



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**CLOI MUNIZ DA SILVA**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM GESTÃO PÚBLICA E**  
**MOTIVAÇÃO: O CASO DE UMA AGÊNCIA DOS CORREIOS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2013**

CLOI MUNIZ DA SILVA



**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM GESTÃO PÚBLICA E  
MOTIVAÇÃO: O CASO DE UMA AGÊNCIA DOS CORREIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

**PATO BRANCO**

**2014**



## TERMO DE APROVAÇÃO

**Políticas de gestão de pessoas em gestão pública e motivação: O caso de uma agência dos correios.**

Por

**Cloi Muniz da Silva**

Esta monografia foi apresentada às 19:00h. do dia 21 de Março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho \_\_\_\_\_.

---

Prof.<sup>a</sup> M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(Orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> M.Sc Giovanna Pezarico  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof.<sup>a</sup> Jozeane Iop  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

À minha orientadora professora *M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar* pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me guiou com grande prestabilidade.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus Pato Branco*.

Minha gratidão aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

Aos colegas Sulimar, Suely, Sandra, Luiz Eduardo, que nos nossos encontros sempre contribuíram.

Enfim, um agradecimento especial a minha esposa Marlene, aos meus filhos Thábita, Thalita e Estêvão que compreenderam a minha ausência, pelas muitas horas que foram furtadas de vocês, mas todo trabalho tem a sua recompensa e quero dedicar esta alegria a vocês.

“A verdadeira motivação vem de  
realização, desenvolvimento pessoal,  
satisfação no trabalho e reconhecimento”.

(Frederick Herzberg)

## RESUMO

Silva, Cloi Muniz da. Políticas de gestão de pessoas em gestão pública e motivação: O caso de uma agência dos correios. Ano 2014. 46 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, ano 2014.

Este trabalho teve como temática as Políticas de Gestão de Pessoas em Gestão Pública, com foco em uma agência dos correios. A motivação sempre foi um grande desafio na vida particular das pessoas, no mundo corporativo isto não é diferente, principalmente nas organizações públicas, onde se busca uma condição de excelência no atendimento ou na prestação de serviço por parte dos servidores, desde modo se faz necessário uma análise que busque compreender as variações nas questões motivacionais principalmente um mecanismo que possa mensurar a motivação em cada colaborador da gestão pública. Sendo assim buscar mecanismos que possa propiciar condições que venham a criar estas condições de motivação dos servidores não é uma tarefa fácil, principalmente quando as pessoas que estão à frente desses serviços, muitas vezes, desconhecem o seu valor ou a importância das suas atividades, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional para a população. Uma agência dos correios é a fonte do estudo de caso no setor público, trata-se de uma organização com 350 anos de existência, e tem em sua história grandes mudanças ao longo destes séculos. Busca-se evidenciar a relação entre a qualidade no atendimento e a motivação dos colaboradores.

**Palavras-chave: Colaborador, Atendimento e Satisfação.**

## ABSTRACT

Silva, Cloi Muniz da. Policies for managing people in public management and motivation: The case of a post office. Ano 2014. 46 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, ano 2014.

This work was the subject of Personnel Management Policies in Public Management, focusing on a post office . The motivation has always been a big challenge in people's private lives , in the corporate world this is no different , especially in public, where they search a condition of service excellence and in providing service by the servers , so since it is necessary an analysis that seeks to understand the variations in motivational issues primarily a mechanism which can measure the motivation of each employee in public management . So seek mechanisms that can provide conditions that may create these conditions motivating servers is not an easy task, especially when the people who are ahead of these services often do not know their value or importance of their activities, both on a personal level and a professional for the population . A post office is the source case study in the public sector , it is an organization with 350 years of existence , and is in great story changes throughout these centuries . It seeks to highlight the relationship between service quality and motivation.

.

***Keywords: Employee, Customer service and Satisfaction.***

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional dos Correios.....	18
Figura 2 – Pirâmide de Maslow .....	25
Figura 3 – Mapa de Itapevi.....	29
Figura 4 – Foto da Atual Agência - Itapevi .....	30



## LISTA DE TABELA E GRÁFICOS

Tabela 1 – A Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg .....	26
Gráfico 1 – Relação entre Remuneração Média e Satisfação de Funcionários.....	28
Gráfico 2 – Grau de Instrução dos Pesquisados .....	32
Gráfico 3 – Gênero dos Entrevistados.....	33
Gráfico 4 – Condições do Ambiente de Trabalho.....	34
Gráfico 5 – Reconhecimento Profissional.....	35
Gráfico 6 – Execução dos Trabalhos .....	36
Gráfico 7 – Autonomia e Participação nas Decisões.....	36
Gráfico 8 – Importância das Atividades Pessoais e da Organização .....	37
Gráfico 9 – Metas Profissionais.....	38
Gráfico 10 – Relacionamento Interpessoal.....	38
Gráfico 11 – Satisfação Geral com o Trabalho.....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto.
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas.
<b>RH</b>	Recursos Humanos.
<b>SEDEX</b>	Serviço de Encomenda Expressa.
<b>PLR</b>	Participação nos Lucros e Resultados.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	14
<b>2.1.1 Função da Administração Pública</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 A Gestão Pública na Prestação de Serviços</b> .....	<b>17</b>
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	19
2.3 ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS ..	20
<b>2.3.1 Políticas de RH</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Clima Organizacional</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.3 Liderança</b> .....	<b>23</b>
2.4 MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO: APROXIMAÇÕES .....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	31
3.3 COLETA DOS DADOS.....	31
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	
A – QUESTIONÁRIO - MODELO.....	45

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por melhor qualidade de vida é uma expectativa constante, quer seja na vida pessoal ou profissional das pessoas. Essa necessidade está diretamente ligada à percepção que muitos profissionais têm a respeito de diferentes elementos da sua rotina de trabalho e de como esses elementos se relacionam com a satisfação, ou não, dessas expectativas.

Da mesma forma, a avaliação pessoal de diferentes perspectivas está diretamente ligada às práticas de liderança e gestão que podem influenciar os indivíduos na busca de seus objetivos próprios ou organizacionais, estimulando-os ou desestimulando-os a realizar determinadas ações.

No contexto da gestão pública, a dinâmica é ainda mais complexa, pois envolve questões específicas tanto de estrutura, quanto de planejamento, organização e controle de gestão de pessoas. Uma atividade desafiadora, que no caso desse estudo, se dedica a compreender diversas interações em uma agência da Empresa Brasileira de Correios, não tendo a intenção de esgotar o assunto, mas sim apurar as informações que permitam uma melhor observação ou diagnóstico da atual situação.

Assim, tem-se como pergunta de investigação a seguinte questão: quais as principais relações existentes entre as políticas de Gestão de Pessoas implantadas pela agência dos Correios da região Oeste do Estado de São Paulo e a percepção de motivação dos seus colaboradores?

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Compreender como e por que as pessoas se comportam de determinada forma, é o constante desafio da ciência. Para tanto, são inúmeros e complexos os elementos disponíveis nesse universo de ações e reações, especialmente, no ambiente de trabalho.

A partir do desafio proposto neste estudo, consideram-se os diferentes estudos realizados sobre a motivação humana no trabalho e suas repercussões na dinâmica das organizações, seja na criação de políticas apropriadas para a

promoção e desenvolvimento dos profissionais, ou na criação de ambientes favoráveis à participação e estímulo ao desenvolvimento de novas potencialidades.

Nesse sentido, apropria-se das contribuições de Bergamini (2013, p. 11) “a energia para motivar não vem de fora mais sim de dentro”, conforme lembra a autora, renomados estudos apontam que a motivação não está, necessariamente, nos salários, premiações ou recompensas, mas nas condições que possibilitam o bem estar do indivíduo dentro de uma organização.

Ainda buscando compreender o comportamento humano nas organizações visando identificar condições, e proporcionar para as organizações condições de análise e ajuda na tomada de decisões, de maneira mais acertada, pois ainda segundo Bergamini (2013, p. 43) “A premiação em bases coletivas não representa recompensa por um trabalho feito, é simplesmente mais um procedimento organizacional, que no futuro acabará se transformando em obrigação”, sendo assim busca-se compreender as oportunidades que trabalhadas possam criar ferramentas no ambiente de trabalho que possibilite a motivação e assim contribuir com o crescimento tanto das organizações quanto das pessoas que as compõem, e assim gerar conhecimentos que possam dar direcionamento na tomada de decisão.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as principais relações existentes entre as políticas de Gestão de Pessoas implantadas pela agência dos Correios.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais políticas de Gestão de Pessoas existentes na organização;
- Verificar qual a percepção dos colaboradores quanto a sua motivação no trabalho;

- Analisar como as políticas implantadas se relacionam com os diferentes níveis de motivação indicados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações tanto públicas quanto privadas são constituídas de pessoas, que tem suas expectativas, objetivos e metas, sendo o fator motivacional um ponto de extrema importância para tratar desses anseios. Neste caso específico de estudo uma organização pública, e busca-se dar embasamento ao trabalho dando inicialmente ênfase à compressão dos termos a administração pública com suas funções e princípios norteadores, a importância da gestão Pública na prestação de Serviços, a Gestão de Pessoas em Organizações Públicas, as Estratégias de Valorização e Reconhecimento das Pessoas e por fim será abordado a Motivação Humana no Trabalho.

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estudar a administração pública é algo desafiador, principalmente pela sua dimensão, deste modo não se busca esgotar o assunto, mais proporcionar condições de compreensão a partir do texto elaborado.

A Administração Pública pode ser entendida como o gerenciamento das entidades governamentais, seguindo todos os critérios previstos na lei, ou seja, tratar da coisa pública, de forma a proporcionar ao cidadão assistido um atendimento adequado e desejado.

Nesse sentido, Harmon e Mayer (1999, p.34) esclarecem “A administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo, em nome da sociedade, que delega de forma legal e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais”. Assim, conhecer o desenvolvimento e aplicação da administração pública não é uma tarefa fácil, haja vista as constantes mudanças necessárias para atendimento aos anseios da sociedade. Logo, ter bem definido o dever do Estado como sendo ele o guardião dos princípios norteadores através da Carta Magna, pode garantir ao país o estado democrático de direito que, segundo a própria constituição, deverá preservar os direitos do cidadão, garantido uma vida digna.

### 2.1.1 Função da Administração Pública

Estudar a administração pública é estudar os seus atos administrativos, pois estes atos deverão atender aos anseios do povo, de maneira direta ou indireta através das políticas públicas que eles poderão proporcionar.

Como diz Di Pietro (2011, p.198), ato administrativo “é a declaração do Estado ou de quem o represente que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob o regime jurídico de direito público e sujeita ao controle pelo Poder Judiciário”, logo para obter conhecimento de como esses atos estão fundamentados temos que observar os princípios que estão previstos na Constituição Federal de 1988.

Sendo assim, para garantir a lisura nos processos da gestão pública é preciso seguir alguns princípios, segundo Di Pietro (2011, p. 64) “Sendo o Direito Administrativo, em suas origens, de elaboração pretoriana e não codificado, os princípios sempre representaram papel relevante nesse ramo do direito”, que previsto em lei, norteará a sua aplicação, são eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.”

A Constituição Federal de 1988 no seu art. 37. Diz:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Sobre os princípios, COELHO (2009, p.55) destaca que o “princípio da legalidade é fundamental para a defesa do Estado democrático de Direito”

Da mesma forma, Milanez (2007, p.39) contribui para o entendimento dessa temática ao afirmar que “A atividade desenvolvida pela administração pública deve estar sempre pautada no atendimento das determinações estabelecidas em lei”.

Nesse mesmo sentido Meirelles (1989) explica características importantes de outro princípio que deve nortear a gestão pública no Brasil. O autor apresenta o princípio da impessoalidade como:

O Princípio da Impessoalidade referido na Constituição de 1988 (art. 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim



legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas. (...)

O que o princípio da finalidade veda é a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a Administração, visando unicamente satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais, sobre a forma de desvio de finalidade. (MEIRELLES, 1989, p.81)

Como se observa no trecho acima todos os atos administrativos devem ser praticados para o bem comum, desse modo é vetado o uso dos atos para benefício pessoal, como favoritismo ou perseguições pessoais.

Buscando ainda esclarecimentos sobre os princípios fundamentais da gestão pública, destaca-se a posição de Milanez (2009) ao salientar que ao instituir-se o princípio da moralidade buscou-se impor a necessária atuação do agente público e, em consequência, da própria Administração Pública, tendo por base padrões de conduta ética e de boa-fé. Já Meirelles, (1989) diz que:

A moralidade administrativa não se confunde com a moralidade comum; ela é composta por regras de boa administração, ou seja, pelo conjunto de regras finais e disciplinares suscitadas não só pela distinção entre o Bem e o Mal, mas também a ideia geral de administração e pela ideia de função administrativa (MEIRELLES, 1989, p.80).

Segundo COELHO (2009, p. 58) “princípio da publicidade aponta essencialmente para a clareza e visibilidade social que devem envolver os atos da Administração” concordando com esse raciocínio, Milanez (2007 p. 41) diz que o princípio da publicidade “Garante o acesso do particular a todos os atos praticados pela Administração Pública e a realização dessa atuação de forma transparente...”, ou seja, todos os cidadãos brasileiros deverão ter acesso aos atos praticados pela administração pública.

Para o princípio da eficiência tem-se a percepção de Coelho (2009) que indica a racionalidade econômica e o funcionamento efetivo da Administração Pública como resultado direto e imediato da aplicação deste princípio.

## 2.1.2 A Gestão Pública na Prestação de Serviços

De modo geral a gestão pública é responsável pela prestação de serviços à população, quer seja de forma direta ou indireta.

Essa prestação de serviço está pulverizada em diversos seguimentos como saúde, educação, esporte, lazer, cultura, habitação, segurança entre outros, e assim, a administração pública se faz presente na vida das pessoas, por exemplo, quando entramos em um ônibus para ir ao trabalho, vemos a presença da gestão pública, ao abirmos a torneira e sai água, ali também está presente, quando falamos ao telefone, quando marcamos uma consulta no médico, ou seja, a administração pública através de políticas públicas está presente no cotidiano das pessoas.

Neste caso, estudaremos uma instituição do Governo Federal no setor de prestação de serviço que está presente em todo território nacional a mais de 350 anos atendendo às pessoas, essa empresa é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que está distribuída em todo território nacional.

Nesse contexto, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, objeto deste estudo, tem uma importância estratégica no processo para o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, na reorganização do serviço postal.

Segundo o site da Instituição, 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.

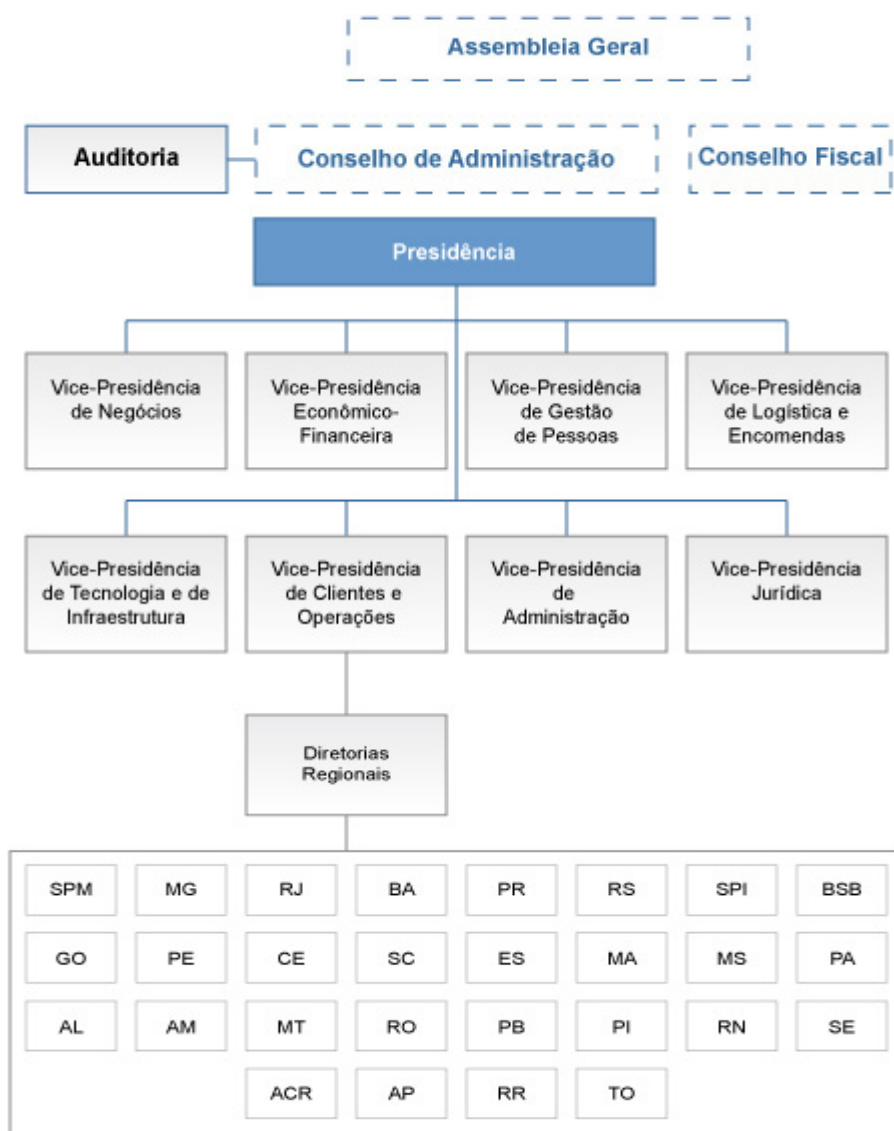
Ainda segundo o site a empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais.

Lado a lado com a vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo. É o caso do Sedex, criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com

outras modalidades, como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje e Sedex Mundi, agilizando a entrega de encomendas.

Ainda segundo o site da organização, a estrutura organizacional compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. Salienta-se ainda que é representada pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria-Executiva, o Comitê-Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais, como se observa a seguir:

**Figura 1: Estrutura Organizacional dos Correios**



Como se observa a Diretoria Administrativa é constituída pelo presidente e por oito vice-presidentes, e em seguida seguem as diretorias regionais que atendem a todos os Estados da federação.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para que a administração pública funcione é necessária a figura dos servidores, que podem ser estatutários (aqueles que adquirem estabilidade após três anos de efetivo exercício) ou celetistas regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Gerir pessoas em uma organização não é uma tarefa fácil, partindo do princípio que as pessoas são dotadas de pretensões, segundo Robbins (2010) o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional, deste modo entender como as pessoas se portam dentro das organizações é um fator fundamental para a tomada de decisão, segundo Lacombe (2012):

O comportamento organizacional é o estudo sobre a forma como as pessoas e os grupos se comportam nas organizações e sobre como esse conhecimento para melhorar atitudes, e comportamento visando à satisfação no trabalho e aos resultados das organizações. (LACOMBE, 2012, p.2)

Considerando as contribuições dos autores citados, destaca-se a importância do aprofundamento dos estudos sobre o comportamento organizacional e seus elementos para a compreensão da dinâmica que envolve tanto as organizações públicas como as privadas. Assim analisar diferentes percepções e, sobretudo as questões do comportamento humano, seja em grupos ou individualmente, permite a realização de ações mais assertivas e apropriadas pelos gestores.

Nesse sentido, Lacombe (2012, p. 54), adverte que “os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimentos ou, implicitamente por meio de prática e decisões, como recursos para ajudar a definir a forma com a estratégia de negócios é executada.”

Ante ao exposto, compreende-se a importância de se valorizar e conhecer os diferentes elementos que compõem a cultura de uma organização e como esses elementos podem interferir na gestão de cada organização.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS

Durante anos buscou-se descobrir o que motiva as pessoas em uma organização, são vários os estudos com os mais variados resultados, onde uma das principais conclusões é que somente o incentivo financeiro não motiva ninguém, sendo necessária, a busca de outros instrumentos que pudessem criar um ambiente motivador.

Segundo Lacombe (2012) satisfazer uma necessidade não significa motivar um colaborador, essa motivação está além dos anseios atendidos, pois uma constante é que sempre o indivíduo irá desejar maiores benefícios e salários.

Buscar mecanismos que oportunizem essa valorização e conseqüentemente a motivação das pessoas é um grande desafio, segundo Lacombe (2012) o início do processo de motivação consiste em conhecer as pessoas que fazem arte do processo, e a partir daí identificar as suas necessidades, seus desejos e prioridades, escolhendo as pessoas adequadas para as tarefas já é um primeiro passo do processo motivacional. Este direcionamento é possível quando não se leva em conta somente o conhecimento profissional, sua experiência, mas, sobretudo as suas habilidades individuais, pois são essas habilidades que para Lacombe (2012) serão as ferramentas fundamentais para a motivação pessoal.

As condições de motivação devem ser propiciadas pela chefia, porém essa gestão não pode motivar e sim criar condições para que os seus subordinados se aproprie de condições e de maneira natural encontre a motivação no ambiente de trabalho.

Para Lacombe (2012) algumas estratégias devem ser observadas e aplicadas, tais como, saber selecionar e posicionar as pessoas contratadas de forma a aliar a experiência profissional e a habilidade em uma atividade, tornando a atividade mais agradável; saber posicionar bem os empregados é um fator primordial

para se promover a motivação. Outro fator estratégico é dar autonomia para as pessoas de modo que elas se sintam donas do negócio.

Em uma organização teoricamente todos devem estar em busca dos mesmos objetivos, atendendo a missão, a visão e aos valores da organização, sendo assim, se houver nesta organização pessoas desmotivadas pode minar o processo de incentivo e valorização profissional de toda a equipe.

### **2.3.1 Políticas de Gestão de Pessoas**

Tratar de políticas de RH é referir-se à qualidade de vida no trabalho, tema que vem ganhado importância nas organizações, segundo Albuquerque e França (1998), a qualidade de vida no trabalho é resultado de um conjunto de ações que envolvem diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano.

Nesse sentido, Lacombe esclarece:

Algumas empresas exageram a política de reduzir o número de empregados. Outras erram em tratar todas as pessoas de forma igual, como se fossem commodities, quando cada pessoa é diferente das demais, e numa era em que se exige flexibilidade, este é um dos pontos a ser considerado. As pessoas serão cada vez mais o recurso mais precioso das organizações. (LACOMBE 2012 p. 286)

Assim, sabendo que cada pessoa tem as suas perspectivas, não se pode tratar um grupo de pessoas de forma generalizada, pois dessa forma, corre-se o risco de comprometer o desempenho de todos, principalmente os mais empenhados com a organização. E é nesse sentido que a política de recursos humanos tem um papel fundamental em saber diferenciar cada colaborador, e agir de forma mais acertada quer seja na solução de conflitos quer seja no reconhecimento profissional de forma mais justa.

Um exemplo de política de incentivo é o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, que tem como principal objetivo reconhecer a capacidade de cada colaborador e assim proporcionar uma ascensão na carreira, outro exemplo, é a participação nos lucros e resultados, que busca dividir uma parte dos lucros da empresa com os seus colaboradores. Em algumas organizações existe a figura do

profissional em destaque, que também visa dar reconhecimento ao colaborador que durante um período se destacou em suas atividades.

### **2.3.2 Clima Organizacional**

O clima organizacional é a ferramenta chave para a tomada de decisão do gestor, principalmente na questão de valorização dos seus colaboradores. Geralmente é através de uma pesquisa de clima que se pode medir o grau de satisfação dos colaboradores, saber os pontos fortes e os pontos fracos, ter um diagnóstico com mais precisão de como andam as coisas dentro de uma organização.

Para Robbins (2010, p.505) “O clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com a empresa e ao ambiente de trabalho”, dessa maneira, quando um funcionário se insere na rotina da empresa e passa a fazer parte não apenas como um funcionário que tem as suas obrigações definidas, mas como um colaborador que tem as suas contribuições para o crescimento da organização, ele passa a se sentir peça importante desta organização.

Para que a pesquisa de clima seja bem sucedida é necessário garantir o anonimato dos participantes de modo a garantir que todas as informações tratadas não serão usadas para punições e sim para retificar possíveis desvios que possam ocorrer na organização. Robbins (2010) ainda contribui dizendo que um clima positivo trará ganhos para os colaboradores que passará a ter um melhor desempenho e melhorará o seu nível de trabalho.

Saber como está o clima em uma organização é indispensável para a tomada de decisão com relação à força de trabalho, segundo Bezerra (2009, p.37) “O clima organizacional diz respeito ao ambiente interno da organização e está intimamente vinculado ao nível de motivação dos empregados”. Nesse contexto, esse clima implicará diretamente em vários fatores como relacionamento e produtividade.

Lacombe (2012, p.214) diz que “o clima organizacional reflete no grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”, quando um funcionário está satisfeito com o ambiente de trabalho este clima estará também satisfatório.

Lacombe (2012) contribui ainda dizendo que em um clima organizacional positivo, os colaboradores trabalham mais motivados, pois não há desvio de informações, essa flui em todas as direções e em todos os níveis, tornando o ambiente mais agradável e produtivo, o que ele chama de clima organizacional positivo.

Quando se fala em clima organizacional positivo, segundo Lacombe (2012), as pessoas buscam trabalhos desafiadores, recompensas justas, condições de trabalho adequadas, apoio dos colegas, e um reconhecimento das competências com relação aos cargos disponíveis por meio da meritocracia, por outro lado o clima organizacional negativo implica em condições desfavoráveis para a organização, proporcionando ainda, segundo Lacombe (2012), pessoas fisicamente presente mas com o pensamento longe, pessoas podem se tornar apáticas, sonhadoras, se distraem com qualquer coisa, pensam em tudo, menos o trabalho.

### **2.3.3 Liderança**

A liderança em uma organização é um dos fatores fundamentais para o seu sucesso, é exatamente na gestão de pessoas que a organização atinge bons resultados, sobretudo no campo do comportamento organizacional e no relacionamento interpessoal, pois esse dependerá diretamente de uma postura de liderança que motive os seus subordinados.

Segundo Lacombe (2012) a liderança é o poder de influenciar para dirigir as atividades dos seguidores e atingir determinados objetivos, sendo assim, se essa liderança for falha comprometerá todo o processo, ainda segundo Lacombe, uma organização que tenha falta de liderança é difícil de sobreviver, evidenciando assim a importância de se buscar líderes capazes de guiar, já para França (2006, p.55) “A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas”. Ser líder não é apenas um gerente formal, é segundo Lacombe (2012), alguém que é principal responsável pelas ações e realizações do grupo que pertence, buscando assim bons resultados para o grupo.

Robbins (2010, p.358) define liderança “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, para ROBINS, (2010, p.358) “os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de



futuro”, ou seja, o verdadeiro líder é entusiasta, não vê só o presente, pois muitas vezes no presente não há motivação, mas quando se olha para o futuro onde cria perspectivas e desafios em busca de novas conquistas. Existem algumas qualidades que se destacam em líderes, pois segundo Robbins (2010) um líder de sucesso terá algumas características, como sensibilidade, inovação, carisma, entusiasmo, dinamismo, decisivo e que tenha capacidade de assumir risco.

Robbins (2010) cita um estudo feito pela universidade de Michigan, caracterizando dois tipos de líderes - um voltado para as pessoas e o outro para a produção, onde o primeiro enfatiza relações interpessoais e o segundo foca os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

Também existe a liderança carismática, a liderança transacional e transformacional, e a liderança autêntica, segundo Robbins (2010), cada uma delas tem as suas próprias características.

Robbins (2010) enfatiza que a liderança carismática se destaca por influenciar os seus liderados, através de articulações e de uma visão atraente, já os transacionais conduzem os seus seguidores para a obtenção de metas, enquanto que os transformacionais, inspiram os seus liderados a ultrapassar os seus próprios interesses em prol da organização, e ainda segundo Robbins (2010 p. 377) os líderes autênticos “sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta”.

## 2.4 MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO: APROXIMAÇÕES

Um grande desafio dos gestores com relação às pessoas é justamente a motivação. Motivar é simplesmente garantir que os colaboradores exerçam as suas atividades da melhor maneira e se sintam bem ao fazê-lo, esta motivação não deverá estar vinculada a recompensas, e sim em condições que melhore a qualidade de vida dos colaboradores como um todo.

Segundo Robbins (2014, p.196) a motivação é o “processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”, porque deixa de ser apenas um sentimento de dever cumprido para ser um mecanismo de indução de produtividade de bom atendimento.

Nesse sentido, o mesmo autor explica que o fator motivacional nas organizações deixou de ser um assunto irrelevante para ser uma questão de extrema importância, visto que, as antigas estratégias que usavam a recompensa como principal fonte de estímulo se mostraram ineficazes. Como também esclarece Lacombe, (2012, p.68) “uma necessidade satisfeita não é motivador de comportamento”.

Da mesma forma, Bergamini (2013, p.11) corrobora com a discussão ao afirmar que “dada a natureza subjetiva da motivação, ela é impalpável e assim não pode ser medida com precisão”, ou seja, a motivação financeira não agrega valor se ela não vier precedida de ações que propiciem esse sentimento tão particular nas pessoas, esta motivação é intrínseca, ainda segundo Bergamini (2013, p. 16) “quando as pessoas são extrinsecamente recompensadas pela quantidade do trabalho que conseguem atingir com frequência negligenciam a qualidade do mesmo”.

Dentro deste campo de estudo destaca-se algumas teorias clássicas de motivação levantadas por Robbins (2010), como a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, Teoria X e Teoria Y, por Douglas McGregor, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

**Figura 2: Pirâmide de Maslow**



Fonte: <http://armazemdomarketing.wordpress.com/2013/03/24/a-piramide-de-maslow/>

A Teoria da Hierarquia de necessidades que, segundo Abraham Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, as quais são apresentadas sob a forma de uma pirâmide como na figura 2, logo a seguir:

- ✓ Fisiológicas – inclui fome, sede, abrigo e outras necessidades corporais;
- ✓ Segurança – segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- ✓ Social – afeição, aceitação, amizade e sentimento de pertencer a um grupo;
- ✓ Estima - fatores internos de estima; e
- ✓ Autorrealização – ímpeto de se tornar tudo aquilo que é capaz de ser.

Já a Teoria X e Teoria Y, arquitetada por Douglas McGregor, que propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa chamada de teoria X e a outra basicamente positiva chamada de teoria Y, onde na X os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e na Y, eles sentem prazer em trabalhar, achando até ser um momento de lazer.

A Teoria dos dois fatores apresentada por Frederick Herzberg, e segue a ferramenta usada para a análise nos dados desse estudo, apresentam características importantes no que tange a relação entre o homem e o trabalho, isto pode ser observado na tabela abaixo:

**Tabela 1: A Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg**

<b>Fatores que levam à insatisfação</b>	<b>Fatores que levam à satisfação</b>
<b>(Fatores Higiênicos)</b>	<b>(Fatores Motivacionais)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-fatores.html>.

Em uma breve análise, observa-se que os fatores que estavam mais diretamente ligados as políticas da empresa, como plano de carreira deficitário ou ausência de reconhecimento profissional tendem a criar certo clima desmotivador com relação aos funcionários, também vemos que quando o trabalho é realizado em condições desfavoráveis, tais como locais insalubres, ou sem as devidas ferramentas necessárias para a execução dos serviços também influencia para a

insatisfação dos colaboradores. Relacionamento interpessoal, segurança e também salários inadequados, com base na figura tendem a criar um ambiente desmotivador.

No entanto, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, estabelece a crença de que a relação de pessoas com o seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso, investigando o que as pessoas desejam do trabalho, segundo explica Robbins:

Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das relacionadas aos momentos em que se sentiram mal. Os fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os entrevistados que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir esses fatores a si mesmos. Por sua vez, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. (ROBBINS, 2010, p.200)

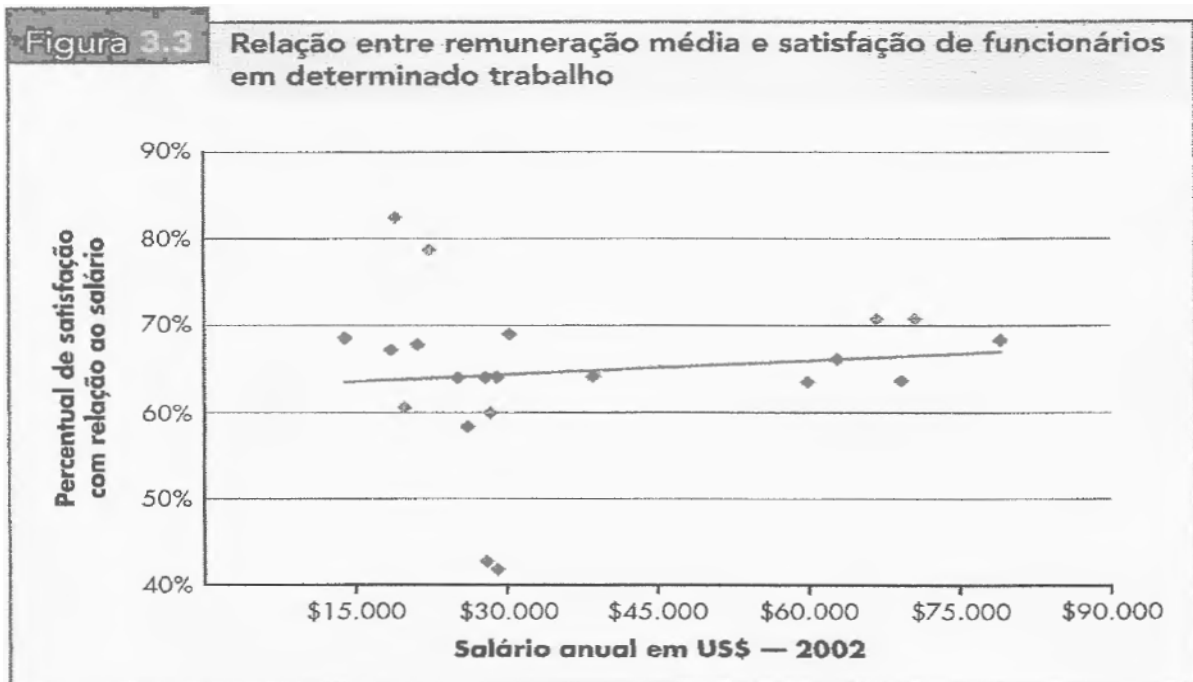
Assim quando as pessoas se sentiam bem essa satisfação era atribuída a si mesma de forma intrínseca, mas quando essa satisfação não era alcançada se atribuía isto à organização.

Ainda buscando o entendimento sobre a teoria dos dois fatores, vemos que França (2006) contribui com esse raciocínio acrescentando que existe uma diferença aplicada pelas pessoas com os sentimentos, positivo (bom) ou negativo (mau), e assim existem dois fatores que influenciam a motivação.

Para Lacombe (2012, p.78), a conclusão que teve Herzberg foi que “O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas ausência de satisfação no trabalho e que o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas ausência de insatisfação no trabalho”.

Neste sentido, Robbins (2010) diz que o salário por si só não é motivo de satisfação e sim um conjunto de fatores, tais como condições físicas do local de trabalho, colegas, flexibilidade de horário, auxiliam na condição de motivação do trabalho, existe uma pesquisa realizada pela Universidade da Flórida, demonstrada no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Relação entre Remuneração Média e Satisfação de Funcionários



Fonte: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw e B. L. Rich, "Can Happiness Be Earned"? The Relationship Between Pay and Job Satisfaction", trabalho acadêmico, Universidade da Flórida, 2009.

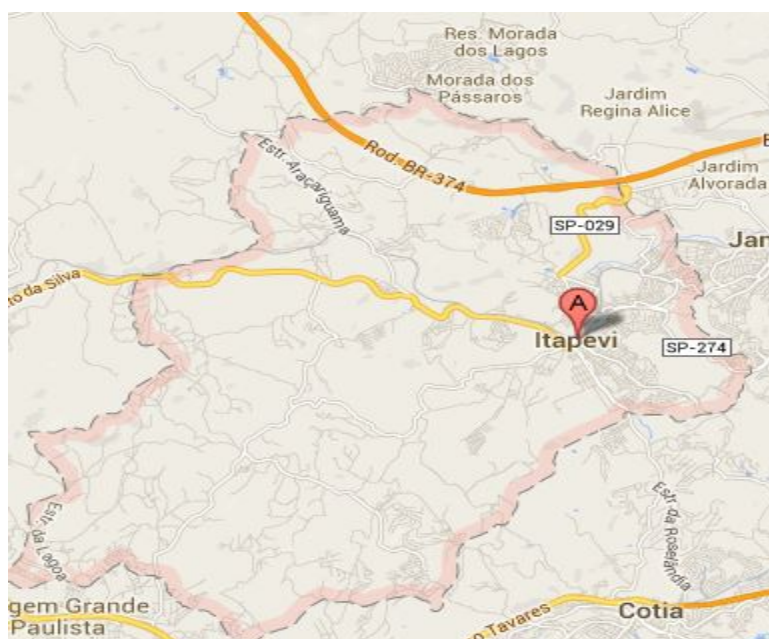
Esse gráfico demonstra que o grupo com maior salário anual não é o grupo mais satisfeito, pois não passou de 72% no grau de satisfação, por outro lado, o grupo que teve o segundo menor salário anual teve também o maior percentual de satisfação passando dos 80%.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A busca pelo conhecimento é algo desafiador, para tanto se faz necessário apropriar-se de algumas técnicas de estudo como, por exemplo, a pesquisa estatística, que segundo McClave (2008, p.2), defini estatística como “a ciência dos dados”. A fim de compreender melhor as situações existentes em um determinado lugar ou organização. Esta técnica deverá seguir alguns processos para que realmente possa ter embasamento. Segundo McClave (2008, p.8) “processo é uma série de ações ou operações que transformam insumos em produtos”, deste modo apropriando-se dos insumos que são os dados coletados e trabalhados, resulta na criação efetiva do produto que é o resultado desse estudo.

O estudo foi realizado em uma agência dos Correios e Telégrafos do Município de Itapevi, esta agência dos correios está situada na região Oeste do Estado de São Paulo, como mostra o mapa abaixo:

**Figura 3: Mapa de Itapevi**



Fonte: <https://maps.google.com.br/>

O município de Itapevi tem segundo o Senso do IBGE de 2010, uma população de 200.769 habitantes, e área total de 82,659 km<sup>2</sup>, um PIB de R\$4.386.529,00, tendo como principal atividade econômica serviços e em segundo lugar a indústria.

Abaixo uma foto da atual agência de atendimento dos correios do município de Itapevi, onde será realizado o estudo.

**Figura 4: Foto da Atual Agência - Itapevi**



Fonte: Foto tirada pelo autor em 28/11/2013.

São duas agências dos correios em Itapevi, sendo que a principal está localizada na Avenida Presidente Vargas, 459 – Centro da Cidade, de fácil acesso a todos que precisam efetuar postagens.

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Trata-se de um estudo cujas principais características estão fundamentadas pela abordagem qualitativa, que segundo Vieira (2012, p.2) “Uma variável é qualitativa quando é expressa por palavras”, não como um dado numérico, mas por categoria, já para McClave (2008, p.11) “os dados qualitativos são mensurações que não podem ser medida em uma escala numérica natural; eles só podem ser classificados em um grupo de categoria”. Ou seja, cor de pele, grau de alfabetização e etc.

Também possui característica descritiva apresentada sob a forma de um estudo de caso que, segundo Gil (1999, p.44) a pesquisa descritiva tem “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário com questões fechadas, visando entender o nível de motivação e/ou a sua deficiência.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo deste estudo são todas as 6.414 agências dos Correios do País, sendo 4.011 agências no Estado de São Paulo, e duas no município de Itapevi, o foco deste estudo a agência de atendimento ao cliente com um quadro de 10 funcionários, todos concursados. Para definição do universo de amostra Gil (1999, p.70) define que “...não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação”.

Como recorte desse universo, optou-se por uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Itapevi, por se tratar de uma unidade que atua no município há um tempo maior que 20 anos, está localizada numa região com características preponderantemente comercial. Da mesma forma, apresenta maior receptividade à realização do estudo e apresenta conveniências que possibilitam o acesso às informações necessárias à consecução dos objetivos almejados.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados preliminares que correspondem à identificação de políticas internas de motivação foi realizada a partir da análise de documentos que permitiram compreender como se estabeleceram as políticas de motivação.

A partir destas informações foram distribuídos 10 questionários com questões fechadas, elaboradas sob as orientações da escala *likert* de cinco pontos, que segundo o site da FECAP<sup>1</sup>, a escala de *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. O período de realização da pesquisa foi de 18/11/2013 à 22/11/2013.

---

<sup>1</sup> Fonte: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm) - Disponível em 05/1/14.



### 3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi realizado um levantamento com os funcionários de uma agência dos correios localizada em Itapevi, onde há 10 servidores, todos concursados.

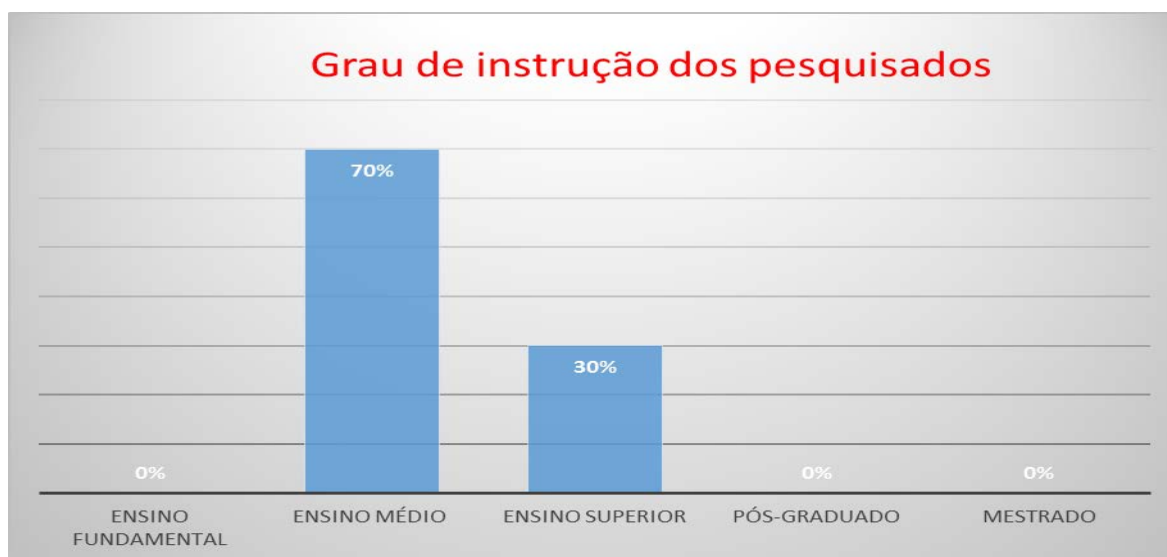
O levantamento foi efetuado por meio de um questionário seguindo a escala de *Likert*, para análise das principais relações existentes de gestão de pessoas que foi implantada e a perspectiva de motivação, permitindo responder ao principal objetivo desse estudo.

Dessa mesma forma, foi à intenção do questionário, buscando responder os demais objetivos propostos, como verificar qual a percepção dos colaboradores quanto à motivação no trabalho dos 10 colaboradores e análise das políticas implantadas.

A partir da aplicação do questionário, foi possível apurar importantes contribuições acerca da percepção dos sujeitos dessa pesquisa.

Inicialmente, o questionário propôs o levantamento sobre o grau de instrução dos pesquisados, no qual se constatou que um número significativo dos funcionários dessa agência e atendimento dos Correios possuem o ensino médio, exatamente 70% dos pesquisados e os outros 30% possuem formação superior, como se observa no gráfico abaixo.

**Gráfico 2: Grau de Instrução dos Pesquisados**

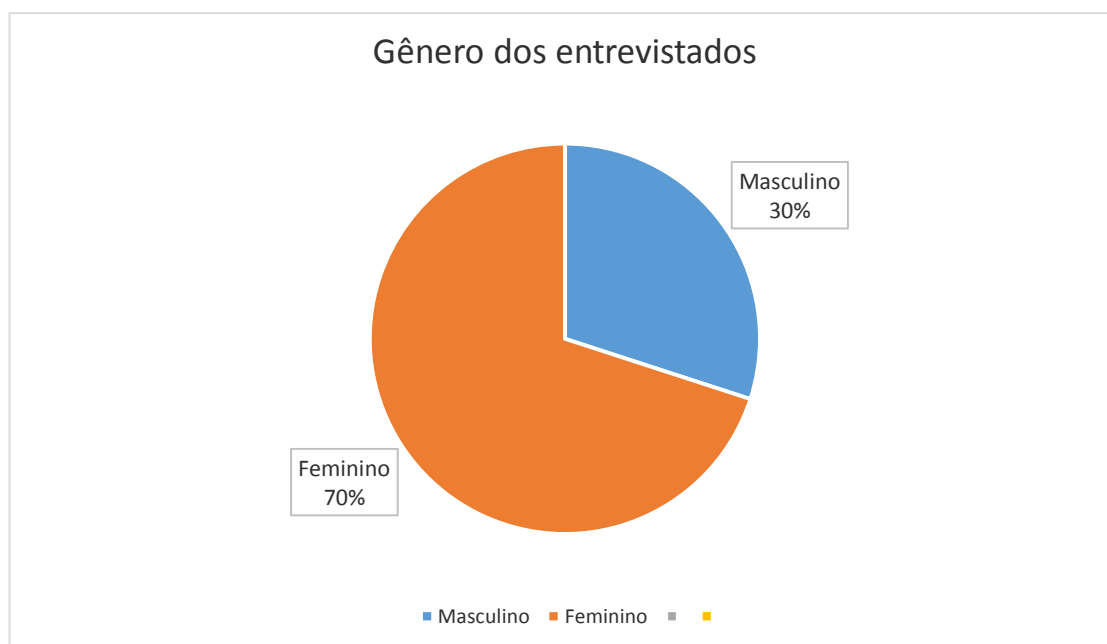


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A predominância de funcionários com formação em ensino médio se dá pelo fato de o concurso público para preenchimento destas vagas de atendimento ao cliente, não exigir a formação de nível superior. Foi constatado que a gerente desta agência também possui formação superior, fazendo assim parte dos 30% com formação de nível superior.

Quanto à questão de gênero, vê-se que predominam as pessoas do gênero feminino, com 70% dos pesquisados, e o restante 30%, do gênero masculino conforme gráfico:

**Gráfico 3: Gênero dos Entrevistados**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Por se tratar de uma agência de atendimento, onde a atividade é voltada diretamente ao cliente e por ser um serviço de menor exigência de força física, acaba tendo à preferência da força de trabalho feminina.

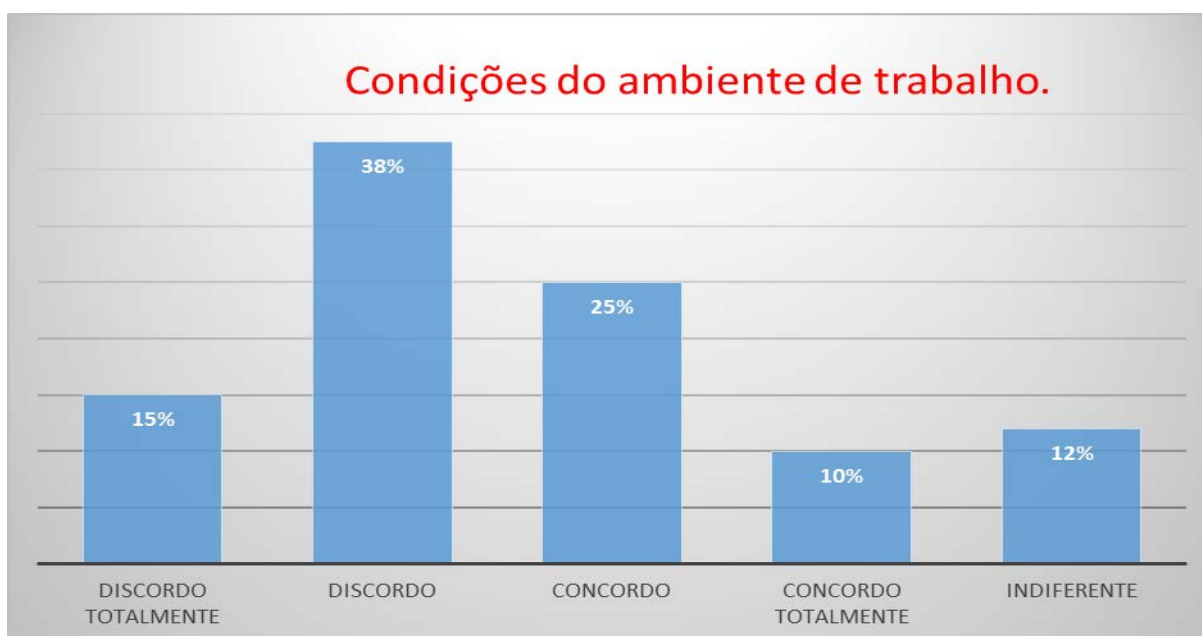
Num segundo momento o instrumento de pesquisa, permite a abordagem de elementos que serão analisados à luz dos conceitos apresentados pela Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, especialmente no que se refere às condições de trabalho. Assim, ao serem indagados sobre as condições de trabalho os colaboradores dessa agência de atendimento, procurou-se estabelecer com o questionário a percepção dos colaboradores por meio de questões como:

- Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que executo;

- Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho;
- É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.

Como exposto a seguir, apurou-se que a avaliação dos colaboradores sobre as condições de trabalho apresentam importantes indicadores de insatisfação, com destaque aos materiais e equipamentos disponíveis para a realização das tarefas e a divisão do trabalho de maneira mais justa e equitativa, conforme demonstrado a seguir:

**Gráfico 4: Condições do Ambiente de Trabalho**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os dados indicam que 35% concordam com estas condições e mais de 53% são contrários a esta condição de trabalho, trazendo à tona a discussão sobre os fatores motivacionais de trabalho dos colaboradores, que não ficam restritos apenas a valores monetários, mas também a outras características como o clima e como é efetuada a tarefa.

Da mesma forma, na questão de reconhecimento profissional que é tido como um fator de motivação segundo a teoria dos dois fatores, observou-se que há reconhecido índice de satisfação, pois 58% dos pesquisados avaliam que as suas atividades estão sendo valorizadas. Contudo, uma grande parte desses acham que o salário recebido por eles está aquém das expectativas, representando o índice 70% dos pesquisados.

Quanto ao plano de carreira, o critério da meritocracia não é bem definido, ficando sempre o sentimento de injustiça. Um ponto apresentado no questionário que merece ser destacado é quanto ao cumprimento das obrigações trabalhistas por parte dos correios, onde a resposta foi unânime, todos concordam que os Correios cumprem com as suas obrigações para os funcionários:

**Gráfico 5: Reconhecimento Profissional**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Nas questões que trataram da exigência de desempenho, que segundo a Teoria dos Dois Fatores, também houve indicadores de insatisfação, nesse aspecto, 63% dos pesquisados disseram que são cobrados pelas metas, estão em constante concorrência com os seus pares para alcance das metas de atendimento individual, o que lhes colocam em condições de desafios constantes, como ilustra o gráfico 6 a seguir:

**Gráfico 6: Execução dos Trabalhos**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com um quadro reduzido de funcionários, aplica-se uma política de fazer mais com menos, o que leva a uma sobrecarga no atendimento e conseqüente insatisfação dos colaboradores que estão muitas vezes realizando as tarefas de duas pessoas, esse pode ser um fator de insatisfação presente.

Do mesmo modo, quando questionados sobre as condições de autonomia nas tomadas de decisões, a constatação é que o diálogo está sempre aberto, o que proporciona uma condição favorável de satisfação, pois as opiniões dos colaboradores são respeitadas, como demonstrado no gráfico a seguir:

**Gráfico 7: Autonomia e Participação nas Decisões**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com base nas informações prestadas, 53% afirmam concordar que há autonomia e participação nas decisões, se tornando um grande recurso de motivação do colaborador.

Ao se apurar suas percepções sobre a importância das atividades realizadas e o impacto dessas para a organização, 63% dos pesquisados revelaram saber da importância do seu trabalho e sua relevância para a sociedade, isto indica que eles tem o conhecimento do processo como um todo e que são capazes de se localizarem dentro desse sistema, como é possível observar no gráfico 8.

**Gráfico 8: Importância das Atividades Pessoais e da Organização**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Dessa mesma forma, reconhecem a importância das suas tarefas para o atendimento das necessidades da população. Esse pode ser um fator de satisfação segundo Frederick Herzberg, contudo vale mencionar que 20% não soube informar se tem a posse desse conhecimento.

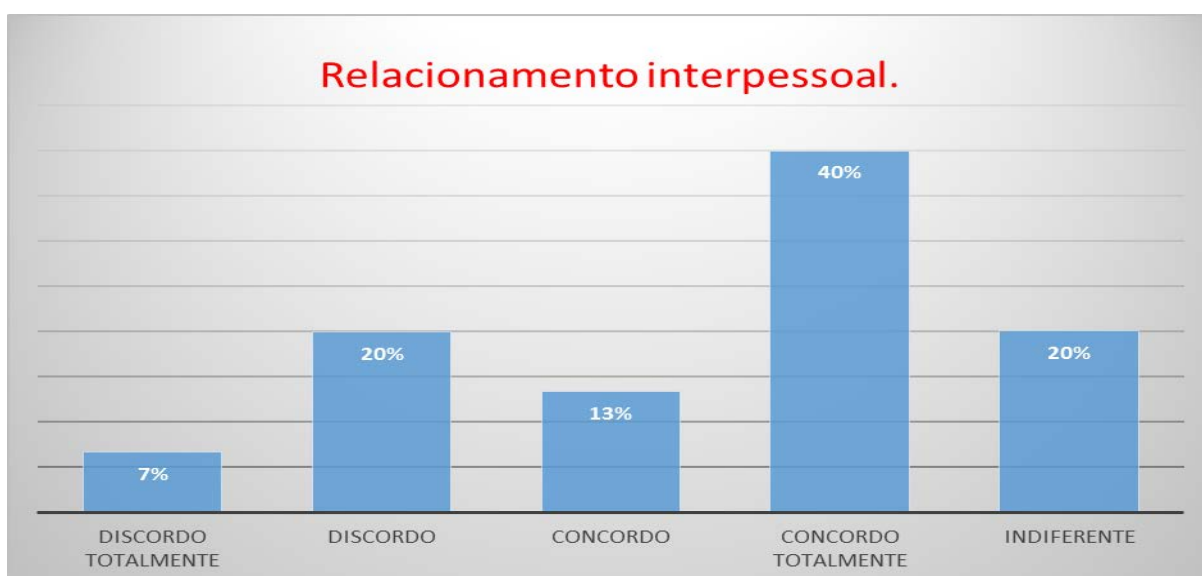
A próxima etapa do questionário prevê a abordagem a respeito das condições e metas profissionais e pessoais que pode ser importante fator de satisfação ou insatisfação como se verifica no gráfico 9.

**Gráfico 9: Metas Profissionais**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Houve uma avaliação satisfatória desse aspecto. Nota-se que 80% dos pesquisados afirmaram ter metas pessoais e profissionais, evidenciando a busca pela qualidade de vida por meio do trabalho e suprir as necessidades materiais. Ainda assim, 13% não soube informar ter conhecimento de suas próprias metas.

A pesquisa trouxe ainda, questões sobre o relacionamento interpessoal, com o objetivo de ter ciência sobre esse fator de insatisfação que está presente nessa instituição e em que grau, de acordo com o gráfico 10 abaixo:

**Gráfico 10: Relacionamento Interpessoal**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Nesse quesito constatou-se que cerca de 27% da população pesquisada revelou problemas, enquanto que a expressiva maioria se relaciona de forma satisfatória, segundo a pesquisa, cerca de 20% não se atentam a essa questão.

Esse quesito está diretamente relacionado ao ambiente de trabalho, 53% concordam que há um bom relacionamento interpessoal, gerando um clima agradável, esclarece CHIAVENATO (apud SILVA, NUNES, ARAGÃO, JUCHEM, 2008, p.4) “que o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização.”

A última etapa do processo de coleta de dados, apurou as percepções mais amplas e gerais a respeito da satisfação no trabalho.

Assim, os questionamentos elencaram elementos sobre a realização das atividades, identificação com o trabalho e o trabalho como um todo, sendo um meio de satisfação pessoal, a constatação foi surpreendente, como confirma o gráfico a seguir:

**Gráfico 11: Satisfação Geral com o Trabalho**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Como se observa o gráfico acima 63% dos pesquisados não estão satisfeitos ou com o trabalho ou com as condições dele.

Verifica-se, portanto, que ainda há a necessidade de implantação de outras políticas gestacionais, ou seja, de práticas que promovam uma melhor gestão dos



recursos, para gerar um aproveitamento das características favoráveis e mudança nas demais.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a Instituição em tela está em processo de transformação e adequação às expectativas e interesses no que se refere à gestão de pessoas. De início, o principal objetivo deste estudo era analisar as principais relações existentes de gestão de pessoas implantadas e a percepção de motivação.

Nesse contexto, é fácil identificar pelo questionário desenvolvido que apesar do montante pecuniário ser de grande valia, não é o único e nem o mais importante fator de motivação das pessoas em relação ao seu emprego.

A partir dos elementos apurados, pode-se considerar que a agência de atendimento dos Correios, *locus* desse estudo, apresenta entrosamento positivo entre os seus colaboradores. Também revelou a existência de plano de carreira criado em 1995 e atualizado em 2010, mas não atende plenamente as expectativas dos colaboradores, criando assim um descontentamento quanto a ascensão profissional.

Da mesma forma, apurou a existência de uma ferramenta de incentivo que é a PLR (participação dos lucros e resultado da empresa), paga anualmente, porém esta distribuição dos lucros só ocorre mediante uma atuação sindical, o que acaba comprometendo a política de incentivo.

Entretanto, de acordo com o estudo realizado, verificou-se que não existe uma equidade na distribuição oportunidades e as indicações para postos mais relevantes em termos de poder, não são efetivados pela gerência local, mas pela regional, tornando o processo crítico, devido à falta de relação direta com o espaço de convivência. Dessa forma, a melhor realização para a promoção seria partir da gerência local, que está no cotidiano e consegue avaliar quais candidatos estão efetivamente preparados.

Apurou-se ainda uma disparidade na questão da distribuição dos recursos para promoção, constatou-se que o ciclo de avaliação para promoção varia entre um e dois anos o que segundo os servidores não atende às demandas. Para um melhor aproveitamento do plano de carreira faz-se necessário mais transparência nos critérios, deixando claro quem e em qual período receberá esta promoção, tornando as expectativas dos colaboradores líquidas e certas de um futuro melhor.

Ante ao exposto, constatou-se significativos índices de insatisfação, evidenciados principalmente pela falta de uma política de RH que propicie condições necessárias para o processo de reconhecimento profissional, o que junto com as cobranças excessivas, acabam por contribuir para um ambiente insatisfatório.

Da mesma forma, outro ponto que merece ser destacado diz respeito à responsabilidade individual delegada, ou seja, delega-se responsabilidade, porém os colaboradores não recebem o devido reconhecimento financeiro pelo seu empenho. Conforme salienta a literatura sobre o tema, embora esse não seja uma ferramenta indispensável para a motivação, a falta dela pode provocar um efeito prejudicial à percepção de satisfação que os profissionais desenvolvem. Assim, a partir dos pontos analisados, pode-se afirmar que a agência estudada apresenta um ambiente favorável, com clima organizacional positivo e com relacionamento interpessoal satisfatório. Entretanto, embora sejam aplicadas técnicas que estimulam a competitividade na busca por resultados, o que se constata é que em determinadas situações essa estratégia tem causado atrito entre os pares e estresse.

Conclui-se que a principal política de reconhecimento profissional é mesmo o plano de carreira que, pelas alegações apresentadas não vem atendendo as expectativas da maioria dos colaboradores. Evidencia-se também que a agência em estudo, como muitos outros setores da gestão pública brasileira, sente o impacto da ausência de políticas coerentes que estimulem e valorizem os servidores.

Esse estudo não é conclusivo mediante a grandeza e as peculiaridades encontradas nos mais variados setores da administração pública, por essa razão se faz necessários a continuidade de estudo nesse tema, pois os cidadãos brasileiros necessitam de servidores motivados e que atendam as demandas da sociedade, e isto é um grande desafio para os gestores de modo geral que devem buscar soluções que possam possibilitar uma condição de satisfação e motivação a todo este grande universo de pessoas.

## 5.REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**, 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves. **Cultura e Mudança Organizacional**. Ouro Preto: UFOP, 2009.
- BLOG APROVA CONCURSOS. **Diferença entre regime celetista e estatutário**. Disponível em: <http://www.aprovaconcursos.com.br/noticias/2010/10/25/diferenca-entre-regime-celetista-e-estatutario/>, acessado em 18/11/2013.
- COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: UAB, 2009.
- CORREIOS. **História da Empresa**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/historia/>, acessado em 10/11/2013.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ELAINA, Jeniffer. **Frederick Herzberg e a Teoria dos dois factores**. Portal Gestão. Disponível em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html>, acessado em 20/10/2013.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoria de la Organización para La Administración Pública**. México: Colégio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MCCLAVE, James T, BENSON, P. George, Sincich, Terry. **Estatística para Administração e Economia**. Tradução Fabrício Pereira Soares e Fernando Sampaio Filho. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32ª ed. atual. por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2006

MILANEZ, Felipe Comarela. **Noções Gerais de Direito**, Ouro Preto: UFOP, 2007.

MORAES, Alexandre de. **Direitos Humanos Fundamentais**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de Oliveira. **Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert**. São Paulo: FECAP, 2001. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm), acessado em 05/01/2014.

ROBBINS, Stephen P, TIMOTHY A. Judge, Filipe Sobral. **Comportamento Organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARDI, Jaime Antônio Scheffer. **Estudos de Administração Geral**. Ouro Preto: UFOP, 2007.

SILVA, Danielly Magalhães da; NUNES, Leandro de Azevedo; ARAGÃO, Nelma Araújo; JUCHEM, Dionise Magna. **A Importância do Relacionamento Interpessoal no Contexto Organizacional**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf), acessado em 05/01/2014.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO - MODELO

QUESTIONÁRIO						Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Masc.	Fem.	Faixa etária	De 18 à 30 anos	De 31 à 40 anos	De 41 à 50 anos	Mais de 51anos				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
1. Os materiais e equipamentos são adequados para execução do meu trabalho.										
2. Todas as pessoas do meu setor se esforçam na execução dos trabalhos.										
3. No meu trabalho há proporcionalidade entre esforços e recompensas, entre direitos e deveres.										
4. Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que executo.										
5. O que ganho no meu trabalho é suficiente e de acordo com meu esforço.										
6. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.										
7. Os Correios cumprem com todas as suas obrigações para comigo.										
8. Todo dia faço tarefas muito parecidas.										
9. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.										
10. Tenho autonomia para estabelecer a forma de realização do meu trabalho.										
11. Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho.										
12. Procuo auxiliar os colegas de trabalho.										
13. Trabalho para ganhar dinheiro.										
14. Trabalho para melhorar a qualidade de vida da minha família.										
15. Trabalho para suprir as minhas necessidades materiais										
16. Eu assumo as conseqüências do que decido no meu trabalho.										
17. E um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.										
18. Com o meu trabalho estou produzindo bem e serviços.										
19. Eu colaboro para o desenvolvimento da sociedade com o meu trabalho										
20. As pessoas com quem convivo reconhecem a importância do meu trabalho.										
21. Colaboro com os meus colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.										
22. Estou sempre competindo com os meus colegas para alcançar as minhas metas profissionais/pessoais										
23. Tenho um bom relacionamento com os meus colegas.										
24. Tenho prazer no que faço.										
25. Identifico-me com o meu trabalho.										
26. O trabalho é um meio de satisfação pessoal.										
27. O reconhecimento profissional no meu local de trabalho é por mérito.										

OBS: Assinale somente uma alternativa.

Obrigado pela sua participação.