

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - UAB**

**Thiago Sant Anna Ponpermayer**

Fatores de motivação em empregados da Gerência de Atendimento  
dos Correios de Porto Alegre/RS

**São Lourenço do Sul**

**2012**

**Thiago Santanna Pompermayer**

Fatores de motivação em empregados da Gerência de Atendimento  
dos Correios de Porto Alegre/RS

**Trabalho de conclusão de curso de Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Rogério Faé**

**São Lourenço do Sul**

**2012**

**Thiago Santanna Pompermayer**

Fatores de motivação em empregados da Gerência de Atendimento  
dos Correios de Porto Alegre/RS

**Trabalho de conclusão de curso de Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Orientador - Prof. Dr..... – Instituição

## RESUMO

Conhecer em que medida a organização atende às necessidades individuais de seus empregados é fundamental para a definição de políticas organizacionais orientadas a criação de um ambiente propício ao trabalho produtivo, eficiente e eficaz. Nesse contexto, os estudos acerca da motivação oferecem suporte para entender como se processa a motivação, a qual é responsável pelo ingresso das pessoas nas organizações, pela realização produtiva de suas atribuições, utilizando o máximo de suas capacidades e potencialidades. Partindo das principais teorias motivacionais de conteúdo, dentre as quais destacam-se a teoria das necessidades proposta por Abraham Maslow, a teoria ERC proposta por Clayton Alderfer, a teoria das necessidades adquiridas proposta por David McClelland e a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pesquisou-se a satisfação de empregados da Gerencia de Atendimento dos Correios de Porto Alegre/RS em relação a aspectos do conteúdo do seu trabalho, do reconhecimento que recebem pelo trabalho que executam, e da sua auto realização proporcionada pelo trabalho. Por meio de um estudo de caso, com enfoque qualitativo, coletou-se dados primários por meio de uma pesquisa realizada junto a 20 empregados voluntários. Os resultados obtidos apontam para elevada satisfação com relação ao trabalho que desempenham, e satisfação moderada com relação ao reconhecimento pelo trabalho que realizam e ao sentimento de auto-realização. A pesquisa confirmou, ainda, críticas conhecidas a respeito das teorias de Maslow e Herzberg.

**Palavras Chave:** motivação, Correios, necessidades, comportamento organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pesquisa de Clima Organizacional da ECT.....	09
Figura 2 – Avaliação da pesquisa de Clima Organizacional da ECT por área.....	10
Figura 3 – Fluxo operacional simplificado dos Correios.....	18
Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.....	28
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados.....	29
Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados.....	29
Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados.....	30
Gráfico 5 – Cargo dos entrevistados.....	30
Gráfico 6 – Tempo de vínculo com a ECT.....	31

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Satisfação com o trabalho em si.....	32
Tabela 2 – Satisfação com o trabalho em si.....	33
Tabela 3 – Satisfação com o reconhecimento.....	35
Tabela 4 – Satisfação com a auto realização.....	36
Tabela 5 – Fatores motivacionais.....	37

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1	OBJETIVOS GERAIS.....	14
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>3.</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>16</b>
<b>5.</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA PRELIMINAR.....</b>	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>26</b>
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
7.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	28
7.2	O TRABALHO EM SI.....	32
7.3	RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO.....	34
7.4	AUTO REALIZAÇÃO .....	35
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
	<b>ANEXO A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA ECT.....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO B - PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....</b>	<b>45</b>

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Toda organização que deseje realizar um trabalho de elevada qualidade necessita lidar com os elementos afetos a motivação de seus empregados, pois afinal, esses constituem a força motriz de qualquer sistema produtivo, seja gerador de bens, seja gerador de serviços. Schermerhorn, Hunt & Osborn(1999, p.86) comentam que “os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor estarão disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal”. Naturalmente, como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT emprega cerca de 110mil pessoas, logo, necessita envidar esforços nas políticas destinadas a criar um clima propício ao trabalho produtivo, eficiente e eficaz, além de promover políticas orientadas ao desenvolvimento da qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Para tanto, conta com a participação ativa dos empregados por meio da pesquisa de clima organizacional, a qual fornece subsídios norteadores para o desenvolvimento dessas políticas.

A pesquisa de clima organizacional, realizada anualmente, é a oportunidade em que os empregados podem expressar a sua percepção em relação aos fatores que integram a relação de trabalho, tais como a imagem institucional, os benefícios, a remuneração, o ambiente físico, e as condições de trabalho, entre outros. A partir dessa pesquisa é desenvolvido um plano de ação de melhorias a ser implementado no ano seguinte a fim de melhorar a percepção de satisfação dos empregados em relação à empresa. O desenvolvimento da percepção favorável dos empregados em relação à empresa visa, em última análise, a criar condições para que os empregados se motivem e apresentem níveis de produtividade suficientes para satisfazerem as metas traçadas em seus planos de trabalho, as quais tenderão a acarretar melhores níveis de qualidade dos serviços prestados á sociedade.

A pesquisa é operacionalizada por meio de questões agrupadas em blocos de fatores, para as quais o participante atribui a sua concordância através de uma escala de cinco possibilidades: Concordo integralmente (100%), concordo na maior parte (80%), ás

vezes concordo às vezes discordo (60%), discordo na maior parte (40%), e discordo integralmente (20%). A pesquisa visa a mensurar o índice de favorabilidade, que corresponde à proporção da média das respostas.

O método de aplicação da pesquisa de clima organizacional permite que sejam feitos agrupamentos do público respondente por área de trabalho, permitindo-se aferir comparativamente a percepção dos empregados de diferentes áreas. A participação na pesquisa não é obrigatória, mas desejável. Sua mais recente edição divulgada, realizada em 2010, contou com a participação de 66.318 empregados dos Correios, sendo 2.270 lotados na Administração Central – AC e os outros 64.023 lotados nas unidades distribuída ao longo do Brasil - DRs. A figura 1, a seguir, apresenta os resultados dessa edição da pesquisa, cuja meta foi atingir 77% de favorabilidade, e que obteve favorabilidade de 70,9%, portanto, logo abaixo da meta definida.

A figura 1 evidenciará que os empregados lotados na AC avaliaram o clima organizacional como sendo menos favorável (68,6%) comparativamente aos empregados lotados nas DRs (71%). Para os empregados da AC nenhum fator obteve desempenho favorável, ou seja, acima da meta, sendo que o fator remuneração obteve avaliação altamente desfavorável (48,8). Já para os empregados das DRs, obtiveram avaliação favorável os fatores imagem institucional (81,4%) e benefícios (80,1%). Os resultados serão apresentados em cores, sendo que foi utilizada a cor vermelha para os itens que obtiveram favorabilidade de até 69,9%, em amarelo os que ficaram entre 70% e 74,9%, em verde claro os que ficaram entre 75% e 79,9%, e enfim em verde escuro os resultados que superaram 80% de favorabilidade.

**Figura 1 – Pesquisa de Clima Organizacional da ECT.**

Legenda		CORREIOS: n = 66.318	AC: n = 2.270	DRs: n=64.023
CRB - Alfa de Cronbach				
KMO - Teste Kaiser-Meyer-Olkin				
Imagem Institucional	CRB=0,873	81,1	72,9	81,4
Benefícios	CRB=0,807	80,0	78,8	80,1
Atuação da Chefia	CRB=0,969	73,6	72,9	73,6
Equipe de Trabalho	CRB=0,901	73,4	71,3	73,5
<b>ÍNDICE MÉDIO</b>	<b>KMO=0,979</b>	<b>70,9</b>	<b>68,6</b>	<b>71,0</b>
Comunicação	CRB=0,874	69,8	64,3	70,0
Qualidade de Vida	CRB=0,887	68,0	68,9	67,9
Educação e Desenvolvimento Profissional	CRB=0,906	66,0	64,0	66,1
Relacionamento entre as Áreas	CRB=0,794	64,4	63,9	64,4
Ambiente Físico e Condições de Trabalho	CRB=0,989	63,9	66,1	63,8
Remuneração	CRB=0,989	62,2	48,8	62,7

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da ECT.

A figura 2 refere-se a mesma pesquisa, porém apresenta os resultados agrupados por área de lotação dos empregados (atendimento, administrativo, encaminhamento, distribuição e tratamento), evidenciando uma significativa variação na percepção de empregados lotados em diferentes áreas em relação aos fatores que integram o trabalho, revelando resultados mais discrepantes quando comparadas as áreas de tratamento e de atendimento. Nessa pesquisa, os empregados da área de atendimento manifestaram favorabilidade acima da média da ECT (70,9%) em 08 de 11 fatores avaliados, enquanto os empregados lotados na área de tratamento em apenas 02 desses 11 fatores.

De forma semelhante á figura1, os resultados serão apresentados em cores, sendo que foi utilizada a cor vermelha para os itens que obtiveram favorabilidade de até 69,9%, em amarelo os que ficaram entre 70% e 74,9%, em verde claro os que ficaram entre 75% e 79,9%, e, enfim, em verde escuro os resultados que superaram 80% de favorabilidade.

**Figura 2 – Avaliação da pesquisa de Clima Organizacional por área.**

	CORREIOS: n = 66.318	ATEND. (n=16.756)	ADM. (n=10.470)	ENCAM. (n=1.610)	DIST. (n=30.996)	TRAT. (n=6.339)
Imagem Institucional	81,1	83,1	79,0	84,6	80,7	80,4
Benefícios	80,0	79,4	82,0	83,9	79,0	82,7
Atuação da Chefia	73,6	79,1	77,0	70,4	71,0	67,9
Equipe de Trabalho	73,4	80,3	75,9	71,7	70,1	68,4
<b>ÍNDICE MÉDIO</b>	<b>70,9</b>	<b>75,0</b>	<b>73,7</b>	<b>71,3</b>	<b>68,5</b>	<b>67,3</b>
Comunicação	69,8	75,2	70,1	69,8	67,7	65,5
Qualidade de Vida	68,0	70,3	72,8	70,9	65,3	66,3
Educação e Desenvolvimento Profissional	66,0	72,6	69,6	65,5	62,3	61,1
Relacionamento entre as Áreas	64,4	69,7	67,3	65,1	60,7	63,6
Ambiente Físico e Condições de Trabalho	63,9	66,6	71,9	64,0	61,0	57,5
Remuneração	62,2	62,0	59,3	66,9	63,2	61,7

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da ECT.

Esses resultados evidenciam uma expressiva variação no índice de favorabilidade apresentado pelos empregados de áreas distintas, tendo a área de atendimento apresentado avaliações mais positivas, denotando percepção de melhor clima organizacional.

Segundo Schermerhorn, Hunt & Osborn(1999), as teorias da motivação podem ser convenientemente agrupadas, de forma geral, em duas categorias: teorias de conteúdo, as quais enfatizam que os indivíduos procuram suprir necessidades fisiológicas ou psicológicas e sugere que a motivação no trabalho depende de como a organização reage positivamente para supri-las, e as teorias de processo, as quais enfatizam os processos cognitivos que influenciam as decisões comportamentais no trabalho, e focam nas crenças individuais quanto a relação esforço-desempenho-resultado.

Enfocando as teorias de conteúdo, observa-se que a pesquisa de clima organizacional, cujos resultados foram apresentados nas figuras 1 e 2, e que encontra-se na íntegra em anexo, contempla poucas questões afetas às necessidades mais elevadas da teoria das necessidades de Maslow, a qual identifica necessidades individuais hierarquizadas em cinco níveis: auto-realização(ordem superior), estima, sociais, segurança e fisiológicas(ordem inferior). Assim, no topo da pirâmide estão as

necessidades de auto-realização, que de acordo com Maslow apud Marras (2000; p.34) “correspondem ao desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser”, e as necessidades de estima, que se caracterizam pelo” sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.”

De forma análoga, a referida pesquisa de clima organizacional aborda poucos aspectos motivacionais sob enfoque da teoria dos fatores de Herzberg. Essa teoria sugere que há fatores higiênicos, que segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.90) “tem mais a ver com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si”, e fatores motivacionais “ encontrados no conteúdo do trabalho e se refletem diretamente no que a pessoa faz diariamente no trabalho”. Segundo Herzberg apud Marras (2000), como fatores higiênicos destacam-se a supervisão, as políticas empresariais, as condições ambientais, as relações interpessoais, o status, a remuneração, e a vida pessoal. Como fatores motivacionais destacam-se a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, desenvolvimento pessoal, e a possibilidade de crescimento. Com relação a essa última teoria convém destacar que os fatores higiênicos são fontes de insatisfação no trabalho, ou seja, se presentes não geram motivação, porém se ausentes desmotivam.

Na pesquisa de clima, apenas 01 entre 62 questões aborda a realização pessoal com o trabalho. A questão foi agrupada no fator “ambiente físico e condições da trabalho”, sob a formulação: ”O trabalho executado na unidade proporciona realização pessoal aos empregados?”. O trabalho executado na unidade é algo coletivo, e inclui diversos postos de trabalho com diferentes atividades, já as necessidades são individuais. Com isso, o sentimento de um indivíduo pode ser diferente do sentimento coletivo. Assim, seria interessante verificar se o trabalho executado pelo respondente lhe proporciona realização pessoal. Além disso, há espaço para questionar se o empregado sente que suas potencialidades são aproveitadas, se o trabalho que desenvolve o aproxima dos seus ideais, e se a empresa atende aos seus planos profissionais ou pretende sair para continuar a carreira.

De forma análoga, apenas 02 entre 62 questões abordam o sentimento de estima, também com abordagens coletivas e não individuais. As questões são: “o chefe valoriza o resultado do trabalho dos empregados”, e “os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a empresa”. Formulações alternativas poderiam ser feitas aos empregados, tais como: “o trabalho que eu executo é valorizado”, “sou reconhecido pelo resultado do meu trabalho”, ou seja, do meu esforço individual, “minhas competências são valorizadas”. A pergunta formulada ao indivíduo pode receber resposta diferente em relação a formulada ao coletivo. Por exemplo, o discurso do chefe agradecendo coletivamente aos 300 funcionários da unidade não faz distinção às diferentes contribuições individuais, e com isso, há o mesmo reconhecimento tanto para o empregado que trabalhou arduamente quanto para o empregado que pouco trabalhou. Assim, o empregado que trabalhou arduamente poderia sentir que individualmente não é valorizado nem reconhecido, mas haveria de confessar que o chefe valoriza o resultado coletivo do trabalho dos empregados, já que reuniu-os e agradeceu-lhes. Por isso, seria interessante verificar se cada empregado se sente reconhecido e valorizado pelos resultados do seu trabalho individual, se julga adequada a contrapartida do seu trabalho na forma de salário e benefícios, assim como verificar se considera adequado os programas de reconhecimento da organização.

Quanto ao fator motivacional da teoria de Herzberg “o trabalho em si”, há apenas 01 formulação. A questão foi agrupada no fator “itens independentes” sob a formulação “a carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada?”, fazendo referência a quantidade de trabalho e não a natureza e complexidade das tarefas. Segundo Herzberg (apud Marras, 2000), a satisfação e o desempenho respondem mais aos melhoramentos do conteúdo do serviço, e inclusive, descreve o conceito de “enriquecimento no trabalho” como uma forma de conseguir motivação melhorando seu conteúdo. Nesse sentido, seria interessante perguntar a cada empregado se acha seu trabalho instigante, se acha importante, se sente que tem autonomia, competência e habilidades necessárias a realização das atividades, assim como, por outro lado, verificar se na opinião do empregado a empresa disponibiliza os recursos necessários a realização das atividades.

Diante disso, nota-se que a pesquisa de clima organizacional oferece oportunidade de aprofundamento em relação a fatores importantes abordados nas teorias de conteúdo da

motivação, sobretudo pelas teorias de Maslow e Herzberg. Em relação a teoria dos fatores de Herzberg, pode-se aprofundar a pesquisa referente aos fatores motivacionais, tais como a auto-realização, o trabalho em si e o reconhecimento pela realização de um trabalho. Em relação a da pirâmide das necessidades de Maslow, o aprofundamento refere-se aos fatores localizados no topo da pirâmide, tais como as necessidades de estima e auto-realização. Assim, considerando que a pesquisa de clima mede a satisfação dos empregados na relação empregado-empresa, conhecer melhor a satisfação dos empregados com relação a esses fatores pode contribuir para composição do panorama que embasa o planejamento de ações de melhoria dos fatores que afetam a motivação.

Seguindo nessa linha, propõe-se investigar o grau de satisfação dos empregados em relação a fatores relacionados ao trabalho em si, ao reconhecimento, e ao sentimento de auto-realização. Se fosse aplicado um questionário referente a essas questões a uma amostra dos empregado da área de atendimento, qual seria o nível de favorabilidade?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Conhecer o grau de satisfação dos empregados lotados na Gerência de Atendimento dos Correios de Porto Alegre, em relação ao trabalho em si, ao reconhecimento pelo trabalho realizado, e ao sentimento de auto-realização.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar a ECT.
2. Descrever as principais Teorias Motivacionais.
3. Apresentar as questões contidas na pesquisa de clima organizacional da ECT.
4. Verificar a satisfação individual com o trabalho em si, o reconhecimento pelo trabalho realizado e o sentimento de auto-realização;

### 3 JUSTIFICATIVA

Frequentemente escuta-se comentários de que é baixo o nível de motivação entre os empregados, embora não se possa generalizar. Também se percebe que isso varia conforme a área em que o empregado atua e o grau de envolvimento com a organização. Defendendo suas percepções, empregados focam as causas na defasagem dos salários, na falta de equipamentos adequados, na falta de uma política de valorização baseada no desempenho, na falta de atuação da chefia, entre outras.

Atualmente, o instrumento formal utilizado sistematicamente para captar como os empregados percebem sua relação de trabalho é a pesquisa de Clima Organizacional. A compilação dos resultados gera um diagnóstico, a partir do qual são realizados o planejamento e o controle da implantação das ações de melhoria.

Diversas são as teorias na área de RH que oferecem fatores que interferem na motivação das pessoas, sendo que cada uma delas oferece generalizações acerca do tema de tal forma que não há uma mais correta do que outra. É importante conhecer a contribuição de cada uma delas, já que não há como pensar em proporcionar um ambiente motivacional sem conhecer os fatores que motivam o corpo funcional da organização, bem como em que grau estão sendo atendidos.

O propósito da presente pesquisa é aprofundar o conhecimento em relação a satisfação dos empregados quanto a alguns fatores importantes para a motivação, de forma complementar a pesquisa de Clima Organizacional, a fim de contribuir para formação de um panorama mais abrangente de fatores que interferem na motivação das pessoas. E partir disso, contribuir para possíveis formulações de políticas de RH que possibilitem melhorar a percepção de motivação dos empregados dos Correios. Naturalmente, com empregados motivados, a tendência é haver reflexos positivos no desempenho de suas atividades, no resultado do trabalho da unidade, e conseqüentemente na oferta dos serviços à população. “Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua”. (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999, p.86)

#### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A ECT é uma pessoa jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações, cujo capital social é constituído integralmente pela União. É atualmente a maior Empresa Pública Federal, e também o maior empregador celetista do país, empregando aproximadamente 110mil pessoas.

As diretrizes estratégicas que norteiam sua atuação são pautadas no compromisso de fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios no Brasil e no mundo. E para consecução dessa missão, a empresa desenvolve suas estratégias e políticas valorizando o compromisso com os clientes, a meritocracia o respeito às pessoas, o compromisso com o cliente, e a sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente. Por meio desses direcionadores, a ECT deseja ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.

O portfólio de produtos e serviços ofertados incluem: serviços de conveniência (Filatelia/Selos, Aerogramas, carimbos, Grife Correios, caixa de encomendas, envelopes , embalagens), de mensagens (cartas, telegramas, cartão postal, ceco grama), de remessas internacionais (aerograma Int. EMS, Exporta Fácil, carta mundial, SEDEX Mundi, Coupon Repónse e Importa Fácil Ciência), de serviços agregados (aviso de recebimento, entrega à mão própria, seguro ad-valoren, caixa postal, posta restante), de marketing direto (impressos, mala direta, Reembolso Postal, Porte Pago, Resposta Paga, Cartão Resposta), de remessa de encomendas (econômica/PAC, SEDEX, SEDEX 10, SEDEX HOJE, SEDEX a Cobrar, E- SEDEX, Disque Coleta), de logística integrada (Malotes e contratos especiais), e de serviços financeiros (Banco Postal, pagamentos e recebimentos diversos).

A ECT, por meio de sua ampla capilaridade de atuação no território nacional, também tem um importante papel como agente da ação social do Governo. Prova disso, é sua atuação no pagamento de pensões e aposentadorias, na distribuição de livros

escolares, no transporte de doações em casos de calamidade, em campanhas de aleitamento materno, e no treinamento de jovens carentes, entre outros. A estrutura de recursos humanos da ECT utilizada para possibilitar a prestação dessa ampla variedade de serviços é composta por aproximadamente 110mil empregados em nível nacional, sendo cerca de 21mil atendentes e 53mil carteiros. No Rio Grande do Sul – DR/RS estão lotados aproximadamente 7,7mil empregados, sendo que 87% estão desempenhando as atividades fim da empresa na área operacional, enquanto os demais 13% atuam na área administrativa em suporte à operação.

A ECT mantém sua estrutura operacional presente em 5.564 municípios brasileiros, desempenhando suas atividades por meio de, basicamente, 04 processos principais, a saber, o atendimento, o tratamento, o transporte e a distribuição.

Na área de atendimento, com aproximadamente de 18mil agências próprias, 7mil agências terceirizadas, 14,7mil postos de venda de produtos e 26,8mil caixas de coleta de correspondências. Para o atendimento de venda aos clientes a empresa conta com aproximadamente 23,7mil atendentes comerciais.

A estrutura de tratamento abrange, em todo território nacional, 54 centros de tratamento e 8 terminais de carga, sendo 4 terrestres e 4 aéreos. Na Diretoria Regional do Rio Grande do Sul - DR/RS, atualmente há 03 Centros de Tratamento, sendo dois deles situados em Porto Alegre, e outro em Passo Fundo.

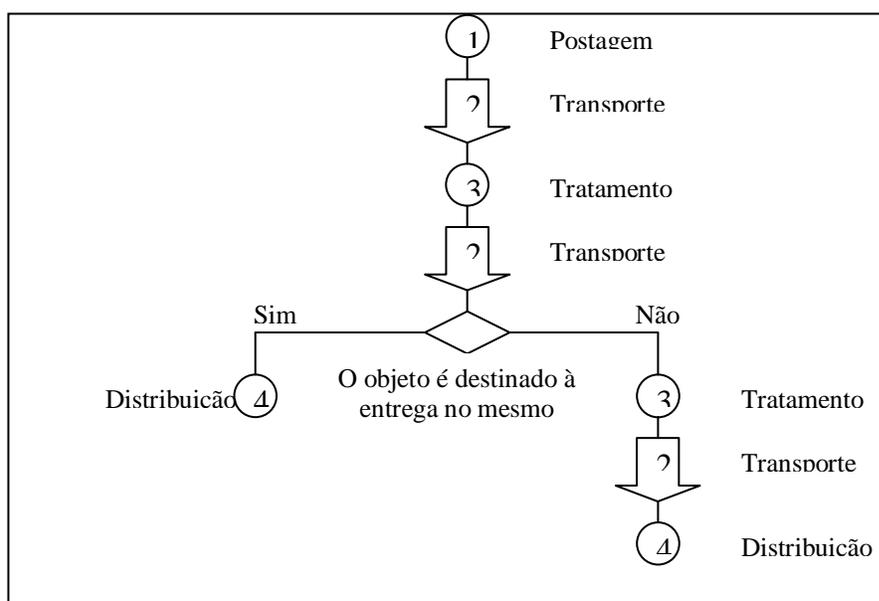
Já a estrutura de transporte da carga conta com 31 aeronaves fretadas, 23 linhas noturnas, 472 caminhões pesados, 51 linhas tronco nacionais e 463 linhas tronco regionais. Essa estrutura permite que sejam transportadas cerca de 3,6mil toneladas de carga percorrendo cerca de 813mil Km por dia entre as unidades que integram o fluxo postal desde o remetente ao destinatário.

Por fim, a estrutura nacional de distribuição é composta por 691 Centros de Distribuição Domiciliária, 76 Centros de entrega de encomendas, 460mil caixas Postais Comunitárias, 5mil veículos leves, 13mil motocicletas e 20 mil bicicletas, por meio do qual cerca de 53mil carteiros distribuem 28milhões de objetos por dia.

Segundo pesquisas realizadas frequentemente junto a população brasileira, verifica-se que os atributos considerados mais importantes estão relacionados à

confiabilidade do processo, que se traduz na capacidade da empresa prestar o serviço dentro dos padrões de qualidade contratados. Para que esse requisito seja satisfeito, é necessário que os recursos materiais e humanos operem em harmonia para que o fluxo operacional, representado pela figura 1, que conduz os objetos do local de postagem ao local de entrega, ocorra no prazo previsto, em atendimento às demandas que lhe foram confiadas pela sociedade.

**Figura 3 – Fluxo operacional simplificado dos Correios**



Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, a maioria dos objetos transportados pela ECT, segue esse fluxo composto por quatro operações principais:

(1) **Postagem:** A captação dos objetos, representado pela postagem, é o início do processo de remessa de um objeto, e ocorre quando os clientes remetentes postam seus objetos nas agências para serem entregues aos destinatários. A rede de captação abrange agências próprias, terceirizadas, e permissionárias distribuídas por todo território nacional;

(2) **Transporte:** O transporte objetiva conduzir os objetos no fluxo postal entre as unidades operacionais. Depois de postados os objetos são transportados ao Centro de Tratamento, onde passarão por processos de encaminhamento e triagem, e em seguida, conforme o âmbito de entrega, são transportados para uma unidade distribuidora, no caso

do âmbito entrega regional, ou para o centro de tratamento de outro estado, no caso do âmbito de entrega nacional;

(3) Tratamento: O processo de tratamento é composto duas operações: encaminhamento e triagem. O processo de encaminhamento refere-se ao recebimento de linhas de transporte que trazem objetos para triagem, e na liberação de linhas de transporte com objetos triados, enquanto o processo de triagem tem por finalidade agrupar os objetos por destino, conforme um plano de triagem pré-estabelecido baseado no Código de Endereçamento Postal - CEP contido no endereçamento do destinatário;

(4) Distribuição: É o processo final do fluxo operacional em que são efetuadas as tentativas de entrega aos clientes destinatários, no endereço especificado no objeto.

Diante do exposto, fica evidente a interdependência dos recursos físicos, tais como os veículos, as instalações e equipamentos necessários ao desenvolvimento das operações que estruturam o fluxo dos objetos no tráfego postal, e recursos humanos, nos planejamentos, tomadas de decisão e operação. Merece destaque a grande quantidade de empregados alocados nas atividades fim da organização, atendimento e distribuição, os quais constituem fatores decisivos para a qualidade do serviço prestado pela ECT à população, bem como para que a ECT opere alinhada a sua visão de ser uma empresa de classe mundial.

## 5 REVISÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Toda e qualquer ação ocorre devido a alguma causa, um motivo, uma motivação. O termo motivação significa motivo para ação, e tem sua origem do latim *movere*, isto é, mover. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.86) “a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”. De forma similar, para Hitt, Miller e Colella (2011, p.164), motivação:

São forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, intensidade e persistência intencionais dos esforços da pessoa, orientados para o alcance de objetivos específicos que não dependam de capacidade nem de demandas externas.

Diversas são as teorias que tratam a respeito do tema na administração, cujos primeiros experimentos iniciaram-se por volta das décadas de 20 e 30 com os estudos Elton Mayo, por meio da experiência de Hawthorne. De acordo com Marras (2000), o Estudo de Hawthorne foi planejado com o propósito de verificar se havia alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. A partir desse experimento, entretanto, identificou-se a intervenção de fatores sociais no processo de produção pelas pessoas, as quais produziam mais ao perceberem a preocupação da gerência em intervir no seu ambiente de trabalho. A partir de meados da década de 1950, o processo motivacional passou a ser alvo de estudos mais aprofundados.

As principais teorias motivacionais são convenientemente agrupadas em duas categorias gerais: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.86) as teorias de conteúdo focam nas necessidades do indivíduo propondo que a motivação no trabalho é decorrência de como o ambiente reage de forma positiva para satisfazer as necessidades dos trabalhadores. Alternativamente, as teorias do processo focam o pensamento interior ou os processos cognitivos que norteiam o comportamento no trabalho. Assim, “enquanto a abordagem do conteúdo pode explicar as situações baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as

teorias do processo as explicam com base na crença individual sobre a relação esforço-desempenho-resultado.”

Com base em Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Hitt, Miller e Colella (2011), dentre as mais famosas teorias de conteúdo, merecem destaque: a teoria das necessidades proposta por Abraham Maslow, a teoria ERC proposta por Clayton Alderfer, a teoria das necessidades adquiridas proposta por David McClelland e a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg.

Iniciando pela Teoria das Necessidades, segundo Hitt, Miller e Colella (2011, p.164):

A teoria de Maslow afirma que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer necessidades específicas, e que essas necessidades estão dispostas em forma de uma hierarquia, estando as necessidades fisiológicas na parte inferior e as necessidades de auto-realização na parte superior. As pessoas precisam satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos antes de se sentirem motivadas pelas necessidades relativas aos níveis mais elevados.

Assim, sob forma piramidal, Maslow hierarquizou em cinco sistemas essas necessidades humanas, sendo que na base situam-se as necessidades mais primitivas e no topo as mais civilizadas. Iniciando pela base, as necessidades fisiológicas incluem as necessidades básicas de sobrevivência, tais como água, alimento, ar e abrigo. O segundo nível da hierarquia está relacionado com as necessidades de segurança. Ou seja, de sentir-se seguro e protegido em seu ambiente, livre de danos físicos ou psicológicos. O terceiro nível da hierarquia refere-se as necessidades sociais e de pertença, as quais envolvem a interação com os outros e a aceitação desses. Ou seja, envolve o desejo de afeição, afiliação, de amizade e amor. Segundo a teoria, nesse estágio os indivíduos já satisfizeram suas necessidades fisiológicas e de segurança e buscam desenvolver relações satisfatórias com as outras pessoas. O quarto nível está associado as necessidades de estima, como a auto-valorização, o respeito e estima dos colegas de trabalho. Envolve também o desejo de reconhecimento, de status e de poder. Por fim, no topo da pirâmide, as necessidades de auto-realização, que envolve satisfazer o potencial, maximizando o uso de capacidades e competências.

Assim, as principais contribuições da teoria de Maslow no estudo do processo motivacional foram identificar os grandes grupos de necessidades, as suas prioridades de

satisfação, e a abordagem das necessidades de estima e auto-realização como as mais nobres a serem satisfeitas. Além disso, o estudo de Maslow é historicamente importante porque ofereceu uma nova visão para o entendimento da motivação, da busca de satisfação de necessidades internas, já que antes o entendimento de motivação baseava-se no comportamentalismo, ou seja, que o comportamento é motivado exclusivamente por recompensas extrínsecas.

Contudo, conforme apontam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.87) alguns críticos discordam que a satisfação dos desejos siga essa hierarquia, asseverando que as necessidades podem ser satisfeitas independentemente e concomitantemente umas as outras, e que essas necessidades podem variar de acordo com o estágio da carreira, com o tamanho da organização e da localização geográfica. Ainda, Hitt, Miller e Colella (2011, p.165) corroboram a crítica referente a preponderância de necessidade de satisfação segundo a hierarquia proposta por Maslow, sugerindo que varias necessidades podem ser importantes ao mesmo tempo, e complementam que pesquisas empíricas não sustentam haver cinco níveis de necessidades, mas sugerem haver dois: necessidades de ordem mais baixa e necessidades de ordem superior.

A teoria ERC desenvolvida por Clayton Alderfer se assemelha a teoria da hierarquia das necessidades proposta por Maslow por também propor categorias similares de necessidades. Hitt, Miller e Colella (2011, p.166) comentam que a:

Teoria de Alderfer que sustenta que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades hierarquicamente dispostas: necessidades de existência (E), necessidades de relacionamento (R) e necessidades de crescimento (C). De forma geral, as pessoas precisam satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos antes de se sentirem motivadas pelas necessidades de nível mais elevado. Entretanto, uma frustração em relação aos níveis mais elevados pode fazer com que as pessoas sejam motivadas pelas necessidades de nível mais baixo.

Fazendo um paralelo entre as teorias de Maslow e de Alderfer, pode-se dizer que as necessidades fisiológicas e de segurança da hierarquia de Maslow se assemelham às necessidades de existência da teoria de Alderfer, assim como as necessidades sociais e de pertença se assemelham as necessidades de relacionamento e, por fim, as necessidades de estima e auto-realização se assemelham as necessidades de crescimento.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2011, p.167), diferentemente da teoria de Maslow, na teoria de Alderfer não há noção estrita de preponderância. Ou seja, “as

necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com o relacionamento e uso de suas capacidades”. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.88) vão além ao afirmar que pela teoria ERC “mais do que uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo”.

Outra diferença importante da teoria de Alderfer em relação a teoria de Maslow é a existência do processo de frustração-regressão, o qual sugere que quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita, uma necessidade de nível inferior já satisfeita continua sendo fator de motivação. Assim, é possível que uma necessidade nunca deixe de ser um fator motivacional, ainda já tenha sido suficientemente satisfeita.

Interessante comentar que, de acordo com Hitt, Miller e Colella (2011), pesquisas têm respaldado várias das proposições feitas por Alderfer, dentre elas a de que uma necessidade satisfeita pode permanecer como um fator motivacional. Apontam os autores, que as necessidades de relacionamento e crescimento aumentam à medida que são satisfeitas. Essa idéia contrapõe, portanto, o princípio da teoria de Maslow de que uma necessidade satisfeita não mais é fator de motivação. Diante do que foi exposto, a teoria ERC “pode ser considerada como um refinamento da teoria da hierarquia da necessidades” (HITT, MILLER e COLELLA , 2011, p.167).

Assemelhando-se a teoria elaborada por Maslow, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.89) “identifica fatores diferentes como sendo causas fundamentais na satisfação no trabalho, chamadas fatores de higiene, e causas de insatisfação no trabalho, chamadas fatores de motivação.” Os fatores higiênicos estão presentes no ambiente da empresa, tais como as condições de trabalho, as relações com os colegas, a qualidade da supervisão e a base salarial. Já os fatores motivacionais, que tem o poder de gerar um estado de motivação, estão mais relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado, como os sentidos de realização, de reconhecimento e responsabilidade.

Sua grande contribuição foi mostrar que não basta apenas a organização oferecer bons fatores higiênicos ou de manutenção para manter os empregados motivados. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Herzberg verificou que uma baixa base

salarial causa insatisfação nas pessoas, mas que o aumento não causa motivação, apenas as torna menos insatisfeitas. Argumenta que isso ocorre porque a motivação depende de uma série de fatores diferentes, os fatores motivacionais. Assim, como forma de melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho, sugere a reformulação dos cargos de acordo com o desenvolvimento das pessoas, via enriquecimento vertical ou horizontal das funções, bem como a manutenção de políticas de reconhecimento e valorização das pessoas que as exercem. Diante disso evidencia-se “uma importante e controversa lógica ao tratar a satisfação e a insatisfação como dimensões isoladas e independentes. Qualquer melhora numa dimensão afeta apenas ela, e não a outra” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p.90). De forma similar, Hitt, Miller e Colella (2011, p.168) argumentam que “a satisfação e a insatisfação no trabalho não representam extremos opostos de uma linha contínua, mas correspondem a estados independentes, e que diferentes fatores afetam a satisfação e a insatisfação”.

Adicionalmente, há que se considerar controvérsias à teoria dos dois fatores de Herzberg. Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), outros pesquisadores que utilizaram métodos diferentes não confirmaram os resultados propostos por Herzberg. Além disso, dentre as controvérsias se pode mencionar que a teoria não leva em conta as diferenças individuais, que a teoria não define a relação entre satisfação e motivação e que a amostra utilizada por Herzberg e sua equipe não é representativa da população que trabalha. Apesar desse último, porém, é importante comentar que Gabris e Simo(1995) apud Bergue(2010) procuraram determinar se funcionários públicos eram motivados por necessidades diferentes das dos empregados privados e verificaram não haver diferenças entre necessidades ligadas aos fatores higiênicos e motivadores.

Sobre a abordagem de Herzberg, ainda, de forma geral é possível estabelecer um paralelo e inferir que os fatores higiênicos de Herzberg estariam para os dois níveis mais básicos da pirâmide de necessidades de Maslow, assim como os fatores motivacionais estariam para os demais níveis mais elevados da pirâmide.

Por fim, é importante mencionar a abordagem proposta pelo psicólogo David I. McClelland, por meio da Teoria dos Motivos, em que também faz uso das classificações de necessidades, enfatizando três conjuntos de necessidades: realização, afiliação e poder.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2011, p.167), as necessidades de realização correspondem “a necessidade de se comportar direcionando-se para a competição com um padrão de excelência”, as necessidades de afiliação a “necessidade de ser querido e permanecer em bons termos com a maioria das pessoas”, e as necessidades de poder correspondem ao “desejo de influenciar pessoas e eventos”. Convém, entretanto, destacar que há dois tipos de necessidade de poder: o que é direcionado para o bem da organização (poder institucional) e o que é direcionado para si próprio (poder pessoal).

Há que se considerar que essas necessidades são vistas como independentes, e que boa parte dos estudiosos consideram que essas necessidades são aprendidas socialmente ao longo da vida, uma vez que são influenciadas pelas origens culturais e podem ser aprendidas por meio de treinamento. Como se pode notar, a teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia das Necessidades proposta por Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais propostos por Herzberg.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O paradigma fenomenológico pressupõe que a realidade é socialmente construída e recebe significância a partir do homem, assim o propósito do cientista social é “apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem as suas experiências” ROESCH(1999, p.123). Nesse sentido, a ação humana decorre dos significados que as pessoas atribuem a situações diversas.

Com base na autora referida anteriormente, a pesquisa com enfoque qualitativo é adequada ao trabalho proposto uma vez que pretende-se captar as perspectivas e interpretações das pessoas, para estudo da cultura organizacional. Para atingir o propósito do projeto entendeu-se como adequado realizar uma pesquisa de satisfação para conhecer a respeito da satisfação dos empregados em relação a aspectos do conteúdo do seu trabalho, do reconhecimento que recebem pelo trabalho que executam, e da sua auto realização proporcionada pelo trabalho.

Para viabilizar a presente pesquisa optou-se por utilizar o método do estudo de caso, focando os empregados que trabalham na Gerencia de Atendimento dos Correios de Porto Alegre. A escolha por pesquisar a área de atendimento deveu-se ao fato de ter sido a área que apresentou a maior favorabilidade ao clima organizacional, conforme foi apresentado na figura 2. Por motivo de conveniência, optou-se por delimitar a pesquisa restringindo a aplicação ao público mencionado, haja vista a escassez dos recursos como tempo e orçamento para coleta e análise dos dados junto a população total de atendentes em nível nacional.

Segundo Severino(2007, apud Roesch, 1999, p.32) estudo de caso é uma "pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” e conforme Yin (2005, apud Roesch, 1999, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real”.

O plano de coleta dos dados consistiu em coletar dados primários junto ao público referido por meio da aplicação de um questionário, que apresentou questões referentes a

sua satisfação com o trabalho que realiza, o reconhecimento que obtém dele e seu sentimento de realização com o trabalho. As questões propostas foram formuladas de forma que pudessem possibilitar a verificação da satisfação individual de cada empregado com relação aos fatores motivacionais da teoria de McClelland, Herzberg, Maslow e Alderfer. Para cada questão, o entrevistado pode atribuir nota de 1 a 5 para demonstrar sua satisfação, sendo 1 pouco satisfeito e 5 muito satisfeito.

Em seguida, compilou-se e tratou-se os dados por meio da medida estatística média para que fossem finalmente analisados associando-os as teorias abordadas no referencial teórico. Por fim, resta observar que os questionários foram aplicados no intervalo de 14/02/2012 a 16/02/2012, segundo a conveniência e disponibilidade do público selecionado.

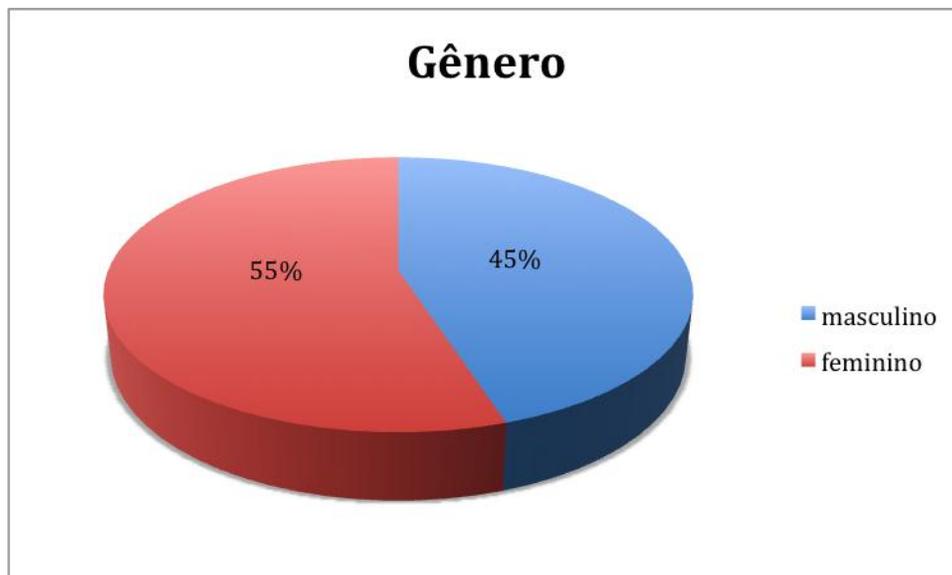
## 7 RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados das entrevistas, procurando relacionar com os aspectos teóricos que fundamentaram a pesquisa.

### 7.1 O PERFIL DA AMOSTRA

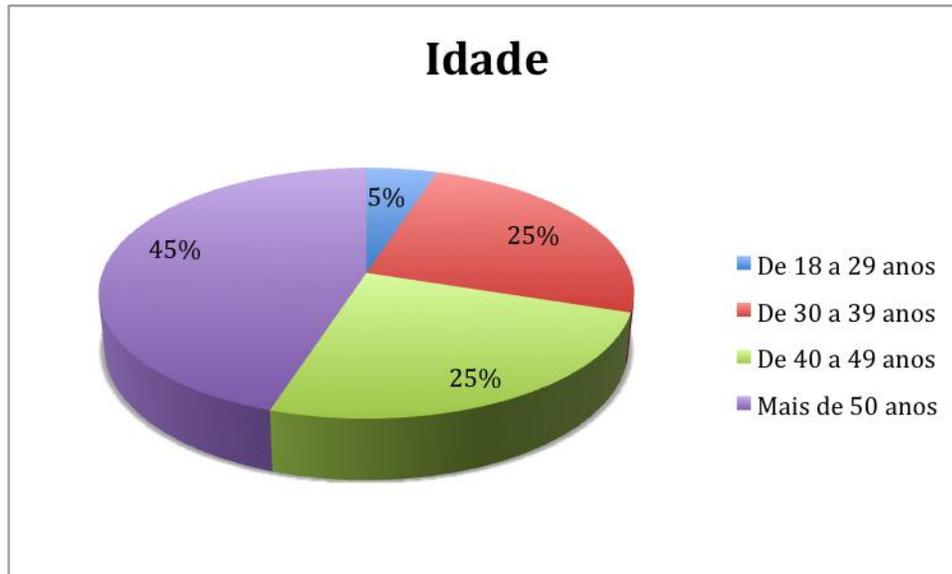
A amostra participante da pesquisa foi composta por 20 empregados, dos quais 11 do sexo feminino e 9 do sexo masculino, caracterizando maioria feminina.

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados



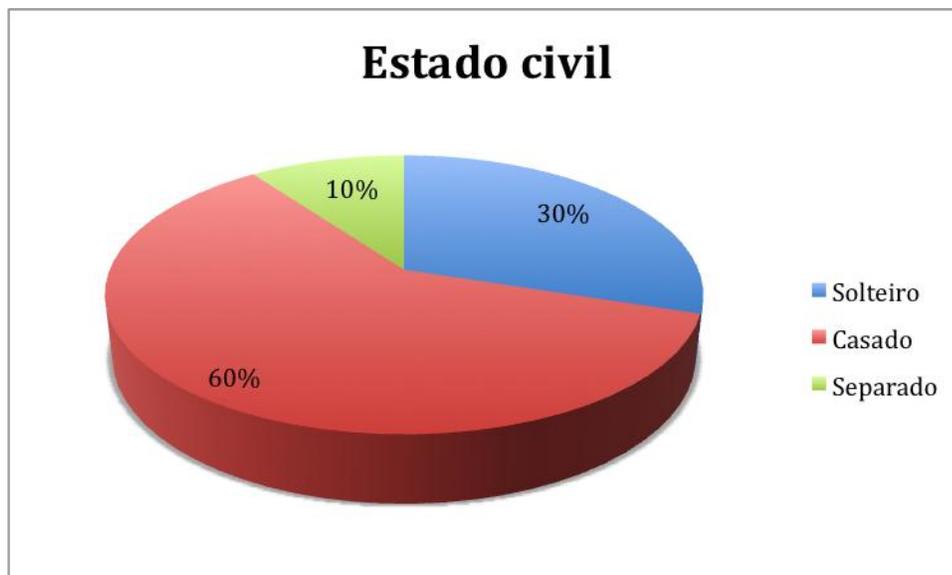
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação a faixa etária do público participante, verificou-se predominância de empregados com mais de 50 anos (45%), seguidos de empregados com idade entre 30 e 39 anos (25%) e entre 40 e 49 anos(25%), por fim, apenas 1 empregado tinha até 30 anos de idade, equivalendo a 5% da amostra.

**Gráfico 2 – Idade dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

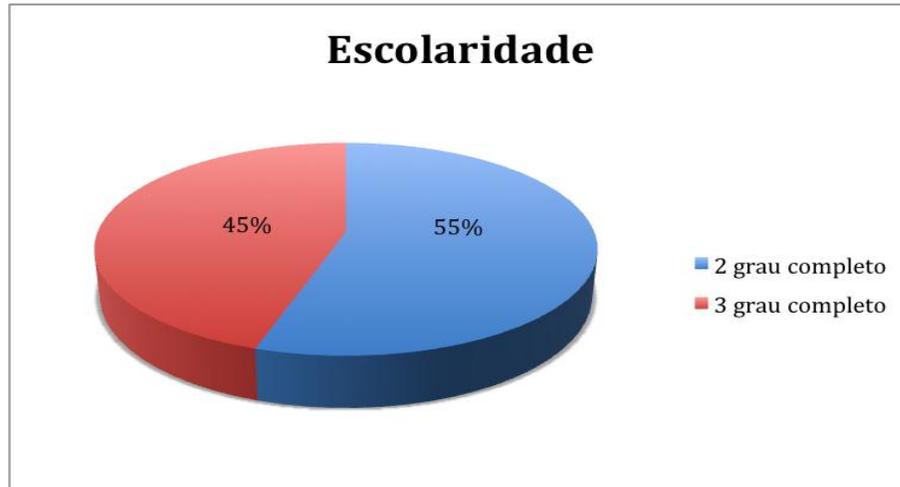
Relativamente ao estado civil dos integrantes da amostra, verificou-se predominância de empregados casados(60%), logo em seguida de solteiros(30%), e minoria de separados(10%). Na amostra pesquisada não houve ocorrência de empregados viúvos.

**Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a escolaridade, verificou-se leve predominância de empregados com 2º grau completo(55%) ante empregados com 3º grau completo(45%). Na amostra pesquisada não houve empregados com escolaridade inferior ao 2º grau completo.

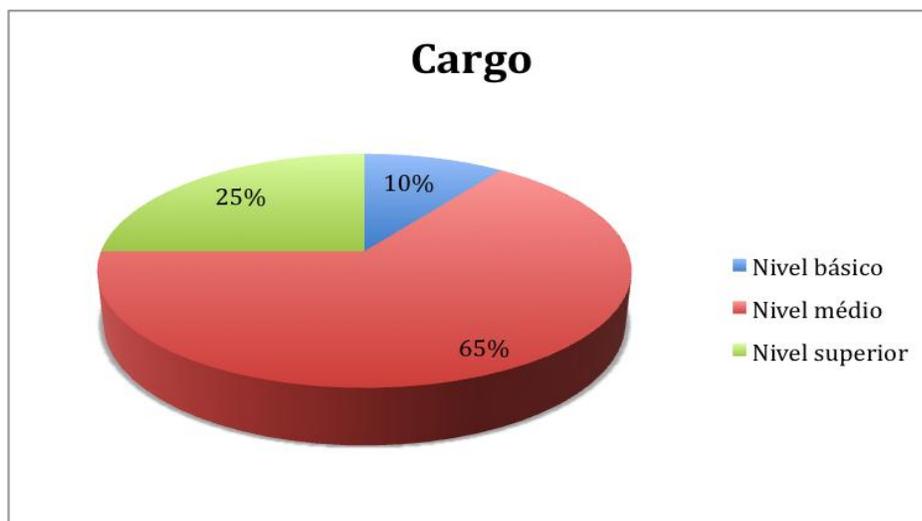
**Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao cargo que ocupam na ECT, verificou-se que a maioria está enquadrada em cargo de nível médio(65%), seguido de empregados enquadrados em cargo de nível superior(25%), e minoria de empregados em cargo de nível fundamental(10%).

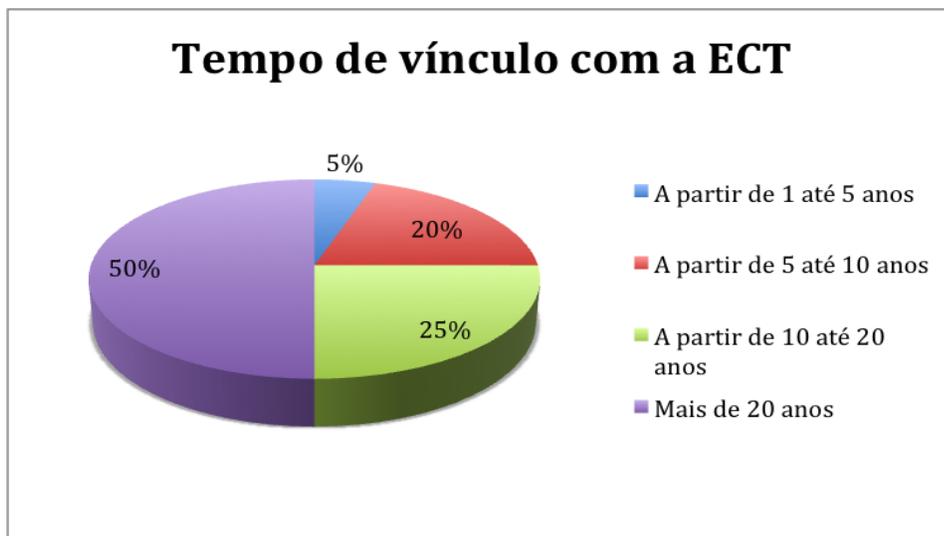
**Gráfico 5 – Cargo dos entrevistados**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, ao verificar o tempo de vínculo empregatício com a ECT, identificou-se predominância de empregados com mais de 20 anos(50%). A segunda maior ocorrência foi de empregados com mais de 10 anos e máximo de 20 anos de emprego na ECT(25%), e logo em seguida, empregados com mais de 5 anos de emprego e limite de 10 anos(20%). Verificou-se apenas uma ocorrência de empregado com mais de 01 ano e limite de 05 anos de ECT, e não houve ocorrência de empregado com menos de 01 anos de vínculo com a ECT.

**Gráfico 6 – Tempo de vínculo dos entrevistados com a ECT**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após apresentada a composição da amostra pesquisada, é possível caracterizá-la a partir de um perfil que corresponde a moda das ocorrências, sendo, portanto, maioria empregados do sexo feminino, com idade superior a 50 anos, casado, com nível de escolaridade correspondente ao 2º grau completo, ocupante de cargo de nível médio e com mais de 20 anos de vínculo empregatício com a ECT.

Interessante comentar que embora 45% dos entrevistados tenham 3º grau completo de escolaridade, apenas 25% está enquadrado em cargo de nível superior. Os empregados que ingressam na empresa em cargo de nível médio não podem ser automaticamente enquadrados em cargo de nível superior ao concluírem a graduação exigida, uma vez que mobilidade de cargo somente é permitida mediante concurso público. Com isso, o que se verifica em parte é a ocupantes de cargo de nível médio com escolaridade acima da exigida.

## 7.2 O TRABALHO EM SI

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, a motivação dos empregados está diretamente associada ao conteúdo do trabalho, ou seja, ao que as pessoas fazem no dia-a-dia do trabalho. O primeiro bloco de questões, que visou a verificar o grau de satisfação dos empregados quanto a atividade que desenvolvem diariamente em suas posições de trabalho na organização, revelou avaliação positiva conforme será evidenciado a seguir.

Em ordem ascendente de pontuação, obtida a partir da compilação dos resultados, a pesquisa revelou que os empregados consideram-se satisfeitos em grau menor com relação a autonomia que dispõe para realização das atividades (questão 4) e com a disponibilidade dos recursos ofertados pela empresa para realizarem suas atividades (questão 6).

**Tabela 1 – Satisfação com o trabalho em si.**

Questão	insatisfeito		neutro	satisfeito		média
	muito(1)	pouco(2)	neutro(3)	pouco(4)	muito(5)	
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>3,7</b>
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Convém mencionar que a questão da autonomia está associada a rigidez relativa aos procedimentos que devem ser realizados para desempenho das atividades, e que restringem o uso da criatividade e das preferências pessoais em detrimento de princípios como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência inerentes a administração pública. De forma semelhante, a disponibilidade de recursos necessários ao desempenho das atividades depende de planejamento e programação orçamentária, além de demandar ritos típicos da administração da coisa pública para sua execução tais como as licitações.

As demais cinco questões obtiveram avaliação muito elevada de satisfação, com médias superiores a 4,0. Seguindo a ordem ascendente de avaliação média, os empregados

manifestaram considerar seu trabalho motivador e instigante (questão 1), suas metas exequíveis(questão 7), e suas atividades importantes(questão 3). Por fim, se sentem muito comprometidos(questão 2) e competentes para o desempenho das atividades(questão 5).

**Tabela 2 – Satisfação com o trabalho em si**

Questão	insatisfeito		neutro	satisfeito		média
	muito(1)	pouco(2)	neutro(3)	pouco(4)	muito(5)	
1	1	2	1	7	9	4,1
7	0	1	0	9	10	4,4
3	0	0	2	5	13	4,6
2	0	0	0	5	15	4,8
5	0	0	0	3	17	4,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão 5 visou a verificar a satisfação dos empregados com a sua capacidade de realizar as atividades, ou seja, se dispõem das habilidades e competências necessárias para realizar bem as suas atividades. O resultado médio obtido (4,9) encontra amparo no cruzamento dos dados de classificação referente a escolaridade e ao cargo, em que se verificou que muitos empregados tem nível de escolaridade superior(3 grau completo) ainda que estejam enquadrados em cargo de nível médio. Assim, estando mais qualificados do que a exigência mínima para o cargo é natural que sintam-se muito satisfeitos quanto a sua capacidade laborativa.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2011), a teoria de Herzberg aponta que o enriquecimento do trabalho, melhorando o seu conteúdo, é uma forma de motivar e elevar o desempenho dos empregados. Seguindo essa linha, esses trabalhadores que possuem escolaridade superior ao mínimo exigido para o cargo necessitam ainda mais atenção do que os trabalhadores que tem nível de escolaridade compatível com o cargo ocupado quanto a reformulação de suas atividades, mantendo-as desafiadoras para que sintam-se motivados e instigados.

### 7.3 RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO

O segundo bloco de questões visou a verificar a satisfação dos empregados quanto ao sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado, fator entendido como motivacional segundo a teoria dos fatores de Herzberg e que integram a parte elevada da pirâmide da hierarquia das necessidades proposta por Maslow. As quatro questões pesquisadas obtiveram resultado médio de satisfação positivo, ou seja, acima de 3,0 em média, sendo que nenhuma questão obteve elevado grau de satisfação, ou seja, nenhuma acima de media 4,0.

O menor grau de satisfação obtido em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado, segundo a opinião dos entrevistados, foi quanto a adequação dos programas de reconhecimento da empresa (questão 11), o qual obteve media de satisfação equivalente a 3,1. Os resultados ligeiramente positivos obtidos revelaram, no entanto, que 20% dos entrevistados sentem-se muito insatisfeitos com os programas de reconhecimento da empresa. Na mesma linha, os empregados manifestaram sentirem-se reconhecidos e valorizados pelos resultados do seu trabalho(questão 8), embora em pequeno grau, já que obteve media de 3,4. Convém mencionar que essas duas questões, 11 e 8, obtiveram as maiores manifestações de insatisfação, respectivamente, com 35% e 25% dos respondentes insatisfeitos.

Embora o resultado médio verificado permita classificá-lo como positivo, é inegável que a ocorrência expressiva de insatisfeitos seja preocupante dado o caráter motivador que o fator reconhecimento tem para a motivação dos empregados á luz das principais teorias motivacionais de conteúdo, conforme abordado no referencial teórico. Convém aprofundar o estudo em relação aos processos de reconhecimento dos profissionais pela organização com vistas a manter um ambiente propício a motivação.

A questão que visou a verificar a satisfação quanto a relação entre remuneração e atividades/responsabilidades obteve media de 3,4, assim como a questão anterior(questão 8). No entanto a distribuição das freqüências revelou maior neutralidade nessa do que

naquela, ou seja, nem sentimento de elevada satisfação nem de elevada insatisfação quanto a relação apresentada.

Por fim, a melhor pontuação obtida no bloco de questões referentes ao reconhecimento demonstrou que a maior satisfação é proporcionada pelo reconhecimento dos colegas quando alguém faz um bom trabalho(questão 10), com avaliação média de 3,7. Ou seja, sentem-se mais satisfeitos com o reconhecimento dos colegas do que com o reconhecimento proporcionado pelos programas da empresa.

A seguir, os resultados referentes ao reconhecimento pelo trabalho realizado:

**Tabela 3 – Satisfação com o reconhecimento**

Questão	insatisfeito		neutro	satisfeito		média
	muito(1)	pouco(2)	neutro(3)	pouco(4)	muito(5)	
11	4	3	2	9	2	3,1
8	3	2	2	10	3	3,4
9	1	4	5	6	4	3,4
10	0	4	3	8	5	3,7

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 7.4 AUTO REALIZAÇÃO

O sentimento de realização é compreendido pelas teorias de conteúdo da motivação como a mais nobre necessidade a ser satisfeita pelas pessoas. É o fator que ocupa o topo da hierarquia das necessidades proposta por Maslow, é fator importante de motivação segundo a teoria dos fatores de Herzberg, é afeto a necessidade de crescimento conforme a teoria ERC, além de corresponder a mais importante necessidade aprendida segundo a teoria dos motivos de McClelland. O desejo de auto-realização consiste no desejo de atingir a auto-realização através do uso total dos talentos da pessoa. Conforme Hitt, Miller e Colella (2011, p.165), “representa o desejo de satisfazer o seu potencial, maximizando o uso de suas capacidades e de suas competências”.

Muitas vezes, para atingir a auto-realização, os profissionais necessitam migrar de uma empresa a outra. A questão 13 foi formulada para verificar o sentimento dos empregados com relação a necessidade de procurar a auto-realização em outra organização, e os resultados foram levemente favoráveis a saída da ECT, ou seja, 3,1. Nesse caso, perguntou-se aos empregados se tinham planos de sair da ECT para continuar a carreira, e observou-se mais ocorrências favoráveis a saída da ECT(45%) do que a manutenção do emprego na ECT(40%), sendo que os outros 15% manifestaram indiferença quanto aos planos de sair da ECT para seguir a carreira profissional.

O aproveitamento das potencialidades pela organização(questão 15) é um fator de auto-realização, para o qual os empregados pesquisados revelaram estar ligeiramente satisfeitos, com média 3,3. Com pontuação semelhante, 3,4, a questão que visou a verificar se o trabalho que desempenha atende aos objetivos pessoais( questão 14) também obteve grau de satisfação ligeiramente positivo.

Por fim, obteve a melhor média nesse bloco a questão referente ao sentimento de realização com o trabalho(questão 12), a qual obteve pontuação média de 3,6.

**Tabela 4 – Satisfação com a auto realização**

Questão	insatisfeito		neutro	satisfeito		média
	muito(1)	pouco(2)	neutro(3)	pouco(4)	muito(5)	
13	6	2	3	2	7	3,1
15	1	6	2	9	2	3,3
14	1	4	4	8	3	3,4
12	1	4	1	11	3	3,6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interessante observar que os resultados não indicam haver muita satisfação com relação ao sentimento de realização com o trabalho, havendo apenas pouca satisfação, o que pode contribuir para a questão de haver planos de sair da ECT para seguir a carreira profissional.

Como se pode verificar, dentre os três blocos de questões pesquisadas, o que versou a respeito do trabalho em si obteve maior satisfação. Já os outros dois blocos de questões que versaram a respeito do reconhecimento e da auto-realização, obtiveram avaliação de satisfação positiva, embora tenham revelado oportunidades de

desenvolvimento para empresa, com vistas manter elevada a motivação do quadro funcional.

Por fim, ao pedir aos empregados que colocassem em ordem de prioridade os fatores que a empresa deve focar atenção com vistas a favorecer a motivação, os resultados evidenciaram que deve-se prioritariamente focar esforços na ampliação de benefícios ao empregado e sua família, no desenvolvimento profissional, nas políticas de reconhecimento e valorização, no salário e, por fim, nos programas de ascensão profissional.

**Tabela 5 – Fatores motivacionais**

<b>Fator</b>	<b>Média</b>
beneficios	3,87
desenvolvimento	2,93
reconhecimento/valorizacao	2,87
salario	2,80
ascensao profissional	2,53

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma forte critica referente a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é que as necessidades menos importantes necessitam ser satisfeitas antes que as mais importantes adquiram caráter motivador. Porém, esses resultados confirmam a crítica que sugere a flexibilidade da hierarquia, ou seja, que não há uma hierarquia universal, a importância de cada necessidade varia para cada pessoa. Se fossem unânimes, então não haveria concentração dos valores em torno da média, mas bastante discrepância, já que os respondentes foram solicitados a ordenar de 1 a 5 os fatores listados.

## 8 CONCLUSÕES

Generalizando os resultados e interpretando-os por meio da média, a pesquisa sugere que os empregados entendem seu trabalho como altamente instigante, exequível e importante, e se sentem muito comprometidos e competentes para desempenhar as suas atividades. Porém, manifestaram satisfação menor, ainda que positiva, para a autonomia e a disponibilidade dos recursos necessários a realização das atividades.

Os empregados manifestaram, em média, sentirem-se melhor reconhecidos pelos colegas do que pelos programas de reconhecimento da empresa. Inclusive, muitos dos entrevistados manifestaram forte insatisfação com relação aos programas de reconhecimento e valorização da empresa. Os resultados evidenciaram também que a relação entre o salário e benefícios ante as responsabilidades está adequada.

Em relação ao sentimento de auto-realização, em média, é possível inferir que sentem-se realizados, embora houveram manifestações expressivas de empregados que pretendem sair da empresa para continuar a carreira.

Conforme apontam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Hitt, Miller e Colella (2011), na teoria proposta por Maslow, as necessidades são hierarquizadas, e as menos importantes necessitam ser satisfeitas antes que as mais importantes sejam usadas como motivadoras. A presente pesquisa confirmou a crítica de que não há hierarquia para satisfação das necessidades. As necessidades vão sendo satisfeitas de forma concomitante e independente, uma vez que, houve respondentes que não se sentem adequadamente reconhecidos, no entanto, se sentem realizados com o trabalho. Ou seja, a realização com o trabalho obteve maior pontuação do que o reconhecimento pelo trabalho realizado, contrariando, portanto, o pressuposto de Maslow.

A teoria de Herzberg sofreu críticas com relação a amostra composta por engenheiros e cientistas, conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), sugerindo que a classificação dos fatores em higiênicos ou motivacionais pudesse ser diferente para outras classes de trabalhadores. A amostra da presente pesquisa foi heterogênea com relação ao

sexo, idade, estado civil, escolaridade e formação do público pesquisado, e revelou que a melhoria dos benefícios é o fator que mais impactaria positivamente na motivação, seguido do fator desenvolvimento, e reconhecimento/valorização. Nota-se, portanto, que para os empregados pesquisados, benefícios é fator motivacional, contrariando a teoria proposta por Herzberg.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.87) comentam que o componente frustração-regressão da teoria ERC explica que “se alguém fica constantemente bloqueado em sua necessidade de crescimento, por exemplo, então as necessidades relacionadas vem a superfície como motivadores principais”. De acordo com esse entendimento, a ênfase exagerada de alguns funcionários em alguns ambientes de sempre buscar aumentos salariais, mais benefícios e melhores condições de trabalho mesmo que já tenham atingido patamares consistentes com o mercado pode decorrer da incapacidade da organização de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento. O componente frustração-regressão pode ajudar a explicar por que o fator benefícios preponderou como motivador principal entre a média dos pesquisados.

Por fim, as principais teorias de conteúdo, dentre as quais se destacam a de Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg abordam a necessidade de realização colocando-a no topo das necessidades que as pessoas buscam satisfazer. Os resultados compilados da pesquisa realizada indicaram que o menor grau de satisfação obtido foi com relação ao bloco de questões referentes a auto-realização, confirmando a dificuldade de satisfação conforme proposto pelas teorias dos autores referidos. A intenção em sair da ECT para continuar a carreira(45% dos entrevistados) pode estar associado a incapacidade da organização em atender a necessidade de realização do empregado, que a procuraria em outra organização.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- HITT, A. Michael; MILLER, C. Chet, COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: Uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Tereza C. P. Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MACÊDO, I. Ivanildo; RODRIGUES, F. Denise; JOHANN, P.E. Maria; CUNHA, M.M. Neisa; **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rev. E atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV , 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- NUMBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo, Atlas, 1996.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão**, Dissertações e Estudo de Caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCERMERHORN, R. Jr. John; HUNT, G. James; OSBORN, N. Richard; **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- Site: [www.portaldoadministrador.com.br](http://www.portaldoadministrador.com.br) . Acesso em 11.05.2011.
- VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## ANEXO A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA ECT

### **Fator Ambiente Físico e Condições de trabalho**

1. Os móveis e equipamentos de trabalho são adequados ao uso.
2. Os empregados sentem-se estimulados com o trabalho que realizam.
3. As condições de trabalho nesta unidade proporciona realização pessoal aos empregados.
4. O ambiente físico nesta unidade é agradável.
5. O espaço físico desta unidade atende as condições para execução das tarefas.
6. A empresa disponibiliza produtos e materiais necessários para a execução do trabalho dos empregados.
7. As condições de segurança física relacionadas com a execução do trabalho desta unidade são adequadas.

### **Fator atuação da chefia**

1. Administra bem as atividades da unidade.
2. Trata os empregados com respeito e cordialidade.
3. Transmite aos empregados as informações da empresa importantes para o trabalho.
4. Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional.
5. Colabora na solução de conflitos na unidade.
6. Valoriza o resultado do trabalho dos empregados.
7. Está aberto a críticas e sugestões.
8. Fornece apoio aos empregados para realizarem suas tarefas.
9. Negocia com os empregados as condições necessárias para realizarem o seu plano de trabalho.
10. Inspira confiança no relacionamento com os empregados.
11. Trata os empregados com justiça.
12. Faz o acompanhamento do GCR e orienta os empregados para o seu desenvolvimento e o atingimento dos objetivos da unidade.

### **Fator benefícios**

1. A assistência médica e hospitalar oferecida pela empresa atende as necessidades dos empregados.

2. A assistência odontológica oferecida pela empresa atende as necessidades dos empregados.
3. Os demais benefícios oferecidos pela empresa atendem as necessidades dos empregados.

**Fator comunicação**

1. Os meios de comunicação adotados pela empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.
2. A empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o trabalho dos empregados.
3. Os empregados confiam nas informações comunicadas pela empresa.
4. A comunicação praticada nos Correios favorece o relacionamento da empresa com os empregados.
5. A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da empresa.

**Fator educação e desenvolvimento profissional**

1. A empresa oferece oportunidades de treinamento aos empregados.
2. A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional aos empregados.
3. Os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa contribuem para o desenvolvimento profissional dos empregados.
4. Nos Correios os empregados são estimulados a participar dos treinamentos oferecidos.
5. Os treinamentos oferecidos ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.

**Fator equipe de trabalho**

1. Os empregados que trabalham nesta unidade compartilham informações.
2. Os empregados dos Correios tem clareza sobre a importância do seu trabalho para a empresa.
3. Há confiança entre os empregados nesta unidade.
4. Nesta unidade os empregados trabalham de forma integrada.
5. Nesta unidade os empregados tem bom relacionamento.

6. Os empregados desta unidade conseguem conciliar sua vida pessoal com o trabalho que executam.
7. Nesta unidade há respeito entre os empregados.
8. Os empregados desta unidade se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.
9. Nos Correios o clima de trabalho é agradável.

**Fator relacionamento entre as áreas**

1. Esta unidade conta com o apoio de outras unidades/áreas da empresa para a realização de algumas atividades.
2. O apoio recebido de outras unidades/áreas da empresa tem contribuído para o bom andamento das atividades nesta unidade.
3. As unidades/áreas trabalham de forma integrada visando atingir objetivos e metas da empresa.

**Fator remuneração**

1. A remuneração que recebo atende as minhas necessidades.
2. A remuneração paga pela empresa está compatível com o mercado de trabalho.
3. A minha remuneração está compatível com as atividades que exerço.

**Fator qualidade de vida**

1. Nos Correios os empregados tem a oportunidade de participar das atividades socioculturais e esportivas.
2. As ações realizadas pelo serviço social da empresa são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.
3. As atividades socioculturais, esportivas e de reconhecimento do trabalho realizadas pela empresa contribuem para a melhoria do clima no ambiente de trabalho.
4. Os Correios se preocupam com a qualidade de vida de seus empregados.
5. As ações de promoção a saúde desenvolvidas pela empresa contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.

**Fator imagem institucional**

1. A empresa tem credibilidade junto aos clientes.
2. Minha família valoriza o fato de eu trabalhar nos Correios.
3. As pessoas que conheço admiram a empresa onde eu trabalho.

4. A empresa tem uma imagem positiva junto a comunidade.
5. Minha família dá importância as informações da empresa recebidas em casa.
6. Os empregados recomendam os Correios como um bom lugar par trabalhar.
7. O trabalho realizado pelos Correios é valorizado pelos clientes, amigos e familiares.

## ANEXO B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO.

Sou aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Rogério Faé, cujo objetivo é conhecer o grau de satisfação dos empregados da Gerencia de Atendimento dos Correios da DR/RS, lotados em Porto alegre, em relação ao trabalho em si, ao reconhecimento pelo trabalho realizado, e ao sentimento de auto-realização proporcionado pelo trabalho.

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário e essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

### I. DADOS DE CLASSIFICAÇÃO:

1. Sexo: (1) Masculino (2) Feminino
2. Idade: (1) De 18 a 29 anos (2) De 30 a 39 anos (3) De 40 a 49 (4) Mais de 50
3. Estado Civil: (1) Solteiro (2) Casado (3) Separado (4) Viúvo
4. Escolaridade: (1) 1º grau completo (2) 2º grau completo (3) 3º grau completo
5. Cargo: (1) Nível básico (2) Nível Médio (3) Nível Superior
6. Tempo de trabalho: (1) até 1 ano (2) De 1 a 5 anos (3) De 5 a 10 anos (4) De 11 a 20 anos (5) Mais de 20 anos

### II. SATISFAÇÃO:

A seguir serão apresentadas algumas questões e gostaríamos que você expressasse o seu grau de satisfação. Pedimos que você responda cada questão dando nota de 1 a 5. Dê nota 1 ou 2 se estiver insatisfeito, 3 se não estiver nem satisfeito nem insatisfeito, e 4 ou 5 se estiver satisfeito. Quanto maior a nota maior a satisfação com o aspecto perguntado e quanto menor a nota maior a insatisfação com o aspecto perguntado.

Quanto à atividade em si:

Questão	Nada	Pouco	Indiferente	Razoável	Muito
1-Considero meu trabalho motivador e instigante.	1	2	3	4	5
2-Sinto-me comprometido com meu trabalho.	1	2	3	4	5
3-Considero minha atividade importante.	1	2	3	4	5
4-Sinto que tenho autonomia para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
5-Sinto que tenho as habilidades e competências necessárias para fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6-Sinto que a empresa disponibiliza os recursos necessários para eu fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7-minhas metas são exequíveis	1	2	3	4	5

Quanto ao Reconhecimento:

Questão	Nada	Pouco	Indiferente	Razoável	Muito
8-Sinto-me reconhecido/valorizado pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5

9-Meu salário/benefícios é compatível com minhas atividades/ responsabilidades.	1	2	3	4	5
10-Meus colegas reconhecem quando alguém faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
11-Considero adequados os programas de reconhecimento da empresa.	1	2	3	4	5

Quanto a Auto Realização:

Questão	Nada	Pouco	Indiferente	Razoável	Muito
12-Sinto-me realizado com meu trabalho.	1	2	3	4	5
13-Tenho planos de sair da empresa para seguir minha carreira.	1	2	3	4	5
14-O trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
15-Sinto que minhas potencialidades são aproveitadas.	1	2	3	4	5

Por fim, pedimos que ordene de 1(maior importância) a 5 (menor importância) os itens abaixo para ordenar o que você acha que a empresa deve fazer para contribuir para sua motivação:

- ( ) Oferecer melhores salários.
- ( ) Oferecer melhores benefícios e mim e a minha família.
- ( ) Oferecer mais oportunidades de desenvolvimento.
- ( ) Oferecer mais oportunidade de ascensão profissional.
- ( ) Oferecer melhores políticas de reconhecimento/valorização.