carreira dentro da autarquia é um componente motivacional para você?**



Algumas contribuições deixadas no final do questionário podem explicar porque a questão sobre oportunidade de crescimento obteve um índice negativo nas respostas.

São comentários do questionário aplicado com os funcionários:

“Acredito que não temos incentivo nenhum, não temos plano de carreira, não temos salários compatíveis com as funções desenvolvidas e tão pouco reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.”

“No meu ponto de vista, existem alguns pontos falhos na Autarquia que impactam no ambiente de trabalho, tais como falta de planejamento, retrabalhos, constantes mudanças de processos, etc.”.

Como já foi abordado na seção sobre histórico das teorias motivacionais, a teoria de Maslow apresenta que os indivíduos são motivados por cinco tipos distintos de necessidades sendo elas: necessidades fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização. Necessidades estas dispostas em uma hierarquia relacionadas com a capacidade de motivar o comportamento humano, quando uma necessidade não é satisfeita torna-se difícil almejar uma necessidade de ordem superior (HAMPTON, 1992).

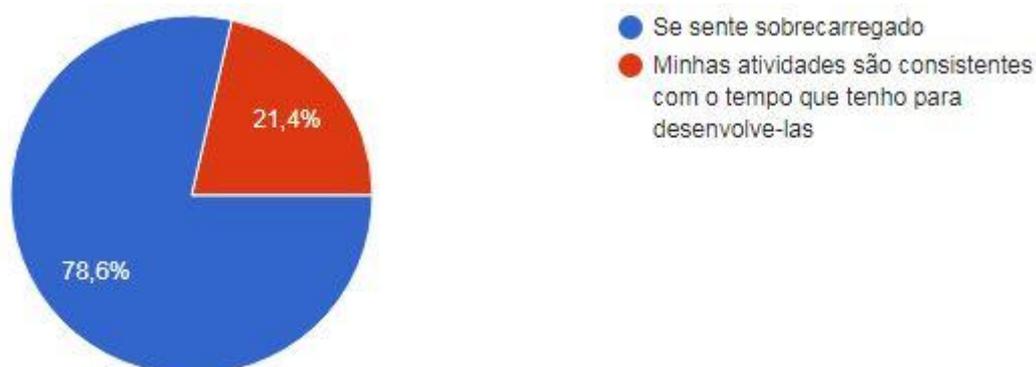
Conforme a Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow a possibilidade de ascensão na carreira está ligada a necessidade de estima/auto-estima, como pode ser visto nos comentários apresentado pelos funcionários, os profissionais não enxergam que a Autarquia tenha um plano de carreira, tornando difícil o acesso a realização desse nível para chegar até a autorrealização que é quando todas as necessidades mais baixas a essa estão satisfeitas.

Segundo Costin (2010, p.163), “a capacitação às carreiras é uma estratégia que permite o desenvolvimento de competências, possibilitando a criação de uma rede informal de profissionais que pode ser útil no fortalecimento da cultura organizacional, ajudando na facilitação de processos de mudança ou na agilidade dos processos de trabalho.”

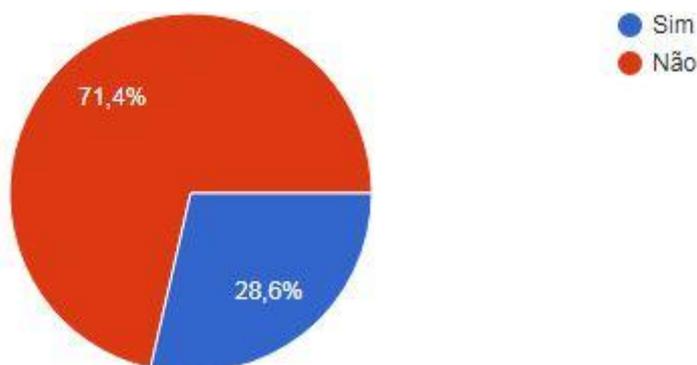
Quando o profissional visualiza a possibilidade de crescimento dentro da organização, quando percebe que seus anseios podem ser atendidos, gera dentro de si uma motivação, levando-o a um maior comprometimento na execução de suas atividades (SCHUSTER; DIAS, 2012). Possibilidade de crescimento dentro da organização, ser reconhecido, assumir responsabilidades e atingir realização são para Robbins (2005) fatores intrinsecamente recompensadoras, que levam a uma satisfação gerando dessa forma motivação no funcionário.

Quanto às atividades que realizam, 78,6% dos funcionários que responderam o questionário informaram que se sente sobrecarregado, enquanto 21,4% refere que suas atividades são consistentes com o tempo que tem para desenvolvê-las. As respostas sobre questão salarial seguiram a mesma linha e 71,4% informou que seu salário não é compatível com as atividades/funções que exerce e 28,4% respondeu que sim.

**GRÁFICO 11 Em relação às atividades que realiza:**



**GRÁFICO 12 Seu salário é compatível com as atividades/função que exerce?**

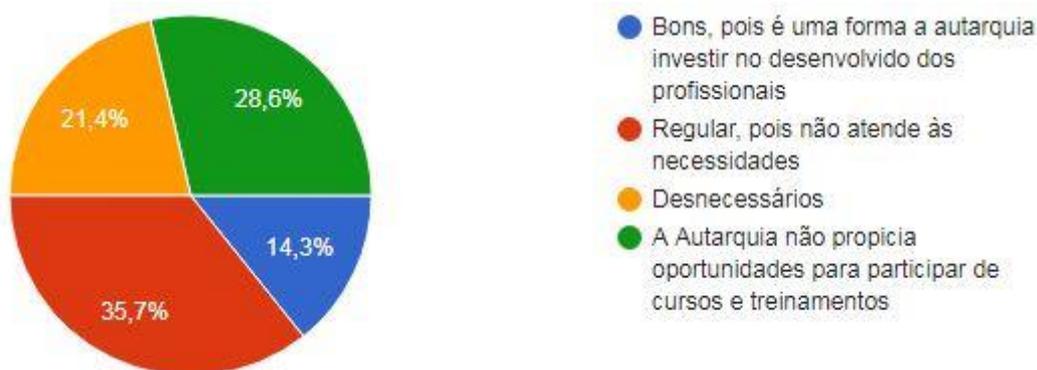


Como pode-se observar, tanto os funcionários como os estagiários não sentem que têm o reconhecimento que gostariam de ter por parte da Autarquia, sentem-se sobrecarregados com o trabalho, quanto aos funcionários sentem que não recebem o retorno financeiro que acreditam merecer pelas funções que realizam, gerando dessa forma desmotivação no trabalho. Na teoria desenvolvida por Herzberg fatores como

baixa remuneração, sobrecarga de trabalho são caracterizados como fatores de insatisfação considerados como fatores higiênicos ou manutenção, pois são eles que formam o ambiente de trabalho (HAMPTON, 1992).

Questionados em relação aos cursos e treinamentos que a autarquia proporciona, 35,7% os funcionários que responderam o questionário consideram regular a realização tanto de cursos com treinamento pois não atende as necessidades, já para 28,6% responderam que a Autarquia não propicia oportunidades para participar e 21,4% consideram desnecessários e somente 14,3% considera bons pois é uma forma da Autarquia investir no desenvolvimento dos profissionais.

**GRÁFICO 13 Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia?**



Os treinamentos e cursos oferecidos visam preparar e melhorar o desempenho, qualificar para a execução de atividades. É com os treinamentos que surge a reorganização do processo de trabalho, a inserção de tecnologias, a incorporação de novos processos e serviços (COSTIN, 2010).

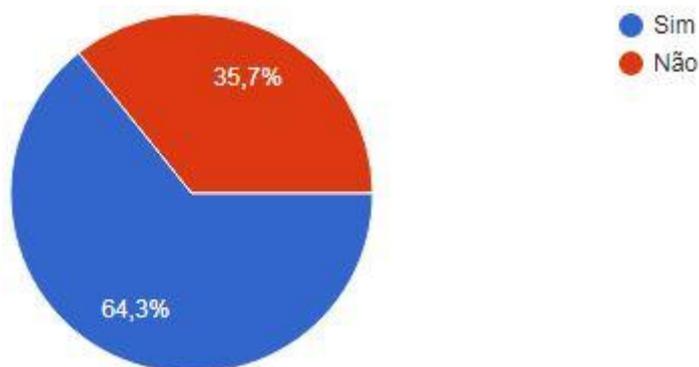
Sentindo a falta de oportunidades para participar de cursos e/ou treinamentos ou de não atendimento de necessidades, a busca do desenvolvimento do profissional na organização é afetada. De acordo com Bergue (2010) para a administração pública atuar de forma aprimorada há a necessidade de definição de políticas articuladas com os objetivos organizacionais, promovendo análise e diagnóstico das reais necessidades de treinamento e desenvolvimento, ou seja, os cursos e treinamento oferecidos devem atender às necessidades da organização e dos profissionais.

Bergue (2010, p. 479) refere-se ao desenvolvimento profissional como “um esforço de potencialização ligados a formação, seria a capacidade de expandir a qualificação, o desenvolvimento é uma forma de preparar o funcionário para novas oportunidades dentro da organização”.

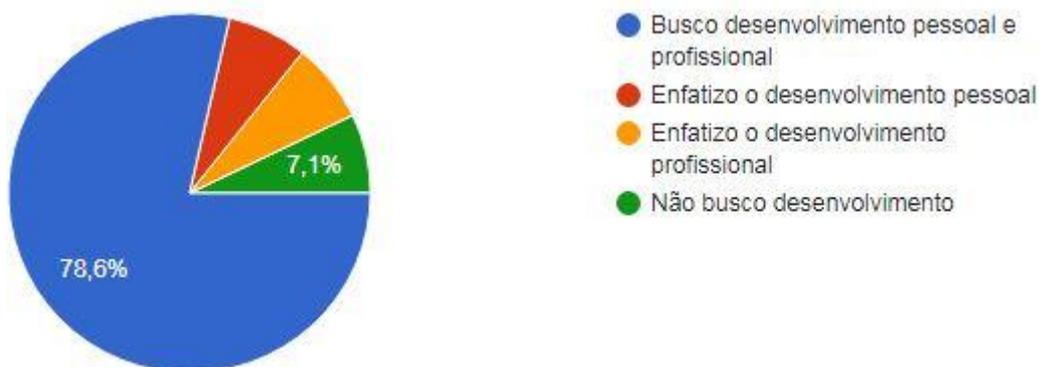
Antes de uma organização implementar programas de treinamento e desenvolvimento é preciso que se faz verificação das ações desses métodos, identificar se o que vai ser proposto trará resultados positivos, se os participantes irão absorver os conhecimentos adquiridos para que não ocorra a ineficiência (BERGUE, 2010).

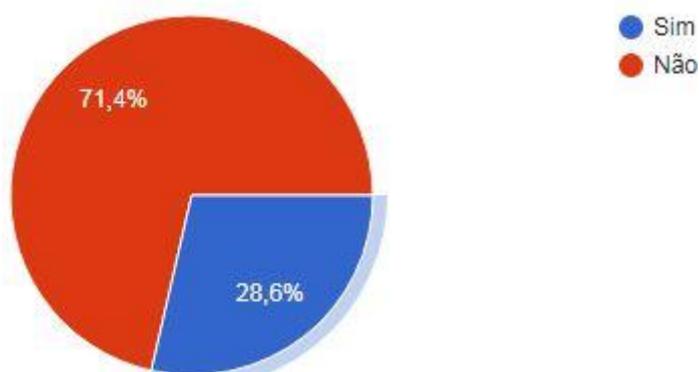
Quanto ao desenvolvimento de potencialidades, 64,3% dos funcionários que responderam o questionário informaram que conseguem realizar suas potencialidades por meio do trabalho. Em relação ao desenvolvimento, 78,6% responderam que buscam desenvolvimento pessoal e profissional, quanto a enfatizar somente o desenvolvimento pessoal, enfatizar somente o profissional e a alternativa não busco desenvolvimento apresentaram a mesma porcentagem de resposta que foi de 7,1%. Questionados se sentem-se autorrealizados 71,4% dos funcionários responderam que não se sente autorrealizado no trabalho, já 28,6% diz se sentir autorrealizado.

**GRÁFICO 14** Você consegue realizar suas potencialidades por meio do trabalho?



**GRÁFICO 15** Você busca desenvolvimento pessoal e profissional?



**GRÁFICO 16 Você se sente autorrealizado no trabalho?**

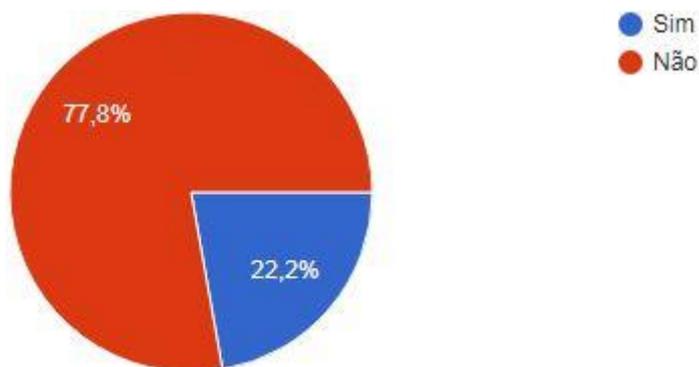
Apesar de 64,3% dos funcionários que responderam o questionário terem informado que conseguem realizar suas potencialidades no trabalho, eles não se sentem autorrealizados. Isto pode estar ligado a diversos fatores: como a Autarquia não apresentar possibilidades de crescimento, por não terem o reconhecimento devido no trabalho. Estes são fatores que podem desmotivar os profissionais. Segundo Vieira et al. (2011) os funcionários do setor público buscam por meio do trabalho oportunidades para realizar suas potencialidades e, à medida que o trabalho satisfaz as necessidades de autodesenvolvimento dos funcionários, a motivação torna-se mais evidente.

De acordo com a teoria de Maslow a autorrealização é o nível de satisfação mais alto da pirâmide de necessidades, é “o desejo de se tornar aquilo que é capaz de ser, fatores ligado a autorrealização estão possibilidade de crescimento, o alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2005, p. 133). Para que o nível de autorrealização seja buscado o nível abaixo deve estar satisfeito.

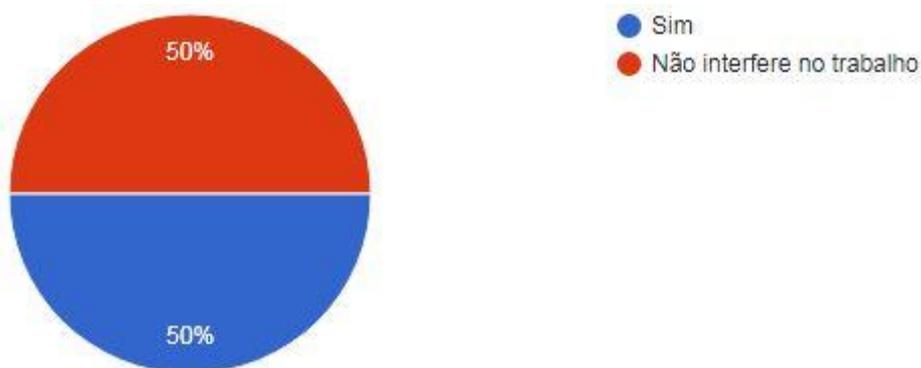
A mesma categoria de perguntas no questionário dos estagiários abordou a satisfação referente a reconhecimento, relacionamentos, sobrecarga de atividades, treinamentos, desenvolvimento pessoal e profissional, potencialidades e por fim autorrealização.

Em relação a pergunta quanto de sentir que há reconhecimento por parte da Autarquia 77,8% dos estagiários que responderam informou que não sente ter o reconhecimento que gostaria, já 22,2% sente que há reconhecimento. A questão seguinte a essa do questionário pergunta se a falta desse reconhecimento leva à desmotivação, 50% afirmou que sim e a outra metade informou que não interfere com a outra, como mostra o gráfico 19. Lembrando que essa questão pedia a resposta de quem respondeu não na questão anterior. Quanto ao relacionamento com os colegas 100% respondeu ser bom.

**GRÁFICO 17** Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia?

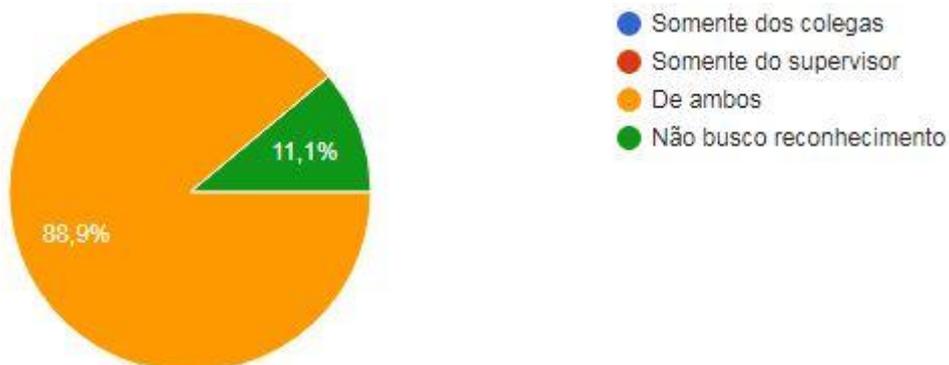


**GRÁFICO 18** Responda caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho?



Questionados sobre se procuram ter o reconhecimento dos colegas e dos supervisores 88,9% dos estagiários que responderam o questionários informaram que buscam reconhecimento dos colegas e dos supervisores, já os 11,1% informaram que não buscam reconhecimento.

**GRÁFICO 19** Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?



Na questão sobre a relação com colegas e supervisores 100% dos estágios que responderam o questionário informaram ser, há total satisfação sobre relacionamentos interpessoais.

**GRÁFICO 20 A relação com os colegas e supervisores?**

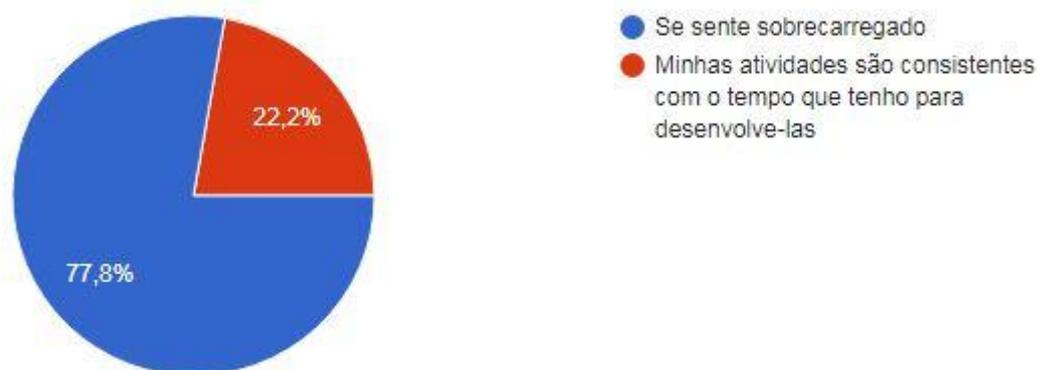


Sobre as atividades que realizam 77,8% dos estagiários que responderam o questionário informaram que se sentem sobrecarregados, enquanto 22,2% diz que suas atividades são consistentes com o tempo que têm para desenvolvê-las. Comentários deixado no final questionário apontam que:

“muita demanda repentina (de trabalho), acho que algo bom seria o pagamento de décimo terceiro para os estagiários”  
 “melhor divisão de trabalho, 13º para estagiários”  
 “Acho que para melhorar deve ocorrer uma maior divisão das atividades e acredito que o pagamento de 13º para estagiários”

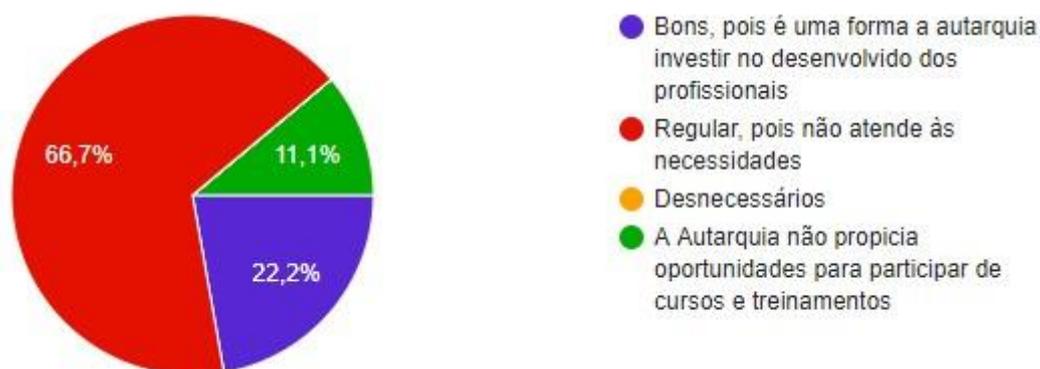
A lei nº 11788 do estagiário que está em vigor, não prevê 13º terceiro. A lei do estágio estabelece que estágio remunerado prevê pagamento de bolsa mensalmente e pagamento das férias. Essas reivindicações de 13º feitas pelos estagiários da Autarquia pode ser pelo fato de estarem se sentindo sobrecarregados com as atividades que realizam, de sentirem que trabalham como se fossem funcionários. A realização de estágio tanto em órgão público como em empresas privadas é para que o estudante tenha uma oportunidade de aprendizado, adquirir experiência e não ser considerado com um funcionário com demanda alta de atividades.

**GRÁFICO 21** Em relação às atividades que realiza:



Questionados em relação a cursos e treinamento oferecidos pela autarquia as respostas seguiram a mesma linha dos funcionários, 66,7% dos estagiários que responderam o questionário consideram essas iniciativas regulares, pois não atendem suas necessidades, 22,2% considera boas pois é uma forma da Autarquia investir no desenvolvimento dos profissionais e estagiários e 11,1% informou que a Autarquia não propicia oportunidades para participar de cursos e treinamentos.

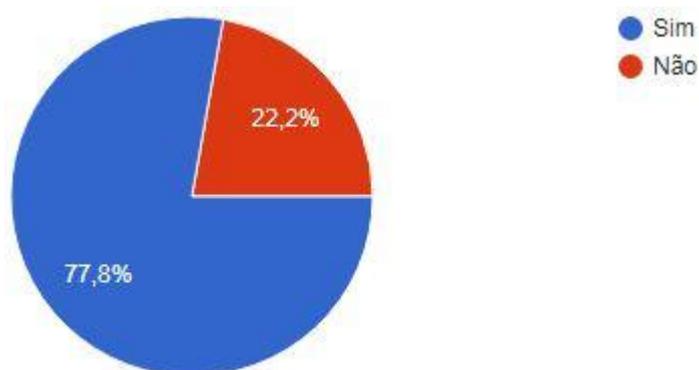
**GRÁFICO 22** Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia?

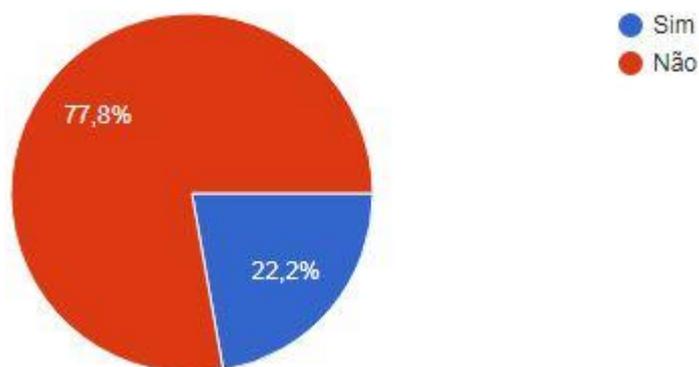


Em relação ao desenvolvimento 88,9% dos estagiários que responderam o questionário informaram que buscam desenvolvimento pessoal e profissional e somente 11,1% diz não buscar desenvolvimento.

**GRÁFICO 23** Você busca desenvolvimento pessoal e profissional?

Quanto ao desenvolvimento de potencialidades, 77,8% dos estagiários que responderam o questionário informaram que conseguem realizar suas potencialidades por meio da oportunidade de estágio. Em relação ao desenvolvimento, 88,9% responderam que buscam desenvolvimento pessoal e profissional e somente 11,1% informaram que não buscam desenvolvimento. Questionados se sentem-se autorrealizados no estágio 77,8% dos estagiários responderam que não se sente autorrealizado e somente 22,2% diz se sentir autorrealizado.

**GRÁFICO 24** Você consegue por meio dessa oportunidade de estágio realizar suas potencialidades?

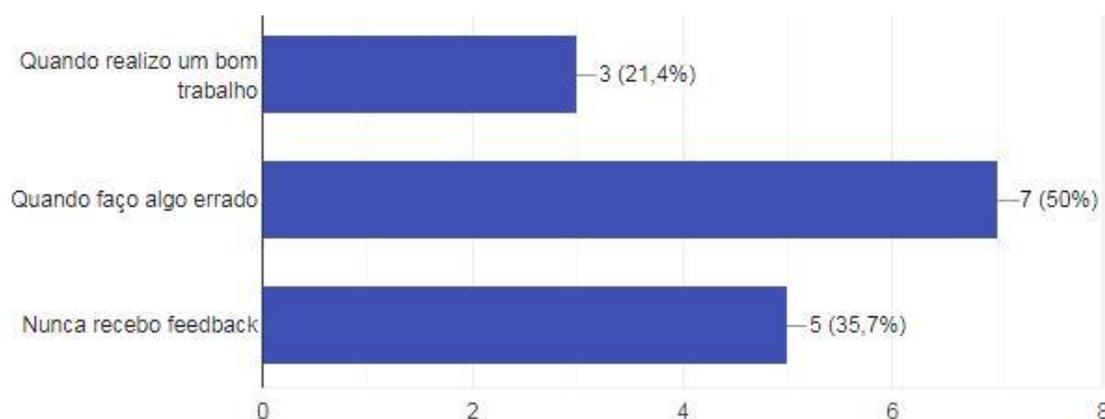
**GRÁFICO 25** Você se sente autorrealizado no estágio?**Categoria 3:** Retroalimentação

Categoria que engloba questões sobre feedback e reuniões

De acordo com as respostas obtidas com o questionário aplicado 50% dos funcionários que responderam que recebem retornos sobre as atividades principalmente quando faz algo errado, 21,4% respondeu que recebe feedback ao realizar um bom trabalho e 35,7% informou nunca receber feedback.

Essa questão possibilitou a marcação em mais de uma alternativa, o formato das respostas foi em forma de caixa de seleção e não de múltipla escolha como as demais questões do questionário, por isso que o resultado é apresentado em um gráfico em barra e não em formato de pizza. Com essas respostas tem-se o entendimento de que cinco funcionários não recebem feedback quando realizam um bom trabalho e nem quando fazem algo considerado errado, já sete funcionários informaram que recebem retorno quando fazem algo errado e apenas três informou que recebe retorno quando realiza um bom trabalho. Como o total de funcionário que responderam o questionário foi de 14 pode-se deduzir que um profissional recebe feedback tanto positivo como negativo.

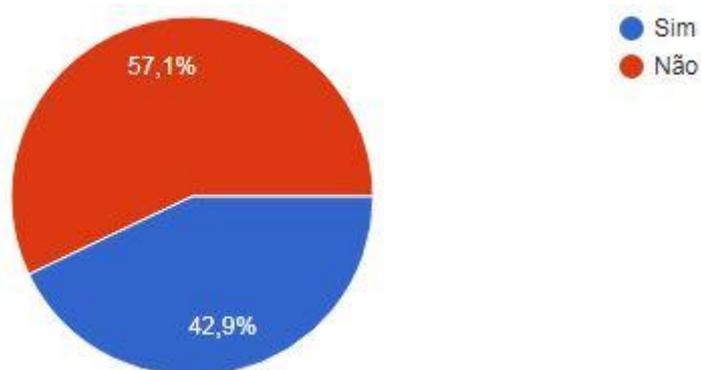
**GRÁFICO 26 Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção)**



É por meio do feedback que recebe da organização, de como o seu comportamento é percebido, que o funcionário pode ser comunicado sobre o que pode ser melhorado ou mudado, assim como receber estímulos que o façam compreender o seu papel no ambiente de trabalho (VARELA, 2014). Para Hampton (1992, p. 173), “feedback só motiva os indivíduos se levar a um estabelecimento de metas, além de formar propósitos para serem alcançados”.

Quando questionadas sobre as reuniões na Autarquia se produtivas ou não, pensando nos setores em que trabalham, 57,1% dos funcionários responderam que não consideram as reuniões produtivas já 42,9% responderam que sim.

**GRÁFICO 27 Você percebe que as reuniões na Autarquia/no seu setor são produtivas?**

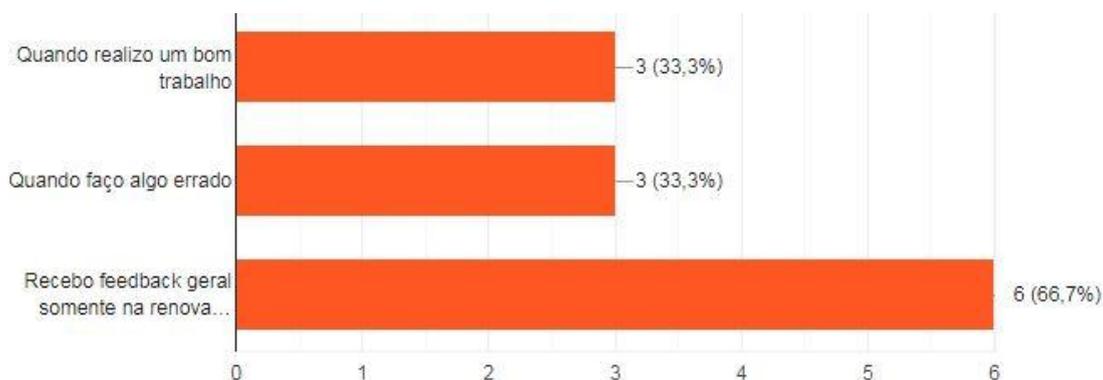


A comunicação em qualquer organização é uma ferramenta imprescindível nesse sentido, às reuniões devem ser consideradas como formas de entendimento entre os supervisores e demais funcionários. Para Robbins (2005), a comunicação pode ajudar a motivação por direcionar o que deve ser realizado, a qualidade necessária para a realização e o que deve ser feito para melhorar. As reuniões são fontes de interação,

espaço aberto para expor satisfação e insatisfação, fornecer informações necessárias e colaborar nas tomadas de decisão.

Questionados sobre a realização de feedback por parte da Autarquia, 66,7% dos estagiários que responderam o questionário informam que recebem retorno geral das atividades no momento da renovação de estágio ou encerramento do estágio, 33,3% diz receber retorno quando fazem algo de errado ou quando fazem um bom trabalho. Lembrando que essa pergunta era possível marcar mais de uma opção.

**GRÁFICO 28** Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção)



Essa questão como a funcionário possibilitou a marcação em mais de uma alternativa, o formato das respostas foi em forma de caixa de seleção e não de múltipla escolha como as demais questões do questionário, por isso que o resultado é apresentado em um gráfico em barra e não em formato de pizza. Com essas respostas tem-se o entendimento de que seis estagiários informaram receber feedback somente no momento da renovação ou encerramento do estágio, três informam receber retorno quando fazem um bom trabalho e os outros três responderam que recebem feedback quando realiza um bom trabalho. Como o total de estagiários que responderam o questionário foi de nove pode-se deduzir que três estagiários recebem feedback bom ou ruim ao longo do tempo e não somente na renovação ou encerramento do estágio.

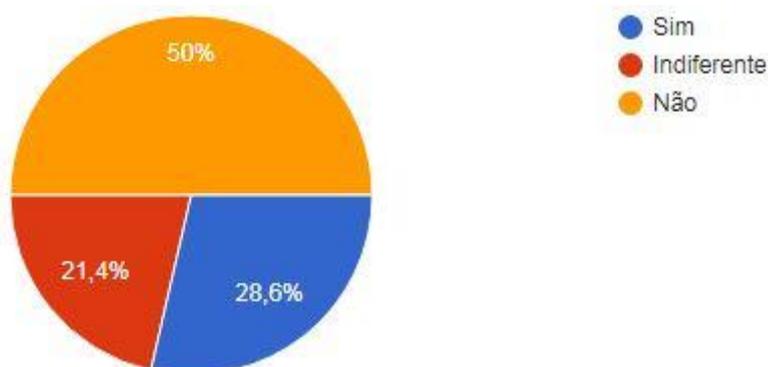
#### **Categoria 4:** Iniciativas Motivacionais

Sobre as iniciativas motivacionais, foram feitas perguntas referentes a inserção do trabalho de *coaching*, por ter sido uma proposta muito enfatizada pela autarquia no de 2018 como anteriormente relatado. Questionados se consideram válidas as iniciativas da Autarquia para melhoria do ambiente de trabalho com a inserção do trabalho de *coaching* 50% dos funcionários que responderam o questionário informaram que não

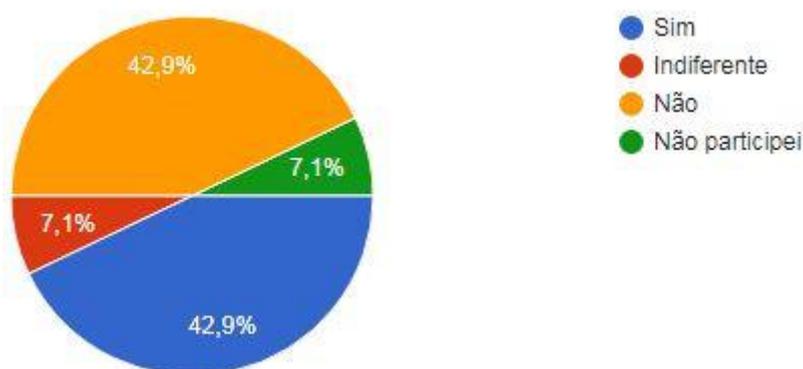
consideram válidas essa iniciativa, já 28,6% responderam que a consideram válidas e 21,4% se mostrou indiferente à iniciativa.

Questionados se gostaram ou não de participar das atividades e dinâmicas envolvidas no trabalho de *coaching*, 42,9% dos funcionários responderam que sim e os outros 42,9% respondeu que não, 7,1% não participou e os outros 7,1% trata o tema como indiferente.

**GRÁFICO 29** Você considera válidas as iniciativas da Autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com *coaching*?

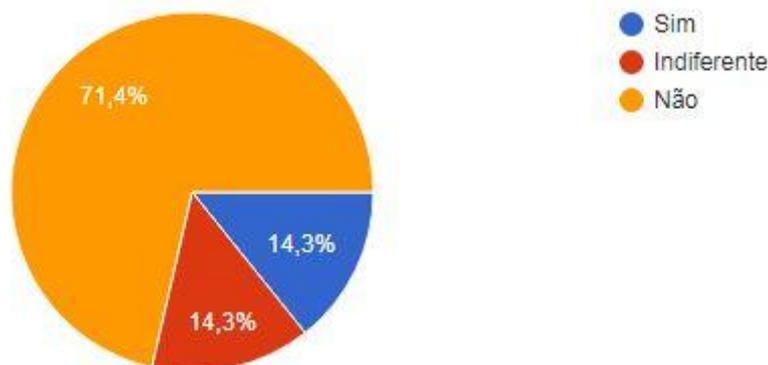


**GRÁFICO 30** Sobre as dinâmicas realizadas através do coaching, você gostou de participar?



Para finalizar essa categoria foi questionado se os funcionários perceberam alguma melhora no ambiente de trabalho após as dinâmicas realizadas com o auxílio das técnicas de *coaching*, 71,4% responderam que não perceberam melhoras e 14,3% informou que houve uma melhora e 14,3%, respondeu considerar indiferente

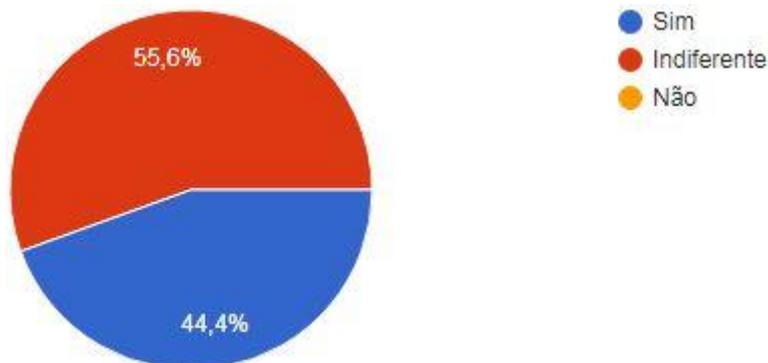
**GRÁFICO 31** Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do coaching?



Como afirma Marini (2016), em um ambiente em que é notado a desmotivação, a inserção de formas na tentativa de diminuir os problemas pode não ocorrer com facilidade. Como foi percebido ao longo da análise dos dados obtidos com os questionários aplicados tanto os funcionários com os estagiários consideram o ambiente de trabalho na Autarquia desmotivador o que pode fazer com que haja resistência em participar desse trabalho realizado com o profissional de *coach* por sentirem falta de satisfações em outros aspectos que não estão relacionados a interação.

Essas mesmas perguntas estavam no questionário dos estagiários e 55,6% dos que responderam disseram considerar indiferente a tentativa de melhora no ambiente trabalho após as dinâmicas realizadas pelo *coaching*, já 44,4% responderam que percebeu melhoras. Questionados se gostaram de participar das dinâmicas realizadas 44,4% disseram ser indiferente, 33,3% responderam que gostaram de participar e 22,2% responderam que não faziam parte da Autarquia no período.

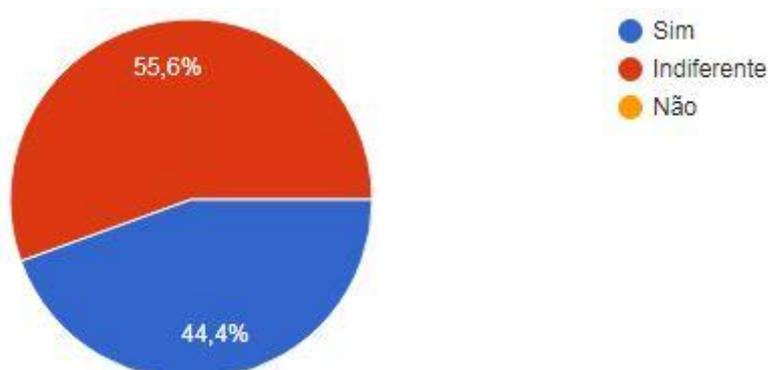
**GRÁFICO 32** Você considera válidas as iniciativas da autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com *coaching*?



**GRÁFICO 33** Sobre as dinâmicas realizadas através do coaching, você gostou de participar?



**GRÁFICO 34** : Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do *coaching*?



Para manter o ambiente motivador a Autarquia, após decisão da diretoria, buscou trabalhar com funcionários e estagiários dinâmicas desenvolvidas por profissionais de *coach*. Essas dinâmicas pretendiam fazer com que os envolvidos se reconhecessem como parte importante do ambiente de trabalho e também conhecer melhor os colegas, o que fazem, o que pensam, o que desejam. Essas iniciativas resultaram em maior interação, assim como uma desacomodação, “sair da zona de conforto”.

Marini (2016), explica que quando os profissionais não se sentem valorizados, quando sentem que não recebem o reconhecimento que gostariam por parte da organização eles podem acabar sendo resistentes ou desinteressados pelos projetos propostos. Podem se recusar a participar de programas ou de qualquer outra ferramenta que tentem oferecer, e isso pode ser um dos motivos que levou um parte dos funcionários e dos estágios a terem respostas negativas quando questionados sobre as iniciativas em relação ao *coaching*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar que para a motivação ser uma ferramenta de transformação do ambiente de trabalho vários pontos do projeto motivacional da autarquia precisariam ser revistos. Com o conhecimento prévio da realidade, com a posterior imersão na organização para a pesquisa, incluindo o contato com a gerente executiva e a aplicação dos questionários em funcionários e estagiários, foi percebido que a organização necessitaria de uma diretoria mais participativa no dia a dia de seus trabalhadores, para assim compreender melhor os seus anseios e necessidades.

Além de uma diretoria mais participativa a autarquia precisa direcionar o setor de recursos humanos no atendimento das necessidades dos profissionais, indicar como ocorre a possibilidade de crescimento, ascensão da carreira de acordo com o plano de carreira, pois foi identificado pelo questionário realizado com os profissionais que eles não enxergam possibilidade de ascensão, além disso, identificar o que pode ser realizado para possibilitar o desenvolvimento dos funcionários dentro da Autarquia.

Com a pesquisa realizada foi também possível perceber que a autarquia propõe técnicas de *coaching* na tentativa de manter o ambiente de trabalho motivador, porém não há uma continuidade nos trabalhos desenvolvidos voltados para integração das equipes, fazendo com que esses projetos caiam em descrédito por parte dos funcionários e estagiários. Acredito que antes de adotar iniciativas é preciso definir o que se quer e o que se espera, além de realizar reuniões prévias para informar os envolvidos sobre as iniciativas que a organização busca desenvolver no ambiente de trabalho. Essas pré-condições favoreceriam com que houvesse maior participação dos principais atores envolvidos e para que ocorresse menor índice de resistência.

Acredito que o trabalho com *coaching* poderia ter trazido bons resultados para a autarquia no momento em que fossem identificados pontos a serem trabalhados de forma individual e em grupo. Conhecer pontos fortes da equipe, estimular talentos, investir em conhecimento, dar feedback sobre o trabalho realizado, propiciar oportunidades para que os profissionais exponham suas sugestões para aprimoramento dos processos são formas de tornar o ambiente de trabalho motivador.

Com o resultado do questionário aplicado com os funcionários e com os estagiários foi identificado que há desmotivação no ambiente de trabalho, por não terem o reconhecimento que gostariam, por sentirem-se sobrecarregados de trabalho, por receberem salários não compatíveis com as atividades que realizam, por não perceberem

oportunidades de crescimento, por não considerarem os cursos e treinamentos oferecidos condizentes com as necessidades e por não se sentirem autorrealizados de forma geral. Esses são fatores que contribuem para índices consideráveis de descontentamentos e que a autarquia necessita endereçar, para que as iniciativas motivacionais tenham êxito. Enquanto esses fatores, que são os considerados como os mais relevantes no ambiente de trabalho pelos funcionários e estagiários, não propiciarem satisfação, os esforços para gerar motivação no trabalho serão em vão.

A autarquia deve ouvir mais os seus funcionários e estagiários, promovendo reuniões das equipes com seus supervisores, para que questões do trabalho sejam apontadas e melhorias sejam traçadas. Além disso, deve ser planejado e apresentado aos profissionais o mapeamento dos processos, para a ciência que de que o trabalho de cada um é importante e influencia o sistema. Estes procedimentos, além de motivadores, podem ajudar também a rever desvios de funções e levar à criação de um manual de trabalho de cada setor, para que todos os integrantes da equipe saibam o que tem precisa ser realizado.

Um dos pontos levantados pelos funcionários e estagiários para melhorar o ambiente de trabalho é que haja valorização dos profissionais levando-os na realização da auto-estima e se sentirem motivado, além de uma melhor comunicação entre todas as partes para que o trabalho flua com qualidade e presteza.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10) ISSN: 0104-7078. Brasília, 1997.
- ALVES, E. S.; FREIRE, G. B. Motivação no setor público resulta em excelência. *Id on Line Rev. Psic.* V.10, N. 30. Supl. 1. Julho/2016 - ISSN 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/441/726>> Acesso em 22 de Nov. 2019.
- ANDREASI, Diego. A Teoria Dos Dois Fatores De Frederick Herzberg. 2014. Disponível em: <<https://jovemadministrador.com.br/a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>> Acesso em 28 de Abr. 2019.
- ARAÚJO, L.C. G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: volume 2 - 2. ed. - 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.
- AVARISTO, J. A. C.; SOUZA, M. E. Motivação de pessoas no setor público: Uma breve reflexão sobre a literatura. 2017. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/38/2017\\_38\\_14016.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/38/2017_38_14016.pdf)> Acesso em 19 de Abr. 2019.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: um novo cenário competitivo. Tradução da sexta edição Norte americana, 2006, ed. Atlas.
- BERGAMINI, C. W. A Difícil Administração das Motivações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, Janeiro/ Março 1998.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34. n. 3. p. 102-114. Mai/Jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em 11 de Mai. 2019.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *Revista de Administração de Empresas*. vol.1 n° 2, 2003. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>> Acesso em 11 de Mai. 2019.
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. .. ed. rev. e atual. - Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.
- BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL, Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF. Dez. 1966. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)> Acesso em 20 de Jun. 2019

BRASIL, Lei nº 11788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudante. Brasília, 25 de setembro de 2008; 187<sup>o</sup> da Independência e 120<sup>o</sup> da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111788.htm)> Acesso em 24 de Nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>> Acesso em 01 de Jun. 2019

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>> Acesso em 01 de Jun. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 51 (1). 2017. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2017/314-RAP-Ref-Gerencial-Legitimacao.pdf>> Acesso em 01 de Jun. 2019.

BRUNELLI, M. G. M. Motivação no setor público. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós Graduação em MBA EM GESTÃO PÚBLICA da Faculdade IBGEN. Porto Alegre, 2008.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Desenvolvimento histórico de RH no Brasil e no Mundo. In: Gustavo Boog; Magdalena Boog. (Org.). Manual de Gestão e Equipes. 1ed. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 59-84.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: um estudo de caso. 2015 Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>

CFA - Conselho Federal de Administração. Finalidade. Disponível em: <<https://cfa.org.br/transparencia-cfa/camara-de-gestao-publica-do-cfa/conselho-federal/>> Acesso em 31 de Mar. 2019.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum. a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>> Acesso em: 21 de Jun. 2019.

COSTA, D. J. A autarquia na Administração Pública Indireta, 2012. Disponível em <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/autarquia-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-indireta>> Acesso em 24 Mar. 2019.

COSTA, R. A. T.; SOUZA, M. V. P. A perspectiva holística da administração gerencial no serviço público. Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.138-153. 2015.

COSTIN, C. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 9ª ed. - São Paulo: Atlas, 2017

DIAS, V.; STOCCO, J. P. Motivação no Ambiente de Trabalho: Um estudo em uma instituição de ensino superior. 2006. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1755/1869>> Acesso em 11 de Mai. 2019

FALCÃO, M. S. et. al. Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do município de Conceição do Castelo. II Jornada de Iniciação Científica. 9 e 10 de novembro de 2017.

FALLER, B. C.. Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretária de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERRAZ, V. .N.; ROCHA, C. R. Políticas de Recursos Humanos no Setor Público: O que Esperam os Servidores de uma Organização Pública Federal? III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB - 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR246.pdf>> Acesso em 14 de Jul. 2019

FREITAS, M. L. A importância da motivação dos servidores públicos. Assis - SP 2010. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260023.pdf>> Acesso em 19 de Abr. 2019

FURBINO, Marizete. Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um! 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>> Acesso em 05 de Mai. 2019.

FURTADO, L. M. G. P. Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos. XXVII Encontro do ANPAD, 2013. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB970.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB970.pdf)> Acesso em 24 de Mar. 2019.

GARCIA, G. R. A importância do Plano de Carreira para o profissional e instituição. 2013. Disponível em: <<https://cliecdireito.com.br/a-importancia-do-plano-de-carreira-para-o-profissional-e-instituicao>> Acesso em 05 de Mai. 2019.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Sexta ed. São Paulo, Editora Atlas S. A. 2008.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. São Paulo/SP - Brasil. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016

MAIA; A. K. A. Motivação na Gestão Pública. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-na-gesto-pblica/>> Acesso em 12 de Mai. 2019.

MARINI, D. A funcionalidade da aplicação do coaching no serviço público. Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016. Disponível em: <<https://singep.org.br/5singep/resultado/415.pdf>> Acesso em 19 de Abr. 2019.

MARQUES, J. R. Coaching como metodologia de desenvolvimento humano no serviço público para uma administração de excelência. Portal IBC, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-como-metodologia-de-desenvolvimento-humano-no-servico-publico-para-uma-administracao-de-excelencia/>> Acesso em 28 de Jun. 2019.

MARQUES, J. R. *Coaching*, conceito e significado. Portal IBC, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/>> Acesso em 26 de Jun. 2019.

MARQUES, J. R. Dinâmicas de Motivação em grupo. Portal IBC, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/dinamica-motivacional-grupo/>> Acesso em 28 de Jun. 2019

MARQUES, J. R. Entenda como funciona a teoria da equidade e veja porque ser fundamental para sua equipe de trabalho. Portal IBC, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/entenda-como-funciona-teoria-da-equidade-fundamental-equipe-de-trabalho/>> Acesso em 29 de Mai. 2019.

- MARQUES, J. R. Trabalhando a motivação no trabalho de servidores públicos. Portal IBC 2016. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/trabalhando-a-motivacao-no-trabalho-de-servidores-publicos/>> Acesso em 12 de Mai. 2019.
- MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOURA, R. G.; LOPES, P. L.; BARBOSA, M. V. O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional. SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema 2016. Desenvolvimento de Competências Frente aos Desafios do Amanhã. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/15249.pdf>> Acesso em 05 de Mai. 2019.
- OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. de.; Gestão de pessoas no setor público. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.
- PALUDO, A. V. Administração Pública. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
- PEREIRA, M. J. G.; ARAGÃO, D. B. F. A importância do treinamento e capacitação de pessoas: um estudo de caso na lavanderia industrial. 2015. Rh Portal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>> Acesso em 22 de Nov. 2019.
- PEREIRA, V. M.; CAMARGO, T. C. C. Motivação para o trabalho. janus, lorena, ano 1, nº 1, 2º semestre de 2004.
- RAMOS, J. P. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicol. USP v.1 n.2 supl.2 São Paulo dez. 1990. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004)> Acesso em 27 de Mai. 2019
- Registro de Gestão Financeira e Análise do Brasil/CRA - Conselho Regional de Administração. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/gestao-financeira-e-analise/conselho-cra>> Acesso em 26 de Mar. 2019.
- RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S. Motivação no serviço Público. Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. 8ª ed. 2016.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11 ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, C. S.. Introdução à Gestão Pública. 2ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma discussão a luz das Teorias Motivacionais. Revista de Administração IMED, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SILVA, A. C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Pós-graduando em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos – ICE – Cuiabá - 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>> Acesso em 24 Mar. 2019.

SILVA, Édina M. B. F.; MELLO; Mônica S. O. A importância da motivação no serviço público: um estudo de caso da secretaria municipal de saúde de Otacílio Costa. 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013\\_38\\_8370.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_8370.pdf)> Acesso em 24 Mar. 2019.

SILVA, F. D. L. Aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública: Um estudo de caso em um órgão de tributação no município de Russas/CE 2017. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacionais-na-esfera-publica>> Acesso em 24 de Mar. 2019.

SILVA, T. A. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. Territórios, Programa de pós-graduação. Desenvolvimento Regional. Mestrado e Doutorado, 2017.

STAFORD, A. A. S.; OLIVEIRA, H. L.; MOURA, E. M.; PEREIRA, L. F.; MISSIUNAS, R. Carvalho. Autarquias e demais entidades da administração indireta. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 59, nov 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=5299&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=5299&n_link=revista_artigos_leitura)> Acesso em 31 de Mar. 2019.

STANGERLIN, J. S. R. Autarquia como ente da Administração Pública. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,autarquia-como-ente-da-administracao-publica,40059.html>> Acesso em 24 de Mar. 2019.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea. vol 7 nº4 Curitiba Oct./Dec. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003)> Acesso em 05 de Mai. 2019.

Tribunal de Contas da União -TCU. Orientações para os conselhos de fiscalização das atividades profissionais. Brasília 2014.

VARELA, E. Feedback, motivação e o ambiente corporativo. Portal Administradores, 2014. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/feedback-motivacao-e-o-ambiente-corporativo>>

Acesso em 02 de Nov. 2019.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; OLIVIERA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4 n. 1, 2011.

Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>> Acesso em 19 de Abr. 2019.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A

#### PERGUNTAS PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA COM A GESTÃO EXECUTIVA

##### Roteiro Questionário 1

- 1 - De que forma a autarquia trabalha sobre a questão motivação no ambiente de trabalho?
- 2 - Que fatores motivacionais ajudam na criação do ambiente motivador? Como é mantido esse ambiente?
- 3 - Caso seja notado que tanto os funcionários como os estagiários se sentem desmotivados, o que a organização faz para reverter essa situação?
- 4 - A organização possibilita a interação entre os funcionários?
- 5 - Os funcionários e estagiários recebem feedback sobre o desenvolvimento de suas atividades?
- 6 - Há plano de carreira?
- 7 - A autarquia realiza avaliação de desempenho dos funcionários? Como ocorre essa avaliação?
- 8 - A organização possibilita uma ascensão na carreira do funcionário?
- 9 - A organização estimula os pontos fortes dos funcionários e estagiários? Como isso ocorre?
- 10 - A organização cede oportunidades para que os profissionais exponham suas sugestões para a melhoria dos processos?
- 11 - A organização percebe se há algum tipo de resistência por parte dos funcionários e estagiários na participação de dinâmicas de grupo?
- 12 - Como foi a experiência de trazer para o conselho um coaching especializado no desenvolvimento profissional e empresarial? Trouxe resultados?

##### Roteiro Questionário 2

- 1 - Qual a formação dos profissionais de Coach?
- 2 - Como surgiu a ideia de trazer um profissional de Coach para trabalhar com os profissionais? Como foram os encontros? Que tipo de atividade ocorreu?
- 3 - Que tipos de melhorias o trabalho com coach trouxe para a autarquia? Foi notado melhoras por parte dos funcionários em relação ao trabalho? Os profissionais estão mais comunicativos, atenciosos, receptivos, há mais engajamento?

4 - Como a autarquia busca proporcionar um ambiente de trabalho motivador? Como buscam mantê-lo? (se é por meio de cursos, palestras, treinamentos, reuniões, etc.)

5 - De que forma a autarquia trabalha na questão de desenvolvimentos das habilidades dos funcionários e estagiários? (ex: cursos, treinamentos)

6 - A Autarquia sofre algum tipo de pressão referente a qualidade do serviço prestado? Se sim, que pressões são essas? São pressões internas ou externas? Como corre essas pressões?

7 - A Autarquia percebe algum tipo de descontentamento, baixa produtividade? Como faz para reverter essa situação?

8 - Em relação a resposta da pergunta 2 sobre “de acordo com a condição da instituição honrar com as propostas trabalhadas pelos funcionários”, que propostas são essas?

**APÊNDICE B****QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS**

Análise da motivação no ambiente de trabalho

1 - Você considera o seu ambiente de trabalho motivador?

 Sim  Não

2- Sente-se motivado/tem prazer em fazer parte dessa Autarquia?

 Sim  Não

3 - Você se sente autorrealizado no trabalho?

 Sim  Não

4 - Você consegue realizar suas potencialidades por meio do trabalho?

 Sim  Não

5- Você busca desenvolvimento pessoal e profissional?

 Busco desenvolvimento pessoal e profissional Busco desenvolvimento pessoal Busco desenvolvimento profissional Não busco desenvolvimento

6 - Em relação às atividades que realiza:

 Se sente sobrecarregado Minhas atividades são consistentes com o tempo que tenho para desenvolvê-las

7 - Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção)

 Quando realizo um bom trabalho Quando faço algo errado Nunca recebo feedback

8 - Seu salário é compatível com as atividades/função que exerce?

 Sim  Não

9 - Você percebe que as reuniões na Autarquia/no seu setor realizadas são produtivas?

Sim  Não

10- Você vê oportunidade de crescimento dentro da Autarquia?

Sim  Não  Não busco crescimento

11 - O plano de carreira dentro da autarquia é um componente motivacional para você

Sim  Indiferente  Não  Não vejo que a Autarquia tenha um plano de carreira.

12 - A relação com os colegas e supervisores é?

Boa  Regular  Indiferente  Ruim

13- Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia?

Sim  Não

14- Responda caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho?

Sim  Não interfere no trabalho

15 - Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?

Somente dos colegas  Somente dos supervisores  De ambos

Não busco reconhecimento

16- Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia?

Bons, pois é uma forma a Autarquia investir no desenvolvido dos profissionais

Regular, pois não atende às necessidades

Desnecessários

A Autarquia não propicia oportunidades para participar de cursos e treinamentos.

17 - Você considera válidas as iniciativas da Autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com *coaching*?

Sim                       Indiferente                       Não

18- Sobre as dinâmicas realizadas através do *coaching*, você gostou de participar?

Sim                       Indiferente                       Não Participei

19 - Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do *coaching*?

Sim                       Não                       Indiferente

Espaço para contribuir com o trabalho. Caso tenha respondido não na questão 1 conte porque você acredita que o ambiente de trabalho não é motivador. Indique pontos positivos e/ou negativos que você considera sobre o ambiente de trabalho. Informe o que pode ser melhorado na Autarquia.

Questionário aplicado com os estagiários

1 - Você considera o ambiente de estágio motivador?

Sim                       Não

2- Sente-se motivado/tem prazer em fazer parte dessa Autarquia?

Sim                       Não

3 - Você se sente autorrealizado no estágio?

Sim                       Não

4 - Você consegue realizar suas potencialidades por meio dessa oportunidade de estágio?

Sim                       Não

5- Você busca desenvolvimento pessoal e profissional?

Busco desenvolvimento pessoal e profissional

Busco desenvolvimento pessoal

Busco desenvolvimento profissional

Não busco desenvolvimento

6 - Em relação às atividades que realiza:

Se sente sobrecarregado

Minhas atividades são consistentes com o tempo que tenho para desenvolvê-las

7 - Recebe feedback das atividades? (Poder marcar mais de uma opção)

Quando realizo um bom trabalho

Quando faço algo errado

Recebo feedback geral somente na renovação/encerramento do contrato.

8 - A relação com os colegas e supervisores é?

Boa

Regular

Indiferente

Ruim

9- Você sente que tem o reconhecimento que gostaria por parte da Autarquia?

Sim

Não

10- Responda caso tenha respondido NÃO na questão anterior. A falta desse reconhecimento leva a uma desmotivação no trabalho?

Sim

Não interfere no trabalho

11 - Você procura ter reconhecimento dos colegas e dos supervisores?

Somente dos colegas

Somente dos supervisores

De

ambos

Não busco reconhecimento

12- Qual sua opinião sobre a realização de cursos e treinamentos fornecidos pela Autarquia?

Bons, pois é uma forma a Autarquia investir no desenvolvido dos profissionais

Regular, pois não atende às necessidades

Desnecessários

A Autarquia não propicia oportunidades para participar de cursos e treinamentos.

13 - Você considera válidas as iniciativas da Autarquia para melhoria do ambiente de trabalho, como por exemplo, a inserção do trabalho com *coaching*?

Sim                       Indiferente                       Não

14- Sobre as dinâmicas realizadas através do *coaching*, você gostou de participar?

Sim                       Indiferente                       Não Participei

15 - Você percebe que o ambiente de trabalho melhorou após as dinâmicas realizadas com o auxílio do *coaching*?

Sim                       Não                       Indiferente

Espaço para contribuir com o trabalho. Caso tenha respondido não na questão 1 conte porque você acredita que o ambiente de trabalho não é motivador. Indique pontos positivos e/ou negativos que você considera sobre o ambiente de trabalho. Informe o que pode ser melhorado na Autarquia.