



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA**

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA

VICENTE PAULO DAMASCENO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DAS AGÊNCIAS DOS
CORREIOS DO VALE DO JAGUARIBE-CE**

ARACATI - CE

2021

VICENTE PAULO DAMASCENO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DAS AGÊNCIAS DOS
CORREIOS DO VALE DO JAGUARIBE-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

ARACATI - CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Damasceno, Vicente Paulo.

D162m

Motivação no serviço público: o caso das agências dos Correios do Vale do Jaguaribe-Ce / Vicente Paulo Damasceno. - Aracati, 2021. 68f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2020.1, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

1. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2. Desempenho. 3. Motivação no trabalho. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658.314

VICENTE PAULO DAMASCENO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DAS AGÊNCIAS DOS
CORREIOS DO VALE DO JAGUARIBE-CE**

Monografia apresentada como requisito ao título de Especialista em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

Dedico este trabalho a minha família, a todos e a todas que são capazes de desenvolver a escuta em seus setores de trabalho olhando o lado humano dos colaboradores e aqueles que contribuíram direta ou indiretamente em minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao meu bom Deus, por estar sempre presente na minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis e por me conceder sabedoria, determinação e força de vontade para buscar a realização de meus sonhos.

Agradeço aos meus familiares por terem me ajudado sempre que precisei ao longo desses anos.

Aos amigos por todos os incentivos, palavras de otimismo e cumplicidade.

Aos professores que lecionaram durante a minha formação, pelos conhecimentos partilhados.

Ao orientador deste trabalho, Professor Dr. Alexandre Oliveira Lima, pela paciência, disponibilidade e conhecimentos compartilhados e pela conquista deste processo de conclusão deste trabalho.

A todos que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos (Michael Jordan).

RESUMO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos encurta distâncias, através de um serviço destinado a todas as pessoas desde os lugares mais distantes do País. E como uma organização que tem muitos funcionários objetivou-se pesquisar sobre os elementos motivacionais, aplicados e identificados junto aos Correios de quatro cidades do Vale do Jaguaribe. Este trabalho se caracteriza como fruto de uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo. Após a aplicação dos questionários a onze funcionários foi realizada uma leitura, com base em autores que tratam da temática motivação e analisados os dados coletados por meio de questionário aplicado pelo aplicativo *Google forms*, como os colaboradores percebem esse acompanhar permanente na execução dos trabalhos. É possível enfatizar que mesmo contando com um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, alguns profissionais, apesar da estabilidade adquirida, não se sentem motivados a fazer além do que é estabelecido, sendo que alguns já pensaram, inclusive em desistir. Sendo assim é necessário que se pense em um plano de trabalho que valorize ao funcionário, não somente na questão salarial, mas na própria formação profissional e pessoal, possibilitando o afloramento da motivação que é inerente a cada ser humano.

Palavras-chave: Correios. Desempenho. Equipe. Metas. Motivação.

ABSTRACT

The Brazilian Postal and Telegraph Company shortens distances through a service aimed at all people from the most distant places in the country. of four cities in the Jaguaribe Valley. This work is characterized as the result of a literature review, with a qualitative approach and exploratory and descriptive character. After the application of the questionnaires to eleven employees, a reading was carried out, based on authors who deal with the theme of motivation and the data collected through a questionnaire applied by the Google forms application were analyzed. emphasize that even with a Plan for Positions, Careers and Salaries, some professionals, despite the stability acquired, do not feel motivated to go beyond what is established, and some have already thought about giving up. Therefore, it is necessary to think about a work plan that values the employee, not only in terms of salary, but also in professional and personal training, enabling the emergence of the motivation that is inherent to each human being.

Keywords: Post office. Performance. Team. Goals. Motivation.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1. A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.....	23
Figura 2. Fatores motivacionais de Herzberg.....	27
Tabela 1. Antigo e novo paradigma de liderança.....	29
Figura 3. Etapas do Processo de Avaliação.....	37
Gráfico 1. Como você se sente no ambiente de trabalho?.....	44
Gráfico 2. Como você se sente com relação à condição salarial e horário de trabalho?.....	45
Gráfico 3. Você percebe que tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?.....	46
Gráfico 4. Você se sente responsável pelo trabalho que realiza?.....	46
Gráfico 5. Você se realiza pessoal e profissionalmente com o trabalho que executa?.....	47
Gráfico 6. Você sente que suas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas?.....	48
Gráfico 7. Você se sente reconhecido (a) pelo trabalho que executa?.....	48
Gráfico 8. Você é chamado (a) a participar das decisões do seu setor de trabalho?.....	49
Gráfico 9. Você tem se desenvolvido profissionalmente?.....	49
Gráfico 10. O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom?.....	50
Gráfico 11. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?.....	51
Gráfico 12. O trabalho que você desenvolve proporciona <i>status</i> ?.....	51
Gráfico 13. A empresa é aberta a sugestões, críticas e observações dos colaboradores?.....	52
Gráfico 14. A empresa tem planos de cargos, carreiras e salários?.....	52
Gráfico 15. Você já pensou em sair de um emprego por falta de motivação?.....	53
Gráfico 16. A empresa tem alguma política de motivação para os colaboradores?.....	53
Gráfico 17. Dentre os fatores abaixo, quais são os que mais dão satisfação e motivam aos servidores? Escolha até três opções.....	54
Gráfico 18. O que mais te motiva no trabalho que exerce? Escolha até três opções.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 MOTIVAÇÃO: FATOR DECISIVO PARA O BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL E AS TEORIAS PRINCIPAIS.....	16
2.1 Motivação: uma palavra, diversos conceitos.....	16
2.2 Teorias da motivação e sua influência no trabalho dos colaboradores do serviço público.....	21
2.3 O papel do gestor público na motivação dos colaboradores.....	28
3 CORREIOS E O PROCESSO MOTIVACIONAL DA EQUIPE.....	33
3.1 A história dos Correios.....	33
3.2 O trabalho com metas.....	36
3.3 Política de incentivo ao crescimento do colaborador.....	39
4 METODOLOGIA.....	42
4.1 Caminhos metodológicos da pesquisa.....	42
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO.....	62

1 INTRODUÇÃO

Em tempos atuais é evidente que mudanças nas organizações visam a uma nova compreensão do que seja o capital humano. As instituições estão exigindo cada vez mais um novo modelo de colaborador, principalmente o foco nos resultados. Esse novo homem não somente se confronta com a difícil arte de viver bem, mas se depara também com a necessidade de acompanhar os progressivos avanços tecnológicos, além de enfrentar o desafio de estar sempre junto de uma imensa carga de informações e pressões psicológicas.

Tornar-se um bom profissional já não é suficiente para se manter no mercado de trabalho, é preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento, principalmente em tempos de pandemia. Por isso, e pela necessidade de se mostrar disposto, satisfeito e em constante inovação para o bom desempenho no trabalho, é necessário estar sempre motivado, pois toda pessoa motivada, se caracteriza por algo mais, impulsionando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os imprevistos com tranquilidade e com criatividade.

Os Correios são organizações públicas, com características básicas, tais como: Identidade Corporativa, Estrutura Organizacional e Universidade Corporativa, que fazem a diferença nas metas obtidas por cada colaborador. Além disso, a empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais, conforme salienta Roberti (2018).

A esse respeito, Chiavenato (2013, p. 2) alega que todas as atividades relacionadas à produção de bens e prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pela organização. Já Stoner e Freeman (1999, p. 4) afirmam que todas as organizações têm líderes ou administradores com a responsabilidade de ajudá-las a alcançar seus objetivos. Esses líderes podem ser mais óbvios em algumas organizações do que em outras, mas, sem uma administração eficaz, é provável que a organização fracasse. Por isso, o papel do líder é tão significativo na condução da equipe, pois quando

realizado de forma incentivadora pode levar os liderados a alcançar os indicadores desejados.

Torna-se necessário perceber que a satisfação no trabalho está presente na relação entre os colegas, o tratamento recebido pelo seu chefe imediato e o ambiente físico de trabalho ajuda a melhorar o clima. A teoria de Herzberg, aponta que, para que haja um clima psicológico e material saudável é necessária a presença de fatores higiênicos, pois com esse ambiente, terão mais condições de sanidade no contexto do trabalho (MAXIMIANO, 2010).

Diante do exposto percebe-se que este tema é de extrema relevância já que visa estudar a importância da motivação no ambiente de trabalho e perceber a influência na gestão de pessoas, com o intuito de buscar os valores humanos na organização. Deve-se considerar como estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

O processo que envolve a Motivação Organizacional é um processo cíclico e constante. A motivação pode ser caracterizada como um estado interior que instiga uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo, necessidades e vontades de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, melhorando o desempenho no trabalho, relacionando-se melhor para atingir os objetivos da melhor maneira possível.

Essas mudanças referem-se principalmente a metodologia com a qual gestores utilizam para trabalhar com seus colaboradores. A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, existindo várias teorias que tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos, tendo como propósito sua satisfação naquilo em que está fazendo.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010). Considerando que o ser humano é formado por características de personalidade únicas e complexas, o seu comportamento tanto no trabalho quanto em qualquer lugar é influenciado por fatores considerados motivacionais.

É interessante apresentar que servidores dos Correios são empregados públicos com regime jurídico adstrito à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), diferentemente das normas que regem o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas. No Brasil, a rede de atendimento da ECT é a porta de acesso de cidadãos e clientes aos Correios. A rede é formada por diferentes tipos de agências, próprias ou terceirizadas. Em 2011, a estatal dispunha de 22.763 atendentes comerciais nas agências próprias, isto é, 21% dos trabalhadores da empresa. Nas agências terceirizadas, a estimativa é de aproximadamente 20 mil trabalhadores desempenhando funções relacionadas ao serviço postal (SENADO, 2011).

No ano de 2013, a ECT contava com 119.971 funcionários efetivos, dos quais 23,12% eram mulheres, isto é, 27.736 trabalhadoras. Há ainda que se acrescentar que, dos quase 120.000, há um contrato de terceirizados na faixa de 8% funcionários conforme explica Ribeiro (2016). Nos últimos anos, em várias partes do País a Justiça do Trabalho proíbe os Correios de contratar funcionários terceirizados para exercer atividades diversas, uma vez que este ato desrespeita o artigo 37 da Constituição Federal [grifo meu].

Um estudo sobre motivação nos Correios numa cidade de São Paulo, realizada no ano de 2010 mostra que a maioria dos funcionários da empresa estão satisfeitos com o seu trabalho. E isso é um resultado positivo para a empresa, porém a empresa deve ficar atenta e tentar conquistar outros colaboradores para que os resultados sejam alcançados e satisfatórios, tanto para a organização como para os colaboradores.

Ao se falar da importância da motivação no trabalho surge o problema: quais os elementos motivacionais institucionais, aplicados e identificados junto aos servidores das agências dos correios do Vale do Jaguaribe-Ce?

Esta pesquisa possui como objetivo geral identificar elementos motivacionais institucionais aplicados e identificados junto aos servidores das agências dos correios do Vale do Jaguaribe – Ce. Como objetivos específicos busca-se verificar as ações motivacionais desenvolvidas pelos Correios nas agências dos Correios do Vale do Jaguaribe-Ce, bem como se dá a percepção dessas ações motivacionais desenvolvidas pelos Correios, junto aos servidores. Em seguida, é preciso avaliar a importância dessas ações motivacionais desenvolvidas pelos Correios sobre o resultado das equipes.

Para tanto seguirá uma metodologia que inicia com a revisão bibliográfica, explorando a técnica de aplicação de questionário pra que se possa encontrar informações sobre o problema evidenciado. Os dados serão coletados junto à agência dos correios de 4 (quatro) cidades do Vale do Jaguaribe, por isso, a pesquisa concentra-se em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, para que se possa propiciar maior conhecimento sobre o objeto de estudo. Será elaborado e aplicado um questionário, que será aplicado pela plataforma *Google forms*, como um instrumento de coleta de dados para saber quais os elementos motivacionais adotados pelos correios aos seus colaboradores e que depois serão analisados e expostos em tabelas e gráficos, mediados pela leitura em autores que tratam desta temática.

A estruturação deste trabalho é feita em cinco capítulos, a saber. No primeiro capítulo, procura-se descrever o conceito, bem como apresentar algumas teorias sobre motivação à luz de autores como Maslow e Herzberg, dentre outros.

No segundo capítulo é apresentado um histórico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, suas características, filosofia e missão, fazendo a relação existente entre motivação, qualidade de vida e participação no trabalho, explorando a importância das estratégias motivacionais para o trabalho.

O terceiro capítulo apresenta os desafios da gestão dos correios para a motivação de seus colaboradores, enfatizando a questão do Plano de Cargos, Carreira e Salários, bem como da cultura e do clima organizacional como fatores propícios à motivação e a influência na vida profissional, ou seja, aborda a importância de manter a motivação e o impacto que a mesma causa entre equipes, líderes e gestores dentro de uma organização.

No capítulo seguinte explica sobre os procedimentos metodológicos, os passos seguidos para se chegar à resposta a inquietação feita logo no início da pesquisa.

O último capítulo evidencia os resultados e discussões da pesquisa, através dos dados obtidos pela aplicação do questionário e mediados à luz de autores que tratam da temática motivação e desempenho no serviço público. Em seguida, são realizadas as considerações finais acerca do que foi pesquisado, apontando os elementos motivacionais institucionais, aplicados aos servidores das agências dos correios do Vale do Jaguaribe-Ce, que se pode identificar durante a realização do trabalho.

Considera-se essa temática relevante, já que a motivação é um fator decisivo na obtenção de resultados positivos no trabalho, uma vez que, se os colaboradores de uma empresa se sentem motivados, certamente é traduzido pela melhoria do desempenho na execução de sua função, o que propicia atingir níveis satisfatórios individuais e coletivos, o que faz com que a equipe consiga elevar o nível de eficiência da empresa.

2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: FATOR DECISIVO PARA O BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL E AS TEORIAS PRINCIPAIS

2.1 Motivação: uma palavra, diversos conceitos

A evolução de estudos sobre motivação tem sido bastante crescente nos últimos tempos. Antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivação consistia em punições tanto psicológicas como de restrições financeiras gerando um ambiente generalizado de medo. Depois desse período houve investimentos pesados para aumentar a eficiência dos processos produtivos e isso resultou numa preocupação com a melhora dos procedimentos na forma de trabalhar.

Diversas linhas de pensamento surgiram durante o período Pós Revolução, tendo como principal desafio descobrir o que se deveria fazer para motivar o funcionário, levando em consideração que cada indivíduo já trás de alguma forma dentro de si suas próprias motivações. Sendo assim é percebido que Montezano *et. al* (2020) apontam que o capital humano é essencial para promover o desenvolvimento organizacional, e no contexto cada vez mais profissionalizado do setor público, seus resultados são impactados pela execução das competências adquiridas pela força de trabalho.

Motivar significa: dar motivo, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito; logo, a palavra “motivação” vem da palavra motivo mais o sufixo ação, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente. E, segundo Stephen Robbins (2009) a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. A motivação determina a ação do homem no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas.

É interessante o conceito trazido por Ferreira (2009), quando atenta que a motivação é:

Ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjuntos de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 2009, p.330).

Sendo assim, pode-se afirmar que a motivação diz respeito a um conjunto de fatores intrínsecos ao indivíduo, perpassando os de natureza física, psicológicas, internas e também externas, que propicia a execução de ações que podem levar ao sucesso ou insucesso, dependendo do nível de motivação do colaborador.

Chiavenato (2012) leciona que motivar é estimular alguém a se comportar de uma determinada forma, despertando o interesse e o entusiasmo por alguma coisa, porque pessoas motivadas produzem mais, produzem melhor e com mais qualidade. Isso porque a motivação é algo completamente mutável, varia de pessoa para pessoa, de tempos em tempos e de ambientes para ambientes, portanto não basta fazer algo extremamente motivacional em um evento e não fazer essa manutenção diária, o que torna ainda mais difícil motivar um grupo.

É interessante o pensamento de Cruz (2005), quando apresenta que a motivação tem a ver com a direção, a intensidade e a persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se ao comportamento aderido, a intensidade se refere ao esforço aplicado e a persistência diz respeito à continuidade dessas duas outras variáveis, ou seja, como esse comportamento reage ao decorrer do tempo.

Viel (2015) explicita que a motivação é de extrema importância nos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho e é considerado um fator crucial para um bom funcionamento de uma organização. A motivação é o que determina o comportamento, as necessidades e o desempenho dos colaboradores.

É necessário salientar que, todas as pessoas precisam estar motivadas para realizar um bom trabalho, por isso é fundamental que as empresas mantenham os seus colaboradores motivados, para que possam desempenhar suas funções com qualidade. Só assim uma instituição, de qualquer ramo que seja, conseguirá alcançar o sucesso. É considerável que qualquer pessoa que se sente bem, se sente motivada a buscar algo novo, a trabalhar da melhor forma, possui um nível de satisfação profissional muito maior do que os que não passam por esse processo motivacional (SILVA, 2011).

A motivação verdadeira nasce das necessidades específicas onde encontram sua fonte de energia, nas indispensáveis ações do ser humano, assim também é nas organizações. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos).

Chiavenato exprime que a motivação é uma função gerencial e aponta que

a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional (CHIAVENATO, 2005, p. 215).

A motivação pode ser definida ainda, como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinado objetivo. Sendo a intensidade uns dos principais fatores indutores da motivação, contudo ela somente não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida na direção correta, e somado a quantidade de tempo necessário que uma pessoa consegue manter seu esforço, que é a persistência (ROBBINS, 2005).

Bergamini (2008) aduz que, quanto mais retribuição tiver o esforço, maior será a vontade de cada trabalhador, essa é a maneira mais ligeira e fácil da verdadeira motivação, mas essa motivação pode não durar muito tempo, sendo importante somente para entender o que realmente motiva, em vez de investigar os procedimentos motivacionais.

É salutar o pensamento de Maximiano (2006) quando aduz que a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e, explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho. Pensando assim, é possível afirmar que a pessoa motivada traz consigo, entusiasmo, seu humor melhora e ele acaba contagiando o seu ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2015).

Silva (2008, p.204) percebe a motivação como

[...] um assunto complexo, muito pessoal, e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser satisfeitas de várias maneiras diferentes.

É válido salientar que o nível de motivação dos indivíduos na execução das atividades laborais é extremamente relevante, pois interfere no comprometimento e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho, pois para

uma boa execução das atividades diárias de uma organização é de grande importância que as pessoas estejam motivadas no desempenho de suas tarefas (VIANA, 2017).

Leite *et. al* (2014) apontam que há pessoas que trabalham para realização pessoal, outras por dinheiro e há aquelas que realmente gostam do que fazem. Algumas porque gostam de desafios, outras pessoas simplesmente gostam de preencher seu tempo com alguma ocupação e há até aquelas que trabalham por status, sendo a motivação uma questão individual e diversificada.

Viegas (*apud* FIORELI, 2014) enriquece a colocação anterior quando ensina que

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para aos objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores (VIEGAS, *apud*, FIORELLI, 2004, p.118).

Com base no exposto acima se pode dizer que cada indivíduo é formado por pensamentos e ideias diferentes, trazendo consigo objetivos, sonhos e necessidades distintas, fato esse que se transforma em comportamentos diversificados. É essa diferenciação que possibilita um novo olhar sobre a motivação individual e o que a empresa pode propiciar a esse indivíduo na busca pelo seu aperfeiçoamento pessoal e profissional com vista ao seu aprimoramento e, conseqüentemente dentro da organização.

Há uma correlação entre os pensamentos de Marras e Bergamini. O primeiro (2005, p.33) explica que "cada pessoa desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas". Já o segundo (2006) aponta que as motivações pessoais estão baseadas em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar uma punição, sendo assim do meio ambiente, um sinônimo de condicionamento, onde pressupõe ao comportamento humano para o âmbito de planejamento, modelado ou mudado.

Costa (2010) opina que é importante manter os empregados motivados, porque dessa irão fazer muita diferença. Os colaboradores motivados serão mais lucrativos e as organizações melhores para os funcionários se tornam mais rentáveis, competitivas e etc. Dutra (2002) complementa esse pensamento quando

afirma que a valorização pode ser alcançada com gratificações que são recebidas pelos funcionários em compensação do seu trabalho na empresa. Isso se dá por meio de um aumento salarial, promoção, reconhecimento por meio de um elogio e prêmio são algumas formas que podem ser obtidas como recompensa. Cada vez com mais frequência, as organizações estão se preocupando em motivar seus funcionários.

Para Santos (2014) a motivação é composta por fatores intrínsecos e extrínsecos que determinam o comportamento e acredita que não é possível determiná-los com clareza. E é possível alegar ainda, de acordo com o autor que

O estudo sobre motivação revela-nos os aspectos que nos impulsionam em nossos comportamentos. [...] nem sempre revelam exatamente quais os fatores que estão incluídos na determinação do comportamento humano. [...] a própria motivação revela-nos a força existente em algumas ações e a manutenção desses comportamentos dá-nos o grau de intensidade que a pessoa apresenta (SANTOS, 2014, p. 73).

Cada pessoa é formada de opiniões e pensamentos diferentes, sonhos, necessidades, objetivos e desejos distintos, produzindo então comportamentos diferentes. Essa ótica nos leva à importância do estudo da motivação, que consiste basicamente em, compreender a individualidade de cada um e uni-los com os objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2003), a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades, porque a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes: Satisfação da Necessidade, Frustração da Necessidade e Compensação da necessidade.

Moraes (2004) explica o enunciado acima, salientando que a Satisfação da Necessidade acontece quando o ciclo se fecha plenamente. Já a Frustração da Necessidade se dá a partir do estado de tensão no organismo, uma vez que o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração. Com relação à Compensação da necessidade é realizada quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

É possível afirmar que a motivação tem a ver com interesse, vontade de fazer, iniciativa e isso depende também vontade do colaborador. A organização deve contribuir para que a iniciativa, o interesse e a vontade de progredir sejam

viabilizados. Por isso, deve ceder o espaço para que o funcionário consiga se conhecer realmente, entender seu comportamento organizacional, saber o que o deixa motivado e quais são os seus interesses dentro da empresa, o que almeja alcançar.

2.2 Teorias da motivação e sua influência no trabalho dos colaboradores do serviço público

Desde o início do surgimento da humanidade é percebido que o homem, é por natureza insatisfeito com diversas situações pessoais e profissionais. Ao longo do tempo e com o surgimento do trabalho como motivo de suprir as necessidades básicas, o homem foi buscando formas de melhor satisfazer os seus desejos e quanto mais motivado estar, maior é a probabilidade de conseguir o que deseja.

Com o aparecimento das instituições esse desejo de se sentir motivado é, à cada dia, mais presente na vida daqueles que labutam. As teorias da motivação levantam discussões quanto a se é possível motivar um indivíduo a sair de sua inércia, de sua zona de conforto, e fazê-lo dispensar esforço físico e/ou mental a fim de satisfazer uma necessidade, sem que essa ação parta da livre e espontânea vontade de cada pessoa. E todos convergem na ideia de que todo trabalho desenvolvido pelo homem é “motivado” por algum fator (TRINDADE, 2016).

De acordo com Melo (2016), as teorias motivacionais apresentam os distintos tipos de comportamentos das pessoas, têm forte influência naquilo que se quer alcançar e são subdivididas em duas teorias: as de conteúdo, que dizem respeito a “o que” motiva o comportamento das pessoas e as de processo, que se referem em “como” o comportamento é motivado.

Todavia, os primeiros estudos sobre a motivação tiveram início na década de 50 do século XX através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, pois para ele estavam organizadas hierarquicamente. De acordo com este estudioso, as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer as mais elevadas, além disso, uma vez satisfeita uma necessidade, ela deixa de ser um motivador poderoso.

Segundo Maslow (1983, *apud* SCHIMDT, 2000, p. 27)

(...) as necessidades podem ser divididas em: 1. Necessidades Fisiológicas; 2. Necessidades de Segurança; 3. Necessidades Sociais; 4. Necessidades de Estima; 5. Necessidades de Auto Realização. Por isso, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Embora na teoria de Maslow, nenhuma necessidade seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada mobiliza as pessoas. Pois, se desejamos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação daquele nível ou do nível superior.

Vergara (2000) aponta que satisfazer as necessidades motivaria o indivíduo a melhorar a sua performance, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Explica que as necessidades primárias dizem respeito às questões fisiológicas, que são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede ou de segurança, que são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego. Já as secundárias estão relacionadas ao social, a estima e auto realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio, uma vez que essa teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia.

Chiavenato (2010) explica a teoria de Maslow afirmando que a motivação humana está baseada na satisfação de necessidades, já que é nato do ser humano buscar, através das condições do dia a dia, maneiras de suprir as necessidades que existem e que são classificadas por ele em cinco delas, considerando uma forma hierárquica. Para ele, a pessoa percebendo no trabalho que algumas das necessidades serão satisfeitas irá se motivar para o trabalho, em não havendo esta percepção a motivação tende a não acontecer. E pondera que

Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento (CHIAVENATO, 2010, p. 125).

Baseado em Melo (2016) é possível complementar o pensamento acima, afirmando que o capital humano é a principal ferramenta de produção que as empresas podem contar. Sendo assim, são permitidos a elas desenvolver objetivos

e metas que condizem com sua postura e posição no mercado e moldam o indivíduo para que se adequem a cultura interna da organização.

Maslow oferece três importantes contribuições, quando se trata do tema motivação. Em primeiro lugar identificam-se importantes categorias de necessidades, que podem ajudar administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo lugar, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro lugar sensibilizou aos administradores para a importância do crescimento pessoal e da autorrealização. Essa hierarquia pode ser visualizada na figura a seguir:

Figura 1. A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.



Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2004).

Silva e Carvalho (2019) expõem que através dessa teoria, se sabe que, a partir do momento que uma pessoa satisfaz uma necessidade, outra necessidade passa a orientar sua motivação, buscando-se os meios constantes de satisfazê-la. A satisfação das necessidades parte sempre da mais básica para aquela considerada “superior” e a classificação das necessidades dentro dessas escalas é subjetiva, ou seja, depende da percepção e do valor atribuído por cada indivíduo.

É importante enfatizar, mediante o pensamento de Cavalcanti (2006) que se não estiverem realizadas, as necessidades da base da pirâmide estarão

predominantes na determinação do comportamento do indivíduo. E que, quando realizadas, passam a não mais motivar, sendo que passam a determinar o comportamento do indivíduo.

É possível afirmar que a hierarquia está centrada em grande parte no senso comum e identifica alguns dos fatores que motivam as pessoas, quer do mundo de negócios, quer de outros tipos de organizações. Através do recebimento de seus proventos, as pessoas conseguem satisfazer as suas necessidades fisiológicas e pessoais. As organizações também ajudam a suprir as necessidades de segurança através da remuneração e das regalias sociais, contribuindo para a realização pessoal e social, viabilizando a interação e a associação interprofissional.

Gouveia e Baptista (2007) aduzem que o modelo de Maslow é organizado por prioridades, divididos em um conjunto de cinco categorias de necessidades. Sendo as duas primeiras categorias chamadas como necessidades primárias e as demais necessidades secundárias

Quando se escreve sobre esta hierarquia é possível enfatizar que Maslow (1994) explica que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida.

Afirma-se que os dados explicitados nesta teoria procuram melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida, esta faz da motivação uma individualidade e não se pode dizer que ninguém motiva ninguém, porém, os gestores devem entender que a organização, para funcionar no contexto produção competitividade, é necessário que os grupos sejam trabalhados com o estímulo externo de motivação para que ela ocorra (MASLOW, 2000).

Chiavenato (1994) reflete e explica que esta pirâmide ilustra, significativamente, a complexidade da motivação humana, enfatizando a necessidade de conhecimento de sua característica:

Necessidades Fisiológicas: as empresas procuram satisfazer essa necessidade oferecendo: refeições, horários adequados, intervalos de descanso, transporte etc. Por isso, aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução).

Necessidades de Segurança: diz respeito ao segundo nível da pirâmide e se trata da auto preservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das

necessidades fisiológicas e, buscarem a estabilidade. Um exemplo típico é de algumas empresas que oferecem seguro de vida e de acidentes, planos de saúde, curso de preparação para a aposentadoria e, todos visando a minimização da insegurança de seus empregados.

Necessidades Sociais: a maioria das pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas tais necessidades, os indivíduos tornam-se hostis, solitários e deprimidos. O papel da empresa é de despertar no colaborador a importância do trabalho em equipe e aprimorar as relações humanas.

Necessidades de Estima: essa é fase onde as pessoas passam a sentir necessidade de estima, tanto de autoestima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio, status e consideração. À empresa cabe reconhecer os esforços do trabalhador através de elogios, promoções, premiações (não necessariamente com dinheiro), etc.

Necessidades de Autorrealização: nesse nível começa a predominar a necessidade de realizar aquilo de que se é capaz e que realmente se gosta de fazer. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow. As empresas podem atender a satisfação desta necessidade possibilitando ao trabalhador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão, de trabalhar naquilo que gosta.

Gouveia e Baptista (2007) afirmam que a Teoria de Maslow procurou compreender o ser humano dentro de uma percepção multidimensional, desde as mais básicas até as mais complexas, devido a existência de várias necessidades.

O que se aponta acima dá a entender que é necessário um olhar mais atento de como a empresa está trabalhando com os seus colaboradores e de que forma está chegando para este o processo de valorização, tão necessário para a melhoria do seu desempenho.

Na década de 60 (século passado), Frederick Herzberg (*apud* VERGARA, 2000, p. 45) desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Essa teoria distinguiu duas amplas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seus cargos, abordando a situação de motivação e satisfação das pessoas. O objetivo era entender os fatores que causariam

insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Fazendo uma leitura em Chiavenato, (2002) é possível perceber que Herzberg (1959) afirmava que existem dois fatores que afetavam o indivíduo:

Fatores motivadores (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo;

Fatores higiênicos (que levam a insatisfação): a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades).

De acordo com Herzberg e seus colaboradores as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar. Por isso, o ambiente da organização deve apresentar certas propriedades que possam influenciar a motivação para determinados comportamentos.

E acrescenta que

se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las (HERZBERG, 1975 apud GIL, 2014, p. 206).

Maximiano (2012, p. 272) afirma que a teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow, ou seja, quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais, que estão unidos com o conteúdo do trabalho que se desempenha, e quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais presente se faz os fatores higiênicos, relacionados com o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa.

É necessário destacar que os fatores motivacionais e higiênicos são independentes e não estão interligados. A teoria dos dois fatores estabeleceu que a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

A oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionada pelo trabalho. Quando estes fatores estão presentes,

pode-se presumir que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadoras para a maioria dos colaboradores.

Figura 2. Fatores motivacionais de Herzberg

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
<p>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho em si. 1. Realização. 1. Reconhecimento 1. Progresso profissional. 1. Responsabilidade. 	<p>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condições de trabalho. 2. Administração da empresa. 3. Salário. 4. Relações com o supervisor. 5. Benefícios e serviços sociais.

Fonte: Chiavenato, 2004.

Se as instituições investem na motivação de seus colaboradores, certamente contribuem no aumento do seu nível de satisfação, podendo torná-los mais produtivos, inovadores, eficazes. Sendo assim, os colaboradores se tornam mais comprometidos com a empresa, atingindo as metas tanto pessoais quanto profissionais.

É notório que os fatores que realmente motivam agem no sentido positivo, tendo em vista aumentar a produtividade e os resultados, já os fatores higiênicos buscam atuar no sentido de impedir situações negativas, pois se não forem bem administrados a produtividade na organização pode cair.

É importante lembrar que esses dois fatores são independentes e não se conectam um com o outro. Essa teoria estabeleceu que a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

2.3 O papel do gestor público na motivação dos colaboradores

A atual conjuntura econômica, a maioria das empresas está priorizando a inteligência organizacional e isso, faz com que haja um diferencial no mercado de trabalho, já que os colaboradores devem desempenhar um papel proativo. Uma das justificativas é o desenvolvimento das competências humanas, expandindo o capital intelectual tão necessário para o sucesso que se deseja alcançar.

Mota *et. al* (2011) asseguram que são necessárias profundas mudanças na estrutura, nos sistemas, nas políticas e prática de gestão de pessoas e, essencialmente, na mentalidade, valores e cultura. Sendo assim, cabe às instituições consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de maneira consistente, a fim de que as pessoas os incorporem e os tornem como norte de seu comportamento, construindo, assim, a identidade cultura.

Quando o gestor se preocupa com o nível de satisfação da equipe com o trabalho que é desenvolvido e tem uma política de incentivo, fazendo com que a mesma se sinta envolvida e pertencente à empresa, possibilita a construção de um clima agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios que são necessários para o provimento da vida de cada colaborador.

De acordo com Cardoso (2012) é preciso que se adote medidas que permitam ao trabalhador enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de capacidade, de realização, de aprendizado, de orgulho e responsabilidade social, enfim, que o trabalho por si só seja uma fonte de motivação. Sendo assim, é preciso que o gestor compreenda, avalie e faça a gestão dos recursos humanos disponíveis no setor, buscando o desenvolvimento de práticas comportamentais que percebam a motivação como um dos requisitos para a melhoria do potencial de cada colaborador.

Nesse íterim é importante ressaltar o que orientam os estudiosos Oliveira e Passos (2013), quando escrevem que

O gestor é o responsável em criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele enxergar e projetar ações juntamente com seus colaboradores. Um líder motivador sabe que o respeito não se garante pela imposição mais sim pelo reconhecimento do seu grupo, que seguem suas sugestões não por submissão, mais sim por acreditarem nos seus propósitos e por confiarem na sua visão. O bom líder deve ser parte da equipe, parceiro, deve dividir as tarefas e ser cúmplice do seu time, desta forma o grupo de maneira natural vai tornando-se homogêneo (OLIVEIRA; PASSOS, 2013, p. 37).

Silva (2014) relata que mesmo em um cenário onde o gestor público possui um poder de decisão limitado, baseado na competência dos gerenciados, é preciso que este compreenda o papel da administração pública e saiba lidar com suas peculiaridades. Vergara (2009) corrobora nessa seara ao apontar que um dos caminhos para a superação destes obstáculos é a capacitação das pessoas que formam o quadro funcional, uma vez que no serviço público, as dificuldades do gestor são maiores no que se refere à motivação, devido à carência de um direcionamento estratégico, como ocorre nas empresas privadas.

Salienta-se que o processo motivacional de uma empresa está intrinsecamente ligado à liderança, pois é o líder quem possui mais influência na motivação para o trabalho, seja de forma positiva ou negativa, cabendo, portanto, ao gestor desempenhar a contento este papel. A esse respeito, apresenta-se a seguir, a concepção de Cavalcanti (2009) quando expõe os paradigmas de liderança que se deve adotar na atualidade.

Tabela 1. Antigo e novo paradigma de liderança

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
❖ Separação entre líder e liderado.	❖ Integração entre líder e liderado.
❖ Sentimento de superioridade do líder.	❖ Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado.
❖ Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança.	❖ Estilo participativo de liderança.
❖ Simples relação visando cumprir os objetivos.	❖ Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência.
❖ Líder centrado em objetivos materiais.	❖ Líder centrado em objetivos e valores superiores.
❖ Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho.	❖ Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.
❖ Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos.	❖ Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
❖ Conflito: procura de culpa.	❖ Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
❖ Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações Incentiva redes de organismos vivos.	❖ Incentiva redes de organismos vivos.
❖ Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	❖ Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Cavalcanti *et al.* (2009, p. 75).

Com base no quadro acima, é conveniente apresentar o que Mesquita (2011) retrata sobre o tema em estudo, ao afirmar que na gestão pública, o gestor deve atuar em prol do desenvolvimento dos demais servidores, buscando a opinião de todos e suas experiências, utilizando-as para a melhoria da qualidade do serviço prestado, assim como do bem estar de seus liderados, obedecendo às regras existentes na legislação e atendendo ao principal motivo da existência do serviço público, que é atender a sociedade.

Garcia (2011) pondera que em uma organização onde os colaboradores estejam motivados, dificilmente se tem um clima organizacional insatisfatório, pois, quando as pessoas estão felizes, o clima é favorável e harmônico dentro da empresa, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a contribuir com a organização para a mesma atingir seus objetivos.

É importante encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes nos colaboradores e agir de tal forma que eles não percam a sua sinergia motivacional. O ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado, com isso vê-se que o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim, na maneira de lidar com as pessoas.

Lazarini (2016, p. 11) aduz que

O gestor bem preparado busca nas teorias motivacionais o auxílio necessário para entender as necessidades dos servidores e influenciar positivamente o comportamento destes, estabelecendo metas, ressaltando a importância do trabalho de cada um, tratando a todos de forma igualitária, compreendendo as características individuais e respeitando-as. Desta forma, o gestor contribui para que o servidor não se sinta frustrado em seu ambiente de trabalho e entenda a importância do trabalho que executa, levando em conta que, para que metas sejam alcançadas, não basta definir objetivos, oferecer bons salários e estabilidade, sendo essencial que sejam estimuladas mudanças comportamentais, profissionais e pessoais.

Então, para que o gestor cumpra o seu papel de incentivador de seus liderados é necessário que esteja atento às demandas de cada setor, que ouça as demandas e estabeleça um plano de ação que propicie soluções para os problemas detectados, valorizando e capacitando os profissionais para exercerem suas atividades otimizando tempo e realizando com eficiências as atividades que lhe são inerentes.

. Augusto (2014) propõe que o gerente deve ser um profissional que saiba lidar com os liderados, uma vez que o desempenho da equipe como um todo se efetiva pela soma do desenvolvimento individual de todos os membros. Todavia, quando os membros da equipe não se mantêm motivados durante todo o desenvolvimento de tal atividade o, as atuações podem não sair de forma com o planejado, e assim o projeto pode fracassar.

É salutar o que lecionam Oliveira e Passos (2013) ao esclarecer que o gestor de excelência administra os conflitos que possam aparecer dentro os integrantes da equipe, ele busca fazer o clima ser agradável e com sinergia, onde faça prevalecer a união e a cooperação entre os colaboradores. É necessário que se busque a harmonia dentro do ambiente organizacional, destacando o bom humor, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação direta e clara, fazendo com os liderados se sintam motivados a trabalhar em prol do alcance das metas.

A maior parcela da responsabilidade pela integração e convergência entre os objetivos da organização e os objetivos das pessoas recai sobre o líder, uma vez que a interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa, pois a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou tolher o alcance do objetivo da outra. Ambas devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos, conforme ensina Chiavenato (2005, p.230).

Torna-se claro que é necessário cada vez mais, o gestor conhecer e interpretar o comportamento das pessoas associadas à empresa. É preciso que o profissional que exerce o papel de liderança obtenha sucesso nas relações profissionais, percebendo o que se passa com seus liderados.

Chiavenato (2004, p. 414) chama a atenção de que “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana”. Para ele, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico, quer dizer que antes que tenhamos que introduzir a motivação dos empregados primeiramente é crucial um estudo de quais são as motivações humanas e como poderemos lidar com peças chaves como estas que nos impulsionam e distinguem qual tipo de ação será feito.

Para motivar uma equipe é necessário formá-la adequadamente. A equipe precisa ter atitude. Um bom colaborador precisa ter postura. Muitas vezes, essas posturas são detectadas em exames de testes de admissão, por isso antes de falar em motivação é necessário contratar adequadamente. Existem vários tipos de incentivos utilizados nas empresas, os mais utilizados são financeiros e planos de bonificação e reconhecimento, que vão desde prêmios com viagens, jantares com familiares, etc. Mas estes são apenas o início para saber montar um plano de bonificação adequadamente.

Esclarece-se que, quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento dessas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra de equilíbrio. Não é difícil perceber que as pessoas dedicam mais tempo às atividades para as quais estão motivadas, propondo que motivação seja uma questão de distribuição do tempo disponível.

As pessoas entram em ação por várias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções (BERGAMINI, 2006, p.84).

Motivar através de um reconhecimento financeiro é sim de grande valia, no entanto, um plano de bonificação e reconhecimento propõe maior entusiasmo e valorização das ações, eficiência, eficácia com qual o trabalhador exerce. Um plano de remuneração variável precisa ser elaborado por profissionais capacitados que saibam não só como entregar uma recompensa, mas as recompensas praticadas no mercado em que este colaborador está atuando.

Para uma equipe está motivada é preciso está ligada com seu valor, por isso a necessidade do funcionário conhecer a importância do seu trabalho e de quem supervisiona a equipe. É o chefe imediato que deve passar para ele o verdadeiro valor do trabalho de cada um. Sintonizando-se com seu próprio valor e o do seu trabalho a motivação viverá no topo independente de quanto está sendo a remuneração adicional ou não. O foco principal deve ser no ser humano. Se o gestor focar no ser humano a equipe estará motivada.

3 CORREIOS E O PROCESSO MOTIVACIONAL DA EQUIPE

3.1 A história dos Correios

Data de 1500, o registro da primeira carta enviada do Brasil, portanto, aquela que Pero Vaz de Caminha enviou a Portugal. Porém, os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes. Depois os serviços postais estão presentes desde o início do Brasil como nação e foram cruciais para a integração do País. O direito de sigilo postal já estava garantido na Constituição do Brasil de 1824, artigo 179, que trata dos direitos do cidadão brasileiro, mas antes mesmo de sua outorgação, tal direito já era exercido através de alvarás reais, conforme explicita Roedel (2019).

Castro (2015) relata que após a independência do Brasil, o processo de estruturação administrativa dos Correios continuou sendo reorganizada. Em 1829, a Administração Geral dos Correios, em cujas atribuições se encontravam “fiscalizar, promover, e dirigir a administração geral de todos os Correios propôs ao Governo pela Secretaria de Estado dos Negócios do Império todos os meios, que na prática havia, convenientes que poderiam melhorar a mesma administração”.

Batistela (2007) compreende que explica como, de fato, foi criado o serviço de Correios no Brasil.

O serviço de Correios teve implantação no Brasil em 1797, ainda no período colonial, através da criação da Administração dos Portos, Correios e Diligências de Terra e Mar. Antes disso, eram as embarcações portuguesas que levavam e traziam a correspondência, tanto para metrópole, como para norte e sul do país como um favor e sem qualquer segurança. Entretanto, é somente em 1798 que se instituem oficialmente Correios marítimos para o Brasil e em decorrência, a organização técnica dos serviços postais, subordinados à Marinha de Portugal (BATISTELA, 2007, p. 47).

A chegada da Corte ao Brasil em 1808, possibilitou a um melhor desenvolvimento dos Correios, pois foi elaborado o 1º Regulamento Postal do Brasil, que orientava o funcionamento regular dos Correios marítimos e a emissão de novos decretos. Como foi um período bastante complicado para o País, já que em todos os cantos se sentia a sede pela liberdade, os Correios desempenharam um significativo papel como meio importante de comunicação entre aqueles que desejavam.

Batistela (2007) ainda relata que quando do período denominado 1º reinado, D. Pedro II teve um papel de destaque na promoção do desenvolvimento

dos serviços postais. Regulando o Correio para todas as províncias e dando ao brasileiro a oportunidade de maior informação, com a concessão de franquia postal a todos os jornais, revistas e livros, nacionais e estrangeiros. No ano de 1852, houve novo progresso nas comunicações de todo país com a implantação do telégrafo elétrico na Corte, que foi inaugurado no dia 11 de maio desse mesmo ano. Afirma-se que o telégrafo foi um dos responsáveis para que os serviços de comunicação do Brasil adquirissem desenvoltura e em decorrência, o aumento da circulação de notícias no país.

Goularti Filho (2002) traz a história dos Correios com o advento da Proclamação da República. Primeiro houve a aprovação do novo regulamento aprovado pelo Decreto nº 9.912-A, de 26 de março de 1888, que para gerenciar melhor os serviços postais a partir do Rio de Janeiro, as unidades foram distribuídas nos estados foram designadas "classes", que hierarquizavam o País da seguinte forma:

- 1ª classe - São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Pará;
- 2ª classe - Ceará, Maranhão, Paraná;
- 3ª classe - Alagoas, Amazonas, Espírito Santo, Santa Catharina;
- 4ª classe - Goiás, Paraíba, Rio Grande do Norte, Sergipe;
- 5ª classe - Mato Grosso e Piauí.

Ainda de acordo com o autor acima, o monopólio estatal dos correios era considerado natural, sendo garantido pela Constituição de 1891, no Artigo 34, item 15, que garantia ao Estado o direito de "legislar sobre o serviço dos correios e telégrafos federais". Em Santa Catarina, mesmo com a chegada dos telégrafos durante a Guerra do Paraguai (1864-1870) e a entrada em operação da Estrada Dona Tereza Cristina, em 1884, a expansão dos serviços do correio terrestre não parou. Novas agências e linhas eram constantemente abertas.

Assinala-se que no final do século XIX, houve uma ampliação da malha ferroviária, criação de novas linhas de navegação a vapor, melhorias nos portos e ampliação da rede telegráfica. Os telégrafos se somaram aos correios na função de disseminar informação. Com a integração telegráfica entre as principais cidades brasileiras, o governo federal assumia o papel de investidor direto na infraestrutura das comunicações, uma vez que grande parte da rede telegráfica era estatal (REPARTIÇÃO GERAL DOS TELÉGRAFOS, 1908).

Até 1930, o serviço de Correios e Telégrafos sofreram modificações estruturais na sua política de funcionamento. Com a Revolução dos anos 30 e com Getúlio assumindo a Presidência do Brasil, cria o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas, que se mantém nessa estrutura e foi mantido até a década de 60, quando a história dos Correios encontra seu ápice de transformação, conforme escreve Batistela (2007).

Com o crescimento econômico brasileiro na década de 60, se tem a necessidade de estrutura postal mais eficaz do que a utilizada pelo Departamento de Correios e Telégrafos. Em 20 de março de 1969 a ECT, através do Decreto-Lei nº. 509, que transforma o Departamento de Correios e Telégrafos em empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, o que direcionou os Correios a sua efetiva condição de empresa de utilidade pública.

Oliveira (2010) relata que a empresa brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi fundada em 20 de março de 1969, onde seu trabalho é garantir o melhor tratamento e entrega de correspondências, encomendas e documentos em qualquer ponto do território nacional. A missão da empresa é fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo. A visão da empresa é ser uma empresa de classe mundial. Os valores da empresa é a ética, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade.

Mendes (2017) descreve que ao longo do tempo, é percebido que houveram algumas melhorias essa estatal e no ano de 2011, visando garantir uma prestação de serviços mais ágil e eficiente para a sociedade, é realizado o maior concurso público da história do país. No ano seguinte, é lançada a parceria com a Apex-Brasil, para abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros. Já em 2013 foi realizada a implantação de ferramenta tecnológica na atividade de entregas – uso de *smartphones* pelos carteiros – visando aprimorar os serviços de distribuição. Esse novo posicionamento mercadológico visa tornar os Correios, uma empresa de classe mundial, destacada por suas práticas e resultados, à altura da confiança que o cidadão brasileiro sempre depositou nos Correios. Em 2014, os Correios lançam sua nova marca para ressaltar as características da nova fase da empresa, como proximidade, flexibilidade e dinamismo.

Como se percebe até aqui, os Correios se constituem em uma empresa pública que encurta distâncias, através de um serviço destinado a todas as pessoas

desde os recantos mais ínfimos, utilizando-se de vários meios de transporte para chegar ao destino de suas entregas.

3.2 O trabalho com metas

É fato que os Correios estão presentes em todo o Brasil, em 99,78% (5.558) dos municípios, e entregam, diariamente, mais de 16 milhões de objetos postais. A prestação do serviço postal, atribuída à União pela Constituição Federal, implica que os Correios, entidade criada para prestá-lo, estejam presentes em todo o território nacional, dispendo de infraestrutura para a execução de operações compatíveis com o gigantismo do Brasil, conforme está descrito no Relatório Integrado dos Correios (2020). E como uma empresa de grande porte, os Correios desenvolveram uma política com foco em resultados e, para isso, trabalha com metas, que possibilita acompanhar o desempenho de seus funcionários.

De acordo com Roberti (2018) essa ferramenta de gestão possibilita avaliar periodicamente o desempenho de cada funcionário com relação às suas metas e competências. O Gerenciamento de Competências e Resultados (GRC) é efetuado atualmente por um sistema chamado GCRWEB. O GCRWEB (funciona online), com avaliação anual e acompanhamento trimestral utilizando-se duas dimensões para a Avaliação do Desempenho Profissional: Metas e Competências. Através deste Gerenciamento, o gestor valoriza e desenvolve as pessoas de sua equipe, bem como, identifica a contribuição de cada um no alcance do objetivo da ECT.

Chiavenato (2010) colabora com esse estudo, ao enfatizar que a atividade de gerir pessoas é necessária, em todas as empresas, pois essa é uma área contingencial e situacional, dependendo de diversos fatores como: cultura, negócio, estrutura, tecnologia, processos e estilos de gestão que são itens próprios utilizados em cada organização.

É interessante ressaltar o pensamento de Barreto, Moraes e Santana (2012, p. 101), ao expor que

Em um passado não muito distante o ser humano dentro das organizações era referenciado apenas como uma peça da grande engrenagem. Os estudos das relações humanas somadas aos conceitos das ciências sociais trouxeram uma nova perspectiva sobre a importância das pessoas no contexto organizacional e o forte impacto que o desempenho humano exerce sobre os resultados organizacionais.

Pelo exposto acima enfatiza-se que a motivação, mesmo sendo algo intrínseco a cada indivíduo, se nas empresas houver uma política de trabalho nessa seara, certamente conseguirá conseguir obter resultados positivos e a produtividade irá aumentar. Isso porque todos devem desenvolver o sentido de pertença e de que seu desempenho pessoal contribui para que os objetivos sejam alcançados e para que as necessidades sejam atendidas.

Como os correios utilizam O GCR em suas avaliações de desempenho, é analisada duas dimensões, as metas e competências. E de acordo com o Manual de Pessoal dos Correios (2015) se entende por Meta, como uma ação voltada para o alcance de um determinado indicador num determinado período de tempo. Além desse conceito tem ainda o de Meta Padrão, que é uma ação voltada para o alcance de um determinado indicador, idêntica para todos os empregados de unidades cujas atividades são similares num determinado período de tempo, garantindo assim que empregados que trabalham realizando atividades do mesmo macroprocesso, tenham metas semelhantes.

De acordo com Roberti (2018) a avaliação do funcionário no alcance de metas é realizada baseada na tríade: planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados.

Figura 3. Etapas do Processo de Avaliação



Fonte: Manual de Pessoal Manpes (2018)

Entende-se que cada etapa do processo avaliativo é de grande importância uma vez que há indicadores a serem alcançados pelo funcionário. Na

etapa de Planejamento é firmado junto com o colaborador as metas individuais a serem atingidas e selecionadas as competências definidas para o grupo de atividades, sendo que, nesse momento é elaborado o plano de trabalho da equipe. Na fase de Acompanhamento são observados os resultados parciais da realização das atividades contidas no plano de trabalho durante o período avaliativo para analisar o desempenho do servidor quanto às metas e competências estabelecidas. E na última etapa, que é a Avaliação dos Resultados são mensurados os resultados do GCR demonstrados pelos empregados, quanto aos resultados de desempenho das metas e da prática das competências profissionais requeridas para o exercício das atividades (ROBERTI, 2018).

Frisa-se que o plano de trabalho no GCRWEB, delimita as metas a serem alcançadas, define a quantidade a ser atingida individualmente, que é no mínimo 4 (quatro) e no máximo 15 (quinze). Isso possibilita ao empregado planejar a forma como quer chegar ao alcance dessas metas estabelecidas entre ele e a empresa.

É salutar o que expõe Falconi (2004) quando explica que as empresas públicas, que trabalham com o gerenciamento dos processos repetitivos buscam um controle da qualidade, estabelecendo padrões de trabalho dentro de suas rotinas, de forma a construir processos metódicos afastando falhas ou problemas, por conseguinte aperfeiçoando e controlando o gerenciamento por sistemas. Com isso, a melhoria por sua vez tornar mais rápido a revisão dos processos, dentre eles: o gerenciamento de diretrizes, mudanças organizacionais, atendimento a solicitação do cliente em menor tempo possível.

Moura (2017) aduz que, para que exista motivação é fundamental que se estabeleça uma relação de confiança entre os colaboradores e a empresa, uma maneira eficiente de conseguir tal sinergia é lhes dar atenção de maneira que se sintam próximos e importantes para a corporação, com qualidade e tempestividade nas informações sobre as campanhas publicitárias e patrocínios em andamento, além de suas justificativas estratégicas. Por isso, são executadas ações para reconhecimento e compartilhamento de boas experiências e iniciativas e o trabalho com metas detalhadas é essencial. E acrescenta:

É recomendado que seja executado o equivalente a quota de 20% (vinte por cento) do valor do patrocínio e o equivalente a quota de 5% (cinco por cento) do valor ou da campanha publicitária, por empresa especializada em endomarketing, por meio de contrato específico, com o planejamento e ações focadas de engajamento e materiais instrucionais e de prospecção para a equipe de força de vendas (MOURA, 2017, p. 39).

É interessante que muitas das características das relações de trabalho e das práticas de gestão nos Correios, se constituem em práticas de gestão parecidos com os adotados no modelo industrial de serviço na condução de suas atividades e que necessitem do uso intensivo de força de trabalho em suas atividades, conforme explica Teixeira (2016).

Gramigna (2002) aborda que a gestão por competências é um programa que se instala através de etapas que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo e, para que tenha sucesso, o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho são fundamentais.

Alcançar metas nos Correios é satisfazer também, as necessidades dos clientes, desde a chegada à agência/posto até a prestação de serviços ou entrega/venda de produtos, com eficiência e qualidade.

3.3 Política de incentivo ao crescimento do colaborador

Pode-se definir Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) como um conjunto de regras e normas, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das organizações. São esses documentos que vão estipular como os colaboradores podem progredir dentro da empresa e onde estão descritas as funções referentes a cada cargo.

Vale salientar que a peça fundamental do Plano de Cargos e Salários é uma Tabela Salarial mostrando os cargos organizados em Classes com uma faixa salarial para cada Classe, pois é nela que está contido os dois elementos fundamentais para a definição da remuneração de um profissional: o tipo de cargo e o salário pago.

Pontes (2005) diferencia os principais termos usados na análise de cargos:

Tarefa: atividade desenvolvida por uma pessoa na organização;

Função: conjunto de tarefas designadas às pessoas na organização;

Cargo: somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes.

Teixeira (2016) relata que no ano de 2008 foi atualizado o Plano de Cargos, Carreiras e Salários que traz como características norteadoras, o foco em competências e resultados; uma descrição dos cargos que enfatiza a sua missão e

atribuições essenciais; carreiras estruturadas em estágios de desenvolvimento; avaliação de desempenho focada na aplicação de competências vinculadas a resultados e salários; e benefícios integrados e complementares.

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS constitui-se em documento normativo que contempla a política norteada pela concepção sistêmica da Área de Gestão de Pessoas, com o objetivo de assegurar-lhe maior eficácia, por meio de seu alinhamento às estratégias de negócio da ECT e da interdependência entre os seus subsistemas. Assim, o Plano abrange um conjunto de mecanismos que viabilizam a execução da referida política, oportunizando ao empregado o crescimento e desenvolvimento de sua carreira de cargos e salários na Empresa (ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Plano de cargos, carreiras e salários. Brasília, DF, 2008). .

A finalidade deste documento é criar condições para o melhor aproveitamento dos recursos humanos da instituição, através de uma política salarial que seja norteada pelas seguintes diretrizes: equilíbrio interno, remunerando cada colaborador, levando-se em conta o cargo assumido; equilíbrio externo, remunerando os colaboradores a níveis competitivos com o mercado de trabalho.

Moura (2017) aponta que a cultura organizacional dos Correios provém da sua história e contribuição de suas atividades para o desenvolvimento do país, que instituíram os princípios nos quais os Correios acreditam e também baseiam suas práticas. Os empregados dos Correios reconhecem e valorizam a importância da sua atividade para a sociedade, então é possível afirmar que o conjunto de atributos preponderantes que distingue a ECT das demais empresas é o compromisso com o cliente e a sustentabilidade.

No ano de 2018 houve uma atualização do PCCS dos Correios foram adotadas algumas orientações técnicas, as quais podem ser citados:

- cargos da carreira de nível médio desdobrados em atividades, ensejando à Empresa melhor gerenciamento da sua força de trabalho e assegurando ao empregado, a possibilidade de planejamento de sua carreira;
- cargos das carreiras de nível superior e de cargos específicos desdobrados em estágios de desenvolvimento Júnior, Pleno, Sênior e Máster e cargo de Técnico de Correios, em Júnior, Pleno, e Sênior, possibilitando ao empregado a oportunidade de crescimento na carreira;

- definição da missão dos cargos e descrição concisa das atribuições essenciais que compõem cada um dos cargos; desenvolvimento na carreira com a evolução funcional e profissional e possibilidade de evolução salarial do empregado;
- estruturação de salários de modo que mantenha a coerência interna, expressa pela hierarquia dos cargos e a coerência externa, representada pelo mercado de salários, inclusive com a adoção de adicionais de remuneração, quando couber (ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Plano de cargos, carreiras e salários. Brasília, DF, 2018).

Toda organização precisa fazer um mapeamento de funções, pois essa é uma das formas que o governo utiliza para quantificar e nortear. Isso propicia que as instituições não fujam das reais atribuições, cargos que um colaborador deve exercer dentro daquela empresa estando também apto a participar do plano de cargos e carreiras.

4 METODOLOGIA

4.1 Caminhos metodológicos da pesquisa

Para aprofundar o tema em questão será utilizado o método de pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo. Foi elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

De acordo com Fonseca (2002),

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2008). Neste caso, optou-se pelo levantamento e análise bibliográfica como meio de fomentar essa construção. O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica envolve cinco etapas: preparatória, de elaboração do projeto de pesquisa, execução da pesquisa, redação do relatório da pesquisa e divulgação.

Como pesquisa de natureza qualitativa, se utiliza dos conhecimentos de Bogdan & Biklen (2003), quando assinalam que

o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Com relação ao aspecto descritivo, Gil (2008), referenda que as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre

variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Por se tratar de um estudo bibliográfico, qualitativo, exploratório e descritivo, foi utilizada amostragem de um questionário, utilizando o aplicativo *Google forms*, para chegar às considerações sobre o que se pretende escrever, apenas se detendo nas leituras, fichamentos e comparações entre os autores que tratam da temática. Também não foi feito uso de instrumentos específicos de coleta de dados, apenas seguiu-se os seguintes passos:

Todos os resultados coletados foram analisados, expostos e discutidos à luz da literatura revisada. Isso significa que haverá interpretação dos estudos realizados, discutindo a importância, as convergências e divergências entre os autores, fundamentando essa construção acadêmica.

Salienta-se ainda que, durante todo o estudo e elaboração deste trabalho de conclusão de curso, buscou-se citar os autores analisados e o ano da obra, respeitando e cumprindo o que preconizam as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

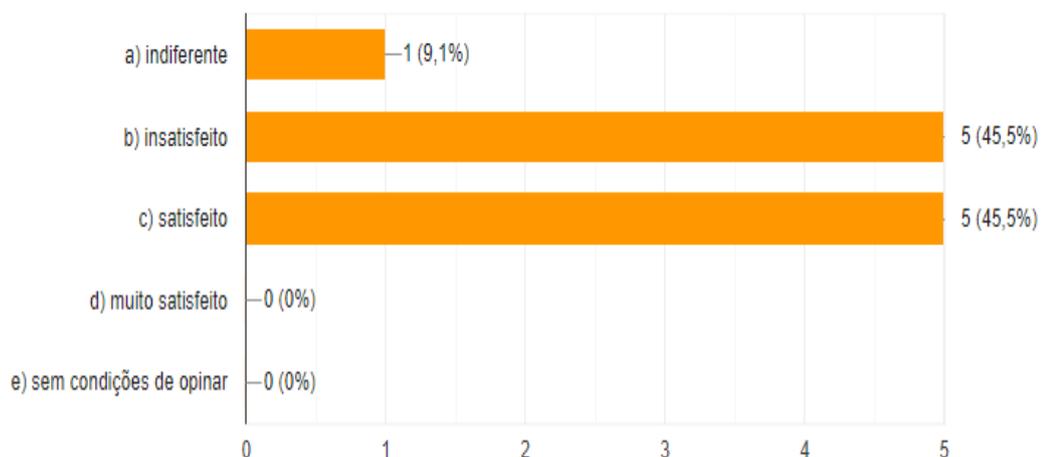
Para saber como se dá a motivação no serviço público, nesse estudo, com os funcionários dos Correios, foram convidados a participar de um questionário via *Google forms*, sem precisar se identificar, 11 (onze) profissionais de 4 (quatro) agências da Região do Vale do Jaguaribe.

O formulário foi dividido em duas seções, onde uma tinha o objetivo de conhecer mais sobre os participantes e a outra, saber sobre os elementos motivacionais institucionais, aplicados e identificados junto aos servidores das agências dos correios do Vale do Jaguaribe-Ce.

Os partícipes têm idades variadas, sendo que somente 1 (um) tem idade entre 20 e 30 anos, 6 (seis) tem idade entre 31 e 40 anos, 1 (um) está na faixa dos 41 a 50 anos e 3 tem idade entre 51 e 60 anos. Destes, 5 (cinco) são do sexo masculino e 6 (seis) feminino, estando no cargo há mais de 4 anos. Com relação a escolaridade 6 (seis) respondentes tem o ensino médio completo e 5 (cinco) tem ensino superior.

O primeiro questionamento dizia respeito a como o empregado se sente no ambiente de trabalho e, se visualiza no gráfico abaixo, percebe-se que 5 (cinco) profissionais estão satisfeitos, 5 (cinco) insatisfeitos e somente 1 (um) é indiferente ao que foi questionado.

Gráfico 1. Como você se sente no ambiente de trabalho?



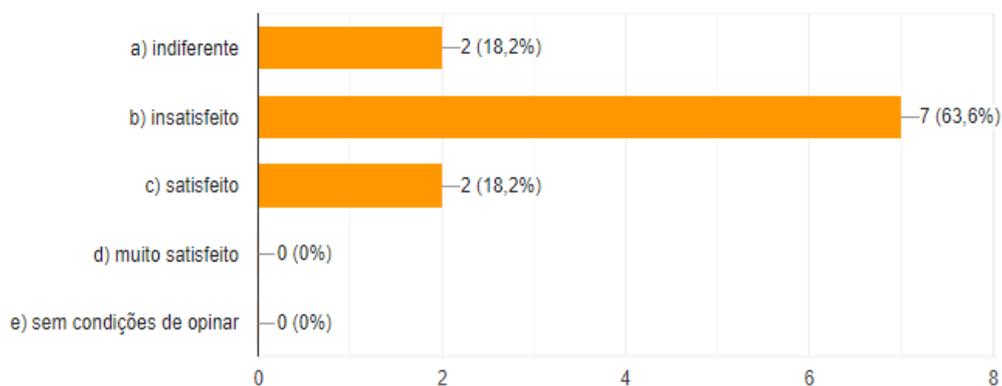
Fonte: Dados do autor, 2021.

Quando se faz a leitura do gráfico é possível comungar da ideia de Chiavenato (2006) ao falar da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, o que implica

criar, manter e melhorar o ambiente profissional seja em suas condições físicas ou nas suas condições psicossociais, o que redundaria em um ambiente de trabalho mais agradável, e que refletiria numa melhor qualidade de vida do colaborador. Possivelmente, esses funcionários não se sentem confortáveis no ambiente em que trabalham e cabe ao gestor promover ações que os desafiem a se motivar para a execução de suas atividades rotineiras.

Ao serem indagados sobre como você se sente em relação à condição salarial e horários de trabalho, 7 (sete) funcionários estão insatisfeitos, 2 (dois) são indiferentes e 2 (dois) se consideram satisfeitos com o que lhe é oferecido pela empresa. É sabido que muitos dos funcionários “estão interessados em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada”, ou seja, o salário é considerado um fator de grande motivação para as pessoas, mas desde que o valor que elas recebam esteja à altura da função que elas exercem na empresa (CHIAVENATO, 2013). Daí, a importância de se investir em um PCCS adequado e que incentive ao colaborador a melhorar o seu desempenho, porque é bem remunerado e se adequa ao horário de trabalho estabelecido.

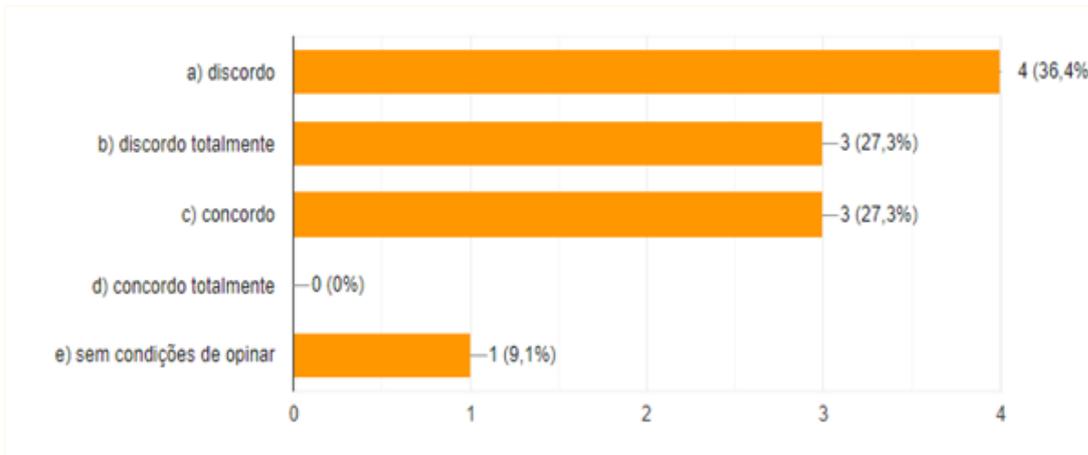
Gráfico 2. Como você se sente com relação à condição salarial e horário de trabalho?



Fonte: Dados do autor, 2021.

O terceiro questionamento objetivava saber se o respondente se sentia com autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho. Eis o que

Gráfico 3. Você percebe que tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?

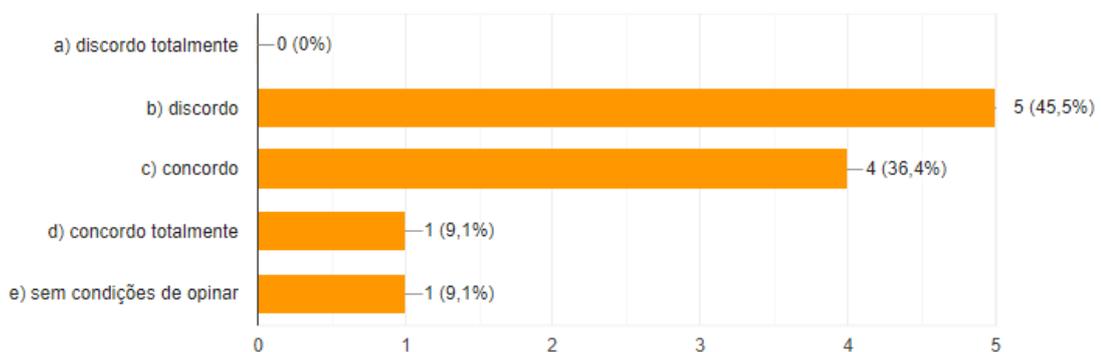


Fonte: Dados do autor, 2021.

Somente 1 (um) funcionário discorda que tenha autonomia para propor melhorias, os demais (dez), concordam que possui esse poder. Isso é válido, pois desenvolve no colaborador o sentimento de pertença ao local e de valorização pelo trabalho desenvolvido. Kramer e Faria (2007), explicam que, quando o colaborador tem autonomia pelo trabalho que realiza, é visível o crescimento e o desenvolvimento profissional e pessoal. A autonomia, à medida que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho forma definida por elas, cria um campo propício para que o empregado possa estabelecer vínculos com a organização, preocupando-se com o seu desempenho, suas políticas, seus resultados e seus problemas.

No questionamento seguinte, eis a resposta dos participantes.

Gráfico 4. Você se sente responsável pelo trabalho que realiza?

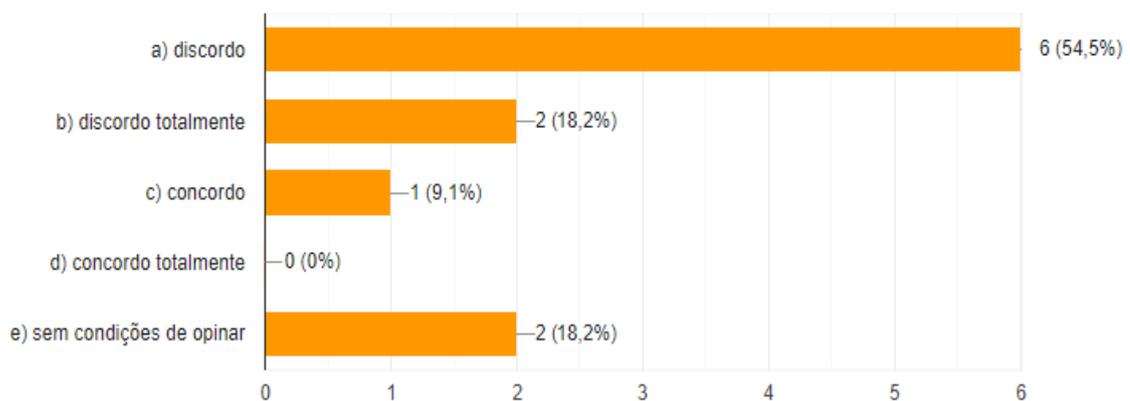


Fonte: Dados do autor, 2021.

Acerca desse tema, 5 (cinco) respondentes discordam que tem essa responsabilidade, 4 (quatro) afirmam que concorda que se sente responsabilizado pelo trabalho e 1 (um) diz concordar totalmente com essa responsabilidade e também, apenas 1 (um) não teve condições de opinar. Robbins (2009) corrobora com essa questão ao afirmar que a intensidade para desenvolvimento de uma tarefa está relacionada a expectativa de um resultado positivo e o significado dele para o indivíduo.

A pergunta a seguir, quer saber se o participante se realiza pessoal e profissionalmente com o trabalho que executa.

Gráfico 5. Você se realiza pessoal e profissionalmente com o trabalho que executa?



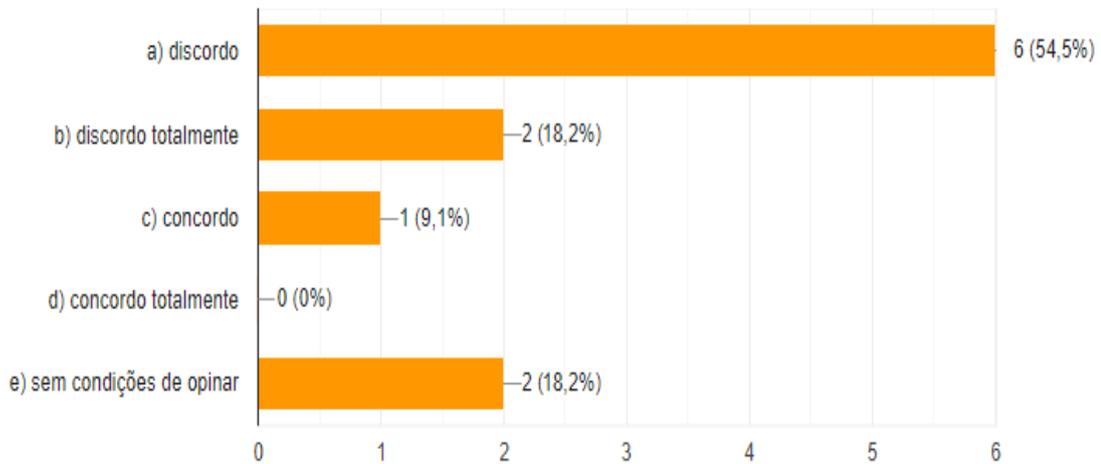
Fonte: Dados do autor, 2021.

Do que foi respondido é observado que a maioria dos funcionários não se realizam, nem no campo pessoal e nem profissionalmente no trabalho exercido. Sendo assim, é preciso que planeje uma formação continuada em que o servidor se sinta valorizado, que seja aberto um canal permanente de escuta. Acerca desse tema Luz (2005), revela que a não realização pessoal e profissional contribui para o baixo desempenho dos funcionários e exibem o seu estado de ânimo em relação à empresa.

A grande maioria (seis questionados) acredita que a empresa não os ouve no tocante as sugestões e ideias de inovação, 2 (dois) que não tem condições de opinar, 2 (dois) discordam totalmente e somente 1 (um) concorda que a empresa os ouve. Como já mencionado em outro item neste trabalho, quando o gestor se fecha às opiniões de seus liderados e não oportuniza a sugestão de como melhorar o desempenho individual e da equipe, cria um clima desfavorável e a satisfação em

participar das ações que requerem o comprometimento de todos, é deixada de lado. O exposto se verifica no gráfico a seguir:

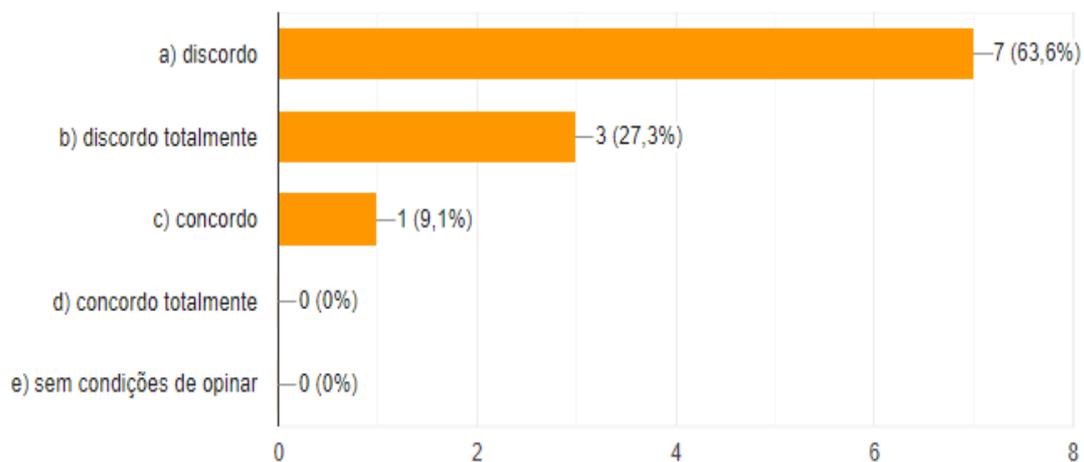
Gráfico 6. Você sente que suas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Quando existe escuta no ambiente de trabalho favorece a melhoria do relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absentismo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas (BARROS, 2015).

Gráfico 7. Você se sente reconhecido (a) pelo trabalho que executa?

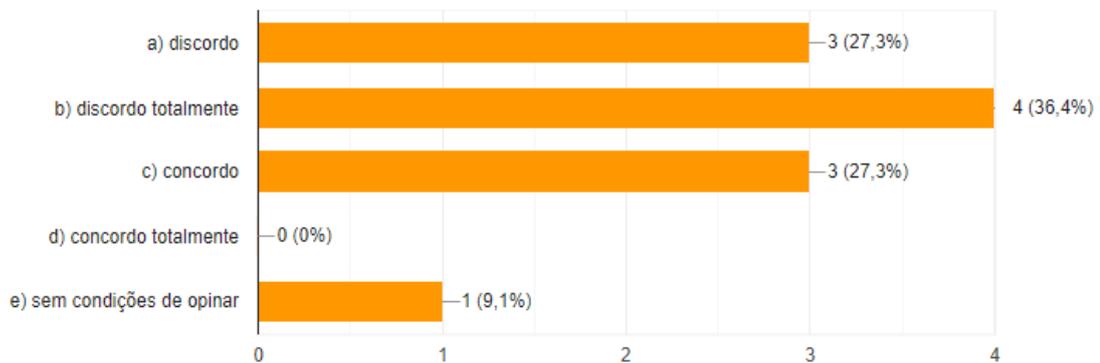


Fonte: Dados do autor, 2021.

Ao serem questionados se sentem reconhecidos ou reconhecidas pelo trabalho exercido, a maioria (sete) não se sentem reconhecidos, 3 (três) discordam

totalmente e somente 1 (um) concorda sobre esse reconhecimento. Esse sentimento de não reconhecimento causa um desconforto, não somente profissional, mas pessoal, o que atrapalha o desempenho no trabalho. Essas respostas podem ser associadas a necessidades de autorrealização proposto por Maslow e englobam o trabalho desafiante e criativo, consoante Chiavenato (2013).

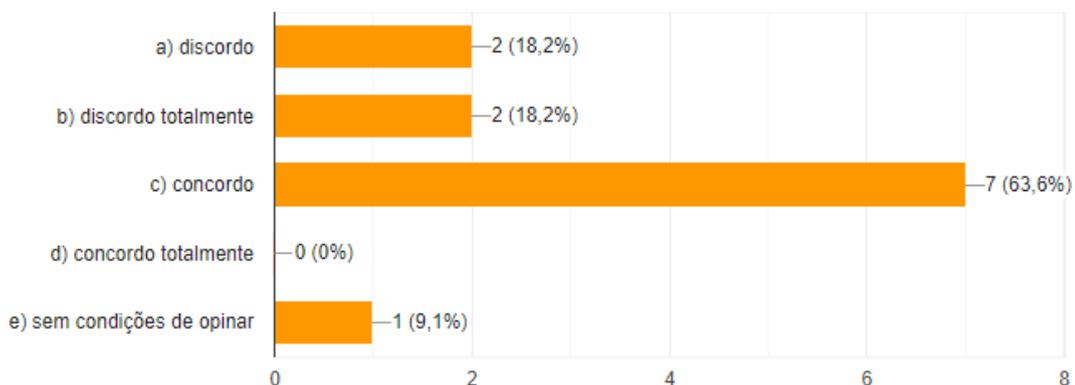
Gráfico 8. Você é chamado (a) a participar das decisões do seu setor de trabalho?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Observa-se que 4 (quatro) dos respondentes afirmam discordar totalmente que sejam chamados a participar da tomada de decisões, enquanto 3 (três) apenas discordam e 3 (três) também, dizem que são chamados para esses momentos e 1 (um) não tem condições de opinar. Pode-se enfatizar que, quando o servidor se sente excluído dos processos de tomadas de decisões dificulta, na maioria das vezes, o desempenho de todo o trabalho a ser desenvolvido. Isso porque, são decisões tomadas hierarquicamente e, quando não se houve, quem de fato executa as ações, se colabora para que insucesso do trabalho.

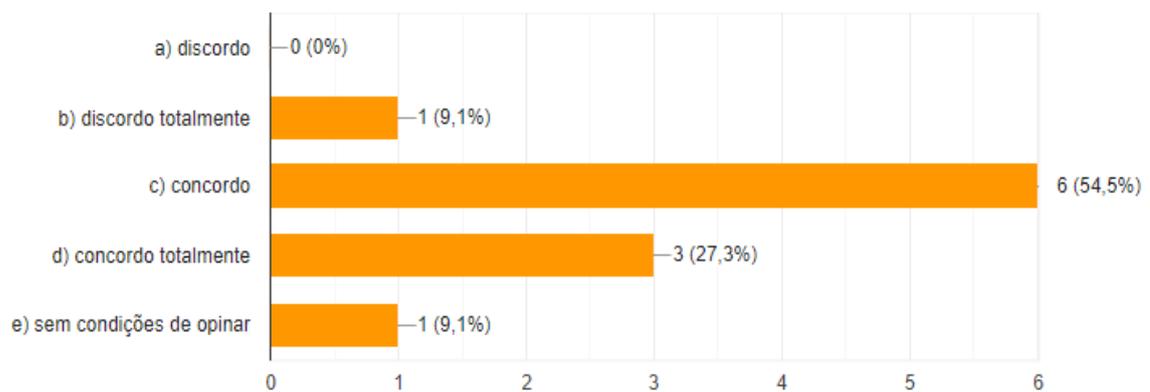
Gráfico 9. Você tem se desenvolvido profissionalmente?



Fonte: Dados do autor, 2021.

A busca pelo aperfeiçoamento profissional para ser contemplado pelo PCCS parece ter incentivado os profissionais a se desenvolver profissionalmente. Dos 11 (onze) participantes, 7 (sete) responderam que tem realizado essa atualização profissional e os demais afirmam discordar, discordar totalmente ou não ter condições de opinar sobre a pergunta. Interessante colocar que, um dos respondentes marcou mais de uma opção, o que causa essa diferença na somatória das respostas. Bergamini (2011) aponta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

Gráfico 10. O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom?



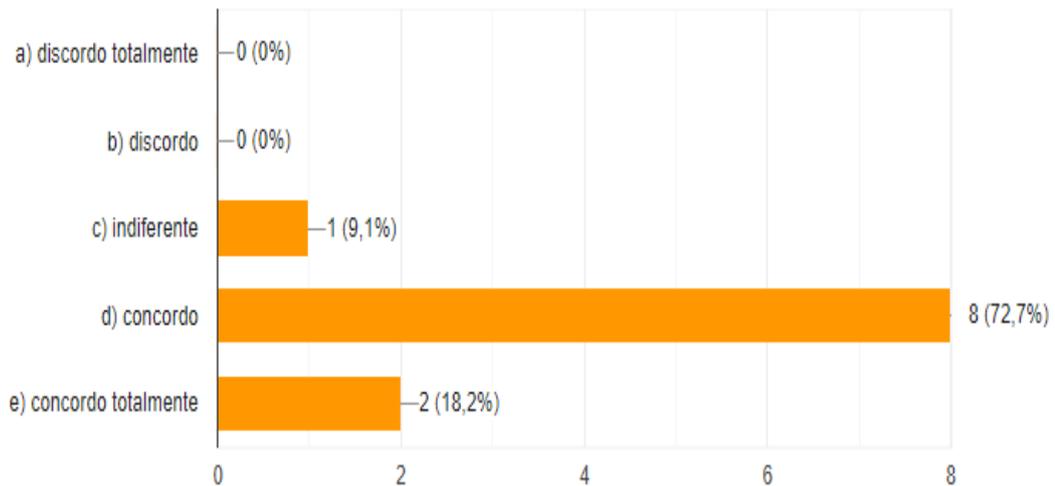
Fonte: Dados do autor, 2021.

É interessante notar que, a maioria dos funcionários questionados percebe que existe um bom relacionamento entre as pessoas da equipe, uma vez que 6 (seis) concordam e 3 (três) concordam totalmente com essa questão levantada. As facilidades de relacionamento e comunicação podem ser motivadoras para que os funcionários atinjam as metas e realizem um trabalho prazeroso.

Quando questionados sobre o relacionamento com a chefia imediata, 8 (oito) concordam que têm um bom relacionamento com seus superiores. É possível trazer à luz do entendimento, Kramer e Faria (2007) ao dispor que o chefe ou superior hierárquico tende a constituir um modelo de liderança, servindo como espelho de comportamento para seus subordinados e que pode ser fortemente idealizado, facilitando a realização das tarefas e fortalecendo os vínculos dos indivíduos com os chefes imediatos e com a organização.

O exposto pode ser visualizado no gráfico a seguir:

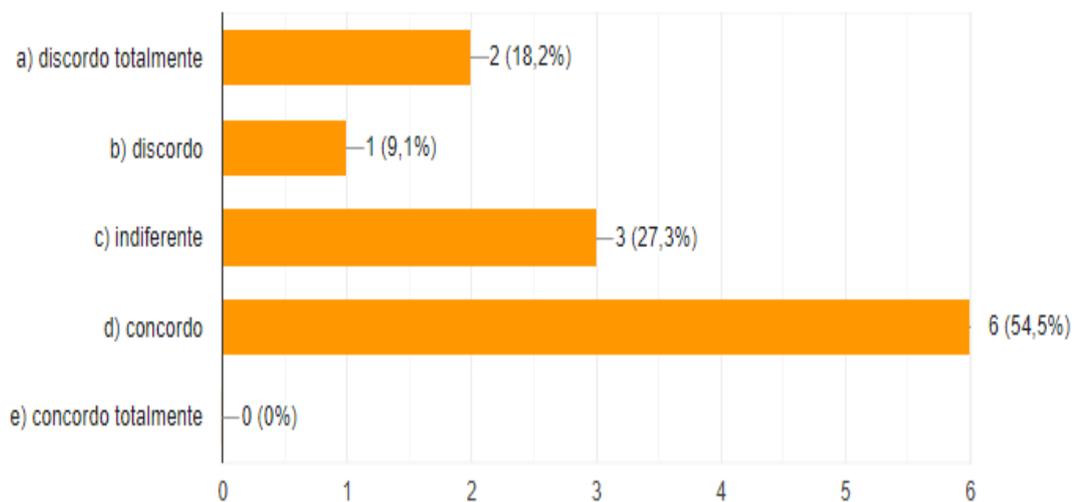
Gráfico 11. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?



Fonte: Dados do autor, 2021.

O gráfico a seguir, pretende saber se seu trabalho desenvolvido pelo participante proporciona *status*.

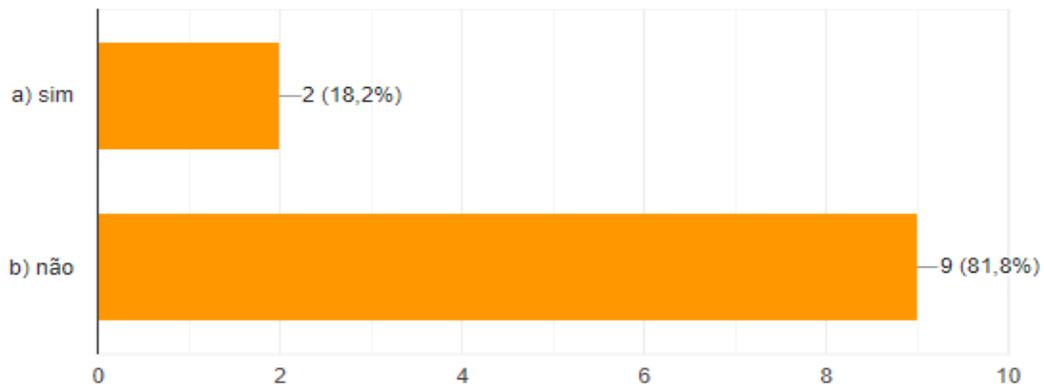
Gráfico 12. O trabalho que você desenvolve proporciona *status*?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Verifica-se que 6 (seis) pessoas responderam que o trabalho exercido proporciona *status*, 3 (três) são indiferentes, 2 (dois) discordam totalmente e somente 1 (um) é discorda. Esses dados mostram que um dos respondentes marcou mais de uma opção, porque eram 11 e aparecem 12 respostas. Possuir um emprego efetivo propicia certa qualidade de vida e torna as pessoas reconhecidas pelo público que utiliza dos serviços. Para muitos trabalhadores esse reconhecimento social é de suma importância e os motiva a fazer sempre o melhor.

Gráfico 13. A empresa é aberta a sugestões, críticas e observações dos colaboradores?

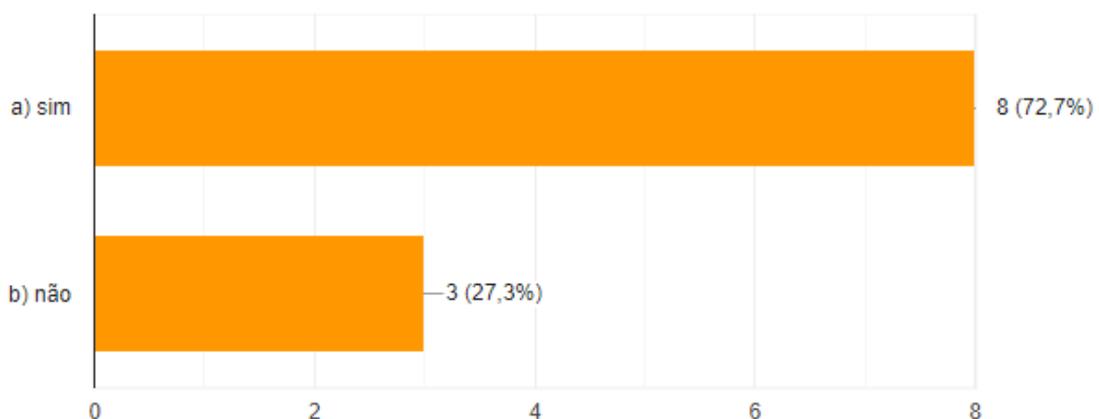


Fonte: Dados do autor, 2021.

A maioria, 9 (nove), responderam que a empresa não ouve aos funcionários e apenas 2 (dois) disseram que sim. Quando uma instituição se fecha e as decisões são tomadas por apenas um pequeno grupo colabora para a insatisfação daqueles que estão na execução das ações planejadas. A partilha dentro da empresa tem que ser satisfatória e os funcionários precisam se sentir corresponsáveis pelas atividades a serem desenvolvidas.

A questão de número 14, objetiva saber se empresa tem planos de cargos e carreiras. Quando os funcionários conhecem a empresa em que trabalham são capazes de reconhecer as potencialidades que fundamentam o trabalho e o PCCS é um dos itens importantes, porque diz respeito à valorização do servidor. E servidor valorizado faz seu trabalho com responsabilidade e eficiência.

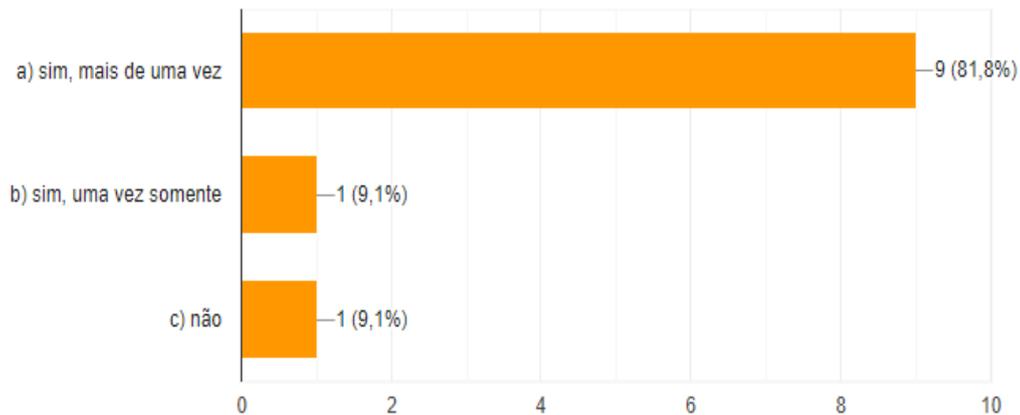
Gráfico 14. A empresa tem planos de cargos, carreiras e salários?



Fonte: Dados do autor, 2021.

O Gráfico 15 traz resposta para o questionamento: Você já pensou em sair de um emprego por falta de motivação?

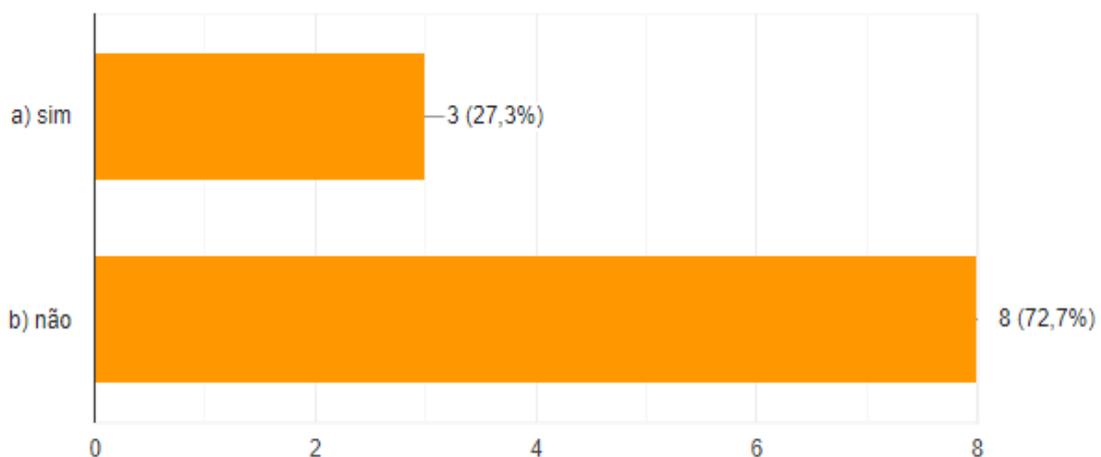
Gráfico 15. Você já pensou em sair de um emprego por falta de motivação?



Fonte: Dados do autor, 2021.

É preocupante ao observar o gráfico acima e visualizar que 9 (nove) profissionais já pensaram em desistir do emprego, mais de uma vez. O motivo vem sendo descrito ao longo da análise de dados, uma vez que, quando não se integra a equipe, certamente falta motivação para enfrentar os desafios diários.

Gráfico 16. A empresa tem alguma política de motivação para os colaboradores?

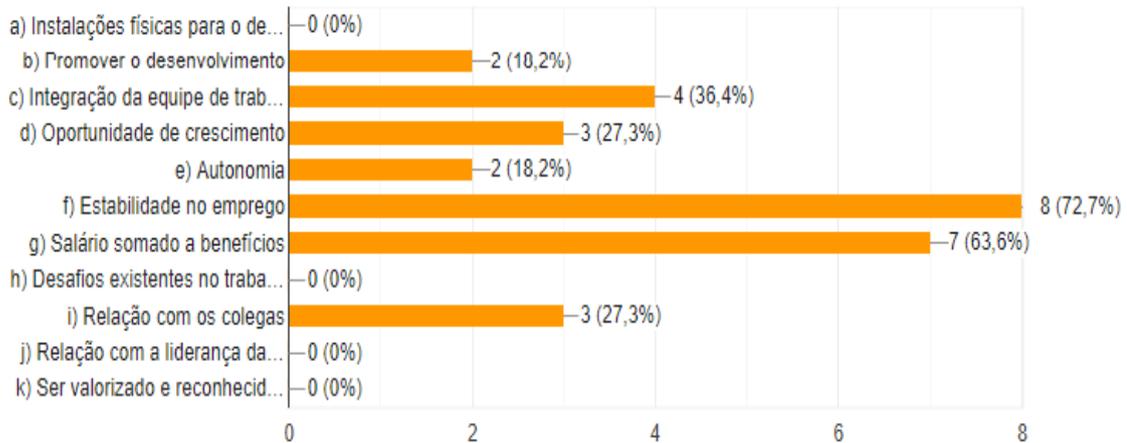


Fonte: Dados do autor, 2021.

Mesmo com um PCCS atualizado e que valoriza o profissional, 8 (oito) dos participantes enfatizam que não tem nenhuma política de motivação para os colaboradores e apenas 3 (três) afirmam que possui. Acerca desse assunto é preciso esclarecer que algumas empresas, além das remunerações, possuem

excelência no tratamento e valorização das pessoas e isso as torna motivadas para a execução dos trabalhos.

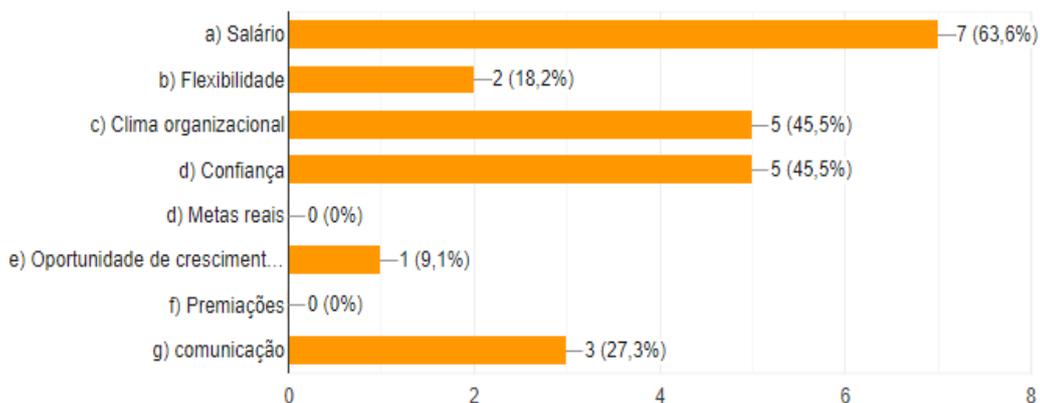
Gráfico 17. Dentre os fatores abaixo, quais são os que mais dão satisfação e motivam aos servidores? Escolha até três opções.



Fonte: Dados do autor, 2021.

Ao terem a oportunidade de escolher até três opções que colaboram para dá satisfação ao funcionário na empresa, 8 (oito) afirmaram que a estabilidade no emprego, 7 (sete) que o salário somado a benefícios e 4 (quatro) é a integração da equipe de trabalho que os motivam a permanecer na empresa. Outras opções foram escolhidas, mas em menor escala, tais como: relação com os colegas, oportunidade de crescimento, relação com os colegas, etc. Mesmo tendo vários empecilhos para a execução dos trabalhos e se sentirem, muitas vezes, desvalorizados, os funcionários ainda veem no serviço público uma forma de ter uma vida confortável.

Gráfico 18. O que mais te motiva no trabalho que exerce? Escolha até três opções.



Fonte: Dados do autor, 2021.

Mesmo não considerando a remuneração recebida, como já visto anteriormente, 7 (sete) dos questionados afirmaram que o salário é o que mais motiva no trabalho que exerce, seguido do clima organizacional (cinco participantes) e a confiança dada (cinco participantes). Outras opções também foram escolhidas, mas em menor número: comunicação, flexibilidade e oportunidade de crescimento profissional.

Pelo que foi colocado até aqui é possível afirmar que profissionais motivados trabalham mais alegres e satisfeitos por estarem trabalhando para a instituição, desenvolvendo o sentimento de pertença, contribuindo para um aumento da produtividade para o alcance de metas, mesmo que essa motivação seja sob a ótica de uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, bom ambiente de trabalho, *etc.*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ponderar considerações acerca da temática trabalhada nessa construção é percebida que, a motivação é a mola propulsora para uma vida de sentidos, pois é inerente a cada ser humano e, sempre que um trabalhador se sente motivado para executar determinada tarefa, o faz com primazia.

Afirma-se que a motivação é uma das ferramentas mais significativas e necessárias para o sucesso organizacional, pois afeta o desempenho funcional do colaborador, sendo o ponto de partida para que o processo de produção, a funcionalidade da organização, seja o responsável pelo processo de transformação, gerando bens (produtos e serviços). E nos Correios, como uma empresa pública não é diferente, porque os funcionários que lá estão, quer seja efetivos ou terceirizados possuem metas a cumprir e quando existe uma política de incentivo em diversos segmentos, esse profissional se sente desafiado a fazer o melhor para conseguir cumprir com o que é estabelecido pelos seus chefes imediatos ou mesmo no plano da empresa.

Fazendo uma releitura de tudo o quanto foi trabalhado nesta construção acadêmica, é possível considerar que os resultados obtidos através de uma boa gestão com ênfase na motivação é a de bons lucros, com a crescente produtividade, a autorrealização e satisfação de seus colaboradores que podem ser o fator decisivo na produtividade, fato esse que, de acordo com os questionados não acontece sempre. Percebe-se no decorrer das respostas dos questionados que existe uma insatisfação por um número significativo, uma vez que a empresa, na região analisada, não escuta os anseios, opiniões e sugestões de seus colaboradores.

Pelo que foi pesquisado, não há clareza nas ações realizadas pelos Correios na região estudada, já que os questionados apresentaram divergências em suas respostas, alegando inclusive a vontade de deixar o emprego, por mais de uma vez. Esse fato mostra que é preciso um redimensionamento da equipe, um estudo mais aprofundado pelas gerências envolvidas e elaboração de um plano que vise ao desenvolvimento de uma política de valorização e de incentivo a cada colaborador, para que se sintam motivados a fazer sempre o melhor e se sentir parte do local em que passa a maior parte do tempo diário.

Os elementos motivacionais adotados são os que estão no PCCS da empresa. Todavia, se faz necessário um plano local de incentivo ao funcionário na

condução de seu trabalho e do alcance das metas estabelecidas tanto no contexto individual, quanto da equipe.

Motivar pessoas é ir além da valorização salarial. É urgente que as chefias imediatas destas empresas que se encontra em quatro cidades da região jaguaribana mude sua forma de gerir a equipe de trabalho. Propiciar um lugar limpo, seguro e confortável, desenvolver uma relação de confiança entre todos da equipe, apresentar perspectivas de crescimento para os envolvidos, integrar a todos para a realização de tarefas de forma clara e colaborativa, praticando uma política de escuta ativa, pode ser uma alternativa dos funcionários se sentirem motivados a fazer o melhor para a empresa em que trabalham.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, B. **A Motivação e o Gerenciamento de Projetos**, 2014. Disponível em: < <https://pmkb.com.br/artigos/a-motivacao-e-o-gerenciamento-de-projetos/>> Acesso em: 25/08/2016

BARRETO, M. D.; MORAIS, L. L. de; SANTANA, L. P. **Gestão com Pessoas**. CESUMAR, Maringá-PR 2012.

BARROS, M. G. de P. **Qualidade de vida no trabalho estudo de caso: enapor, porto da praia**, 2015. Disponível em: < <https://biblioteca.incaper.es.gov.br>> Acesso em: 21 Jun. 2021.

BATISTELLA, C. S. **A atuação do serviço social na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos DR/SC: desafios e perspectivas do trabalho profissional**. Monografia, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial285804.pdf>> Acesso em: 21 Ago. 2021.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. FGV-EAESP. RAE executivo. Vol I, Nº 2. 2003. P. 63 – 67.

_____. C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BRASIL. ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de cargos, carreiras e salários**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < <https://sintectmg.org.br/files/pccs-2008-plano-julho-2018.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2021.

_____. ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de cargos, carreiras e salários**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: < <https://sintectmg.org.br/files/pccs-2008-plano-julho-2018.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2021.

_____. **Relatório Integrado dos Correios (2020)**. Disponível em: < <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/processos-de-contas-anuais-prestacao-de-contas/2020/relatorio-integrado-correios-2020.pdf>> Acesso em: 10 Ago. 2021.

_____. **MANPES – Manual de Pessoal dos Correios**. Disponível em: < <http://www.sintectgo.org.br>> Acesso em: 21 Jul. 2021.

CASTRO, P. M. G. O império dos correios: notas de pesquisa sobre o sistema postal brasileiro no século XIX. In: **I Encontro de Pós-graduandos da Sociedade Brasileira de Estudos dos Oitocentos**, 2016, São João Del Rey. Anais do I Encontro de Pós-graduandos da SEO. Niterói - RJ: Sociedade de Estudos dos Oitocentos SEO, 2015. v. 1.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** [documento eletrônico]. 7 Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas S.A. São Paulo -SP. 2012.p.95-100.

_____. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2006.

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

CRUZ, R. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.p.1-41.

DUTRA, J. de S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCONI, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8ªed. INDG TecS, Nova Lima, RJ, 2004.

FERREIRA, A. In: VIEIRA, J. M. R. **Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática**. Portugal: Escolar, 2009. p. 301-331.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. P.118-132.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

VIEL, G. de B. **Subsídios norteadores para uma prática educacional da consciência corporal e postural de alunos dos anos iniciais do ensino fundamental**. Dissertação, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.uces.br/>> Acesso em: 15 Mai. 2021.

GARCIA, E. M. T. **Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULARTI FILHO, A. **Formação Econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. de. **Vínculos organizacionais**, 2007. Disponível em: < <https://www.scielo.br> > Acesso em: 18 Jun. 2021.

LEITE, C. E.; MARINHO, C. DE J. M.; SILVA, J. C.; DECHANDT, G. **A motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso na feira dos importados. Artigo, 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf> Acesso em: 25 Ago. 2021.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho**: teorias Contemporâneas. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 37 p.

MENDES, J. B. da S. **Política comercial da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT**: Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing. Monografia, 2017. Disponível em: < <https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=7201> > Acesso em: 18 Ago. 2021.

MONTEZANO, L., & ISIDRO, A. (2020). Proposta de Modelo Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]**, 12(2), 355-378. Disponível em < <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/491> > Acesso em 12 Mai. 2021.

MOURA, F. F. de. **Proposição de modelo de gestão de patrocínio tendo a marca e os objetivos sustentáveis do negócio como balizadores**. Monografia, 2017. Disponível em: <<https://apps.correios.com.br>> Acesso em: 30 Jul. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias, Práticas. 12ª edição. São Paulo: Atlas. 2010.

OLIVEIRA, J.C.P, Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico, **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, 2015.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

RIBEIRO, A. M. de A. **Organização e Acesso à Informação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos após Promulgação da Lei de Acesso à Informação**. Orientadora: ELIANA BRAGA DE OLIVEIRA. -- Brasília, 2016.

ROBERTI, V. N. R. **Gerenciamento de competências e resultados nos correios**. Monografia, 2018. Disponível em: <<http://dspace.nead.ufsj.edu.br>> Acesso em: 15 Mai. 2021.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROEDEL, A. R. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT): uma empresa pública federal eficiente?** orientador, Everton das Neves Gonçalves, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/>> Acesso em: 21 Ago. 2021.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA *et al.* A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista eletrônica**, 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, T.G. Modernização e reestruturação do modelo industrial de serviços postais da ECT. In: **Os Correios e as políticas governamentais: mudanças e permanências** [online]. Salvador: EDUFBA, 2016, pp. 105-177. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/28w3s/pdf/teixeira-9788523220259-06.pdf>> Acesso em: 15 Mai. 2021.

TRINDADE, E. L. **Motivação no espaço organizacional: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA**. Monografia, 2016. Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/>> Acesso em: 25 Ago. 2021.

VIANA, L. C. **Motivação dos servidores públicos municipais: estudo dos fatores organizacionais** (2017). Disponível em: <http://facefaculdade.com.br/antigo/arquivos/revistas/Motivacao_servico_publico.pdf> Acesso em: 24 Ago. 2021.

ANEXO



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA**

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO

EIXO I - PERFIL DO (A) SERVIDOR (A) PESQUISADO (A)

FAIXA ETÁRIA (idade)

- a) entre 20 e 30 anos
- b) entre 31 e 40 anos
- c) entre 41 e 50 anos
- d) entre 51 e 60 anos

GÊNERO

- a) masculino
- b) feminino

TEMPO DE SERVIÇO (anos)

- a) 1 ano
- b) 2 anos
- c) 3 anos
- d) 4 anos ou mais

NIVEL DE ESCOLARIDADE

- a) fundamental
- b) médio
- c) superior

EIXO II - QUESTIONÁRIO

Questão 1. Como você se sente no ambiente de trabalho?

- a) indiferente
- b) insatisfeito
- c) satisfeito
- d) muito satisfeito
- e) sem condições de opinar

Questão 2. Como você se sente com relação à condição salarial e horário de trabalho?

- a) indiferente
- b) insatisfeito
- c) satisfeito
- d) muito satisfeito
- e) sem condições de opinar

Questão 3. Você percebe que tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 4. Você se sente responsável pelo trabalho que realiza?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 5. Você se realiza pessoal e profissionalmente com o trabalho que executa?

- a) discordo totalmente

- b) discordo
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 6. Você sente que suas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 7. Você se sente reconhecido (a) pelo trabalho que executa?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 8. Você é chamado (a) a participar das decisões do seu setor de trabalho?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 9. Você tem se desenvolvido profissionalmente?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 10. O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom?

- a) discordo
- b) discordo totalmente
- c) concordo
- d) concordo totalmente
- e) sem condições de opinar

Questão 11. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?

- a) discordo totalmente
- b) discordo
- c) indiferente
- d) concordo
- e) concordo totalmente

Questão 12. O trabalho que você desenvolve proporciona *status*?

- a) discordo totalmente
- b) discordo
- c) indiferente
- d) concordo
- e) concordo totalmente

Questão 13. A empresa é aberta a sugestões, críticas e observações dos colaboradores?

- a) sim
- b) não

Questão 14. A empresa tem planos de cargos, carreiras e salários?

- a) sim
- b) não

Questão 15. Você pensou em sair de um emprego por falta de motivação?

- a) sim, mais de uma vez
- b) sim, uma vez somente
- c) não

Questão 16. A empresa tem alguma política de motivação dos colaboradores?

- a) sim
- b) não

Questão 17. Dentre os fatores abaixo, quais são os que mais dão satisfação e motivam aos servidores? Escolha até três opções.

- a) Instalações físicas para o desenvolvimento do trabalho
- b) Promover o desenvolvimento
- c) Integração da equipe de trabalho
- d) Oportunidade de crescimento
- e) Autonomia
- f) Estabilidade no emprego
- g) Salário somado a benefícios
- h) Desafios existentes no trabalho
- i) Relação com os colegas
- j) Relação com a liderança da equipe
- k) Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz

Questão 18. O que mais te motiva no trabalho que exerce? Escolha até três opções.

- a) Salário
- b) Flexibilidade
- c) Clima organizacional
- d) Confiança
- d) Metas reais
- e) Oportunidade de crescimento profissional
- f) Premiações
- g) comunicação