



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SELMA SILVEIRA SANTOS LIMA

A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA AGÊNCIA DE CORREIOS DA
LAPA – PR

LAPA
2016

SELMA SILVEIRA SANTOS LIMA

A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA AGÊNCIA DE CORREIOS DA
LAPA – PR

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Danielle Mantovani Lucena da Silva

LAPA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar força e saúde para nunca desistir dos meus objetivos.

Ao meu marido, Sandro, e ao meu filho Bruno, por estarem sempre ao meu lado.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Danielle Mantovani Lucena da Silva, por disponibilizar parte de seu tempo para me orientar com cordialidade e profissionalismo.

À minha gerente Célia Budziaki, por me autorizar a fazer o estudo na agência de Correios da Lapa e aos meus colegas de trabalho da agência pela colaboração na pesquisa que permitiu a realização deste trabalho.

E, a todos que de forma direta ou indireta colaboraram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

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

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos da agência de Correios da Lapa – PR. Através da revisão bibliográfica foram levantados conceitos importantes para que se possa compreender a importância da motivação no trabalho e quais os fatores responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas. A proposta foi baseada em dados levantados por meio de questionário fechado, contendo questões sobre a motivação, ambiente de trabalho, relações entre os membros da equipe. A pesquisa foi classificada como exploratória, bibliográfica e de campo. Os resultados obtidos através do questionário mostraram como está a motivação dessa equipe de trabalho e norteou a proposta apresentada para manter a motivação dos colaboradores com campanhas internas de incentivo à produtividade e ações para manutenção do bom clima organizacional observado na pesquisa. Espera-se com isso, o aumento da motivação desses funcionários e conseqüentemente a satisfação dos usuários dos serviços dos Correios na cidade da Lapa/PR.

Palavras-Chave: Motivação. Satisfação. Serviço público.

ABSTRACT

This study aims to identify the factors that influence the motivation of civil servants from Lapa Post agency - PR. Through literature review they were raised important concepts so that you can understand the importance of motivation at work and the factors responsible for the satisfaction and motivation. The proposal was based on data collected through a closed questionnaire containing questions about the motivation, work environment, relationships between team members. The research was classified as exploratory, bibliographic and field. Results from the survey showed how is the motivation of this work team and guided the proposal to maintain the motivation of employees with internal campaigns to encourage productivity and actions to maintain good organizational climate observed in the survey. It is hoped that the increased motivation of these employees and hence the satisfaction of users of the Postal services in the city of Lapa / PR.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Public service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	05
FIGURA 2 – FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS	07
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DOS CORREIOS	11
GRÁFICO 1 – FAIXA ETÁRIA	13
GRÁFICO 2 – SEXO	13
GRÁFICO 3 – TEMPO DE SERVIÇO NOS CORREIOS	14
GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE	14
GRÁFICO 5 – PRINCIPAL MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR NOS CORREIOS ...	14
GRÁFICO 6 – OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	15
GRÁFICO 7 – OPÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENT OFERECIDAS PELA EMPRESA	15
GRÁFICO 8 – AMBIENTE DE TRABALHO MOTIVADOR	15
GRÁFICO 9 – RELACIONAMENTO ENTE OS MEMBROS DA EQUIPE	16
GRÁFICO 10 – RELAÇÃO COM O GERENTE OU SUPERVISOR	16
GRÁFICO 11 – APOIO NO TRABALHO POR PARTE DO GERENTE OU SUPERVISOR	16
GRÁFICO 12 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	17
GRÁFICO 13 – MOTIVAÇÃO PARA PRODUIR MAIS NO TRABALHO	17
GRÁFICO 14 – SALÁRIO COMPATÍVEL COM O MERCADO DE TRABALHO	17
GRÁFICO 15 – SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO ATUAL	18
GRÁFICO 16 – INFORMAÇÕES SUFICIENTES E CLARAS	18
GRÁFICO 17 – AUTONOMIA PARA PROPOR MELHORIAS	18
GRÁFICO 18 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	19
GRÁFICO 19 – RECONHECIMENTO POR PARTE DA EMPRESA	19
GRÁFICO 20 – IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	19
FIGURA 4 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	2
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
2.1 MOTIVAÇÃO.....	3
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	4
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	4
2.2.2 Teoria dos dois fatores	6
2.2.3 Teoria da existência, relacionamento e crescimento ERC	8
2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	8
2.2.5 Teoria da Expectância	9
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	11
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	12
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	21
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	22
4.1.1 Plano de implantação	23
4.1.2 Recursos	26
4.1.3 Resultados esperados	26
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretiva	27
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Embora existam muitos estudos sobre motivação de equipes, ela ainda é um grande desafio para qualquer gestor, por conta da sua complexidade. Segundo Bergamini (1997, p. 31) “(...) motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. Para o gestor público o desafio da motivação de equipe se torna ainda maior, pois observa-se que a motivação que faz com que uma pessoa preste um concurso público nem sempre se mantém após o funcionário assumir sua vaga, além disso, o funcionário que está no serviço público há muitos anos tende a ser resistente a mudanças, acomodado, sem motivação para realizar seu trabalho de forma mais produtiva.

A falta de motivação no trabalho pode trazer sérias consequências para a organização e para as pessoas. Para a organização a falta de qualidade no trabalho ou serviço prestado pelo colaborador desmotivado pode gerar prejuízo, além de aumentar o índice de absenteísmo e falta de comprometimento com a organização. Já para o funcionário, a desmotivação pode trazer consequências negativas ligadas à saúde física e mental e gerar estresse e depressão, por exemplo.

Já o funcionário motivado produz mais e melhor e na empresa pública significa que os serviços prestados terão mais qualidade, o funcionário terá mais comprometimento com a organização e com isso a população atendida ficará mais satisfeita.

Esse estudo pretende identificar a motivação dos servidores públicos da agência de Correios da cidade da Lapa, qual a relação da motivação com o tempo de serviço e como resolver o problema de desmotivação nessa equipe.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo geral “Identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos da Agência de Correios da Lapa-PR”.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Investigar qual foi a principal motivação para os servidores terem escolhido os Correios para trabalhar.
- Identificar a relação da motivação com a escolaridade, idade e tempo de exercício na profissão dos servidores;
- Saber a percepção do servidor sobre a importância do quesito motivacional para o desempenho de sua função na empresa;

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Identificar quais fatores influenciam a motivação dos servidores é importante para que o gestor possa desenvolver estratégias e traçar um plano de ação que possam minimizar o problema e melhorar o clima organizacional e os serviços prestados à comunidade.

Além disso, a motivação faz bem para os servidores, pois uma pessoa motivada sente-se realizada com seu trabalho e como consequência a qualidade de vida desse funcionário é melhor.

O estudo foi realizado na agência de correios da cidade da Lapa, no estado do Paraná. Os atores envolvidos no estudo foram os servidores da agência, or se tratar de uma agência pequena, o estudo envolveu 10 dos 12 funcionários do nível operacional ativos na agência, pois um funcionário estava em férias e uma funcionária estava em licença maternidade no período da pesquisa. O estudo busca responder ao seguinte problema: como está a motivação dos servidores públicos da agência de correios da cidade da Lapa e quais são as ações que o gestor da agência pode realizar para tornar essa equipe mais motivada?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação está presente na nossa vida diária, precisamos de motivação para estudar, viajar, ganhar dinheiro, ler, enfim, para tudo que fazemos precisamos de motivação. Nesse trabalho abordaremos a motivação sobre o aspecto organizacional, especificamente da organização pública e o que fazer para manter os servidores motivados para alcançar melhores resultados.

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam explicar o que motiva os seres humanos para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta forma ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre o seu rendimento. (TORRES, 1996, p. 68)

São inúmeras as teorias e estudos sobre a motivação, porém apesar desses estudos esse tema ainda continua complexo, justamente por se tratar de um assunto tão intrínseco e por isso mesmo é importante salientar que não é papel da organização motivar seus funcionários, justamente por ser um assunto íntimo de cada pessoa, mas sim o de manter um ambiente motivador, onde as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

(...) a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não dos fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados, sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. (BERGAMINI, 2006, p. 63)

Manter esse ambiente motivador é o grande desafio do gestor, especialmente em uma empresa pública, pois as ações necessárias para isso não dependem somente do gestor imediato. Entender os conceitos de motivação para poder traçar um plano de ação para os funcionários desmotivados é fundamental para o gestor que se preocupa com o bem estar da sua equipe e da sua organização.

(...) os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados, estarem aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas atribuídas assim como o ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Os gerentes podem não motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2008, p. 202)

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem várias teorias sobre motivação e também várias classificações sobre elas. A classificação mais usada sugere que elas sejam agrupadas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo são as que analisam o comportamento humano e as de processo analisam mais especificamente sobre as situações de trabalho. Nesse trabalho vamos apresentar as seguintes teorias: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria ERC, de Alderfer, Teoria de necessidades adquiridas de McClelland e a teoria da Expectância de Vroom.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow em sua teoria identificou e classificou hierarquicamente as principais necessidades do ser humano. Sua teoria organizava as necessidades humanas em níveis representada em uma pirâmide onde as necessidades dispostas na base deveriam ser satisfeitas completamente para que o próximo nível de necessidade também fosse satisfeito. Segundo Perez-Ramos (1990, p. 128) “(...) à medida que as necessidades de nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento”.

De acordo com essa teoria, o comportamento humano procura satisfazer primeiramente as necessidades básicas e depois as mais complexas. Maslow (2001, p. 14) afirma que “(...) todos nós nascemos com determinadas necessidades inatas para vivenciar valores mais altos; da mesma forma que nascemos psicologicamente com a necessidade de zinco e magnésio em nossa dieta”.

Para Bergamini (1997, p. 73), (...) a razão da grande aceitação da teoria de Maslow é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”

A seguir uma das representações da pirâmide das necessidades de Maslow:

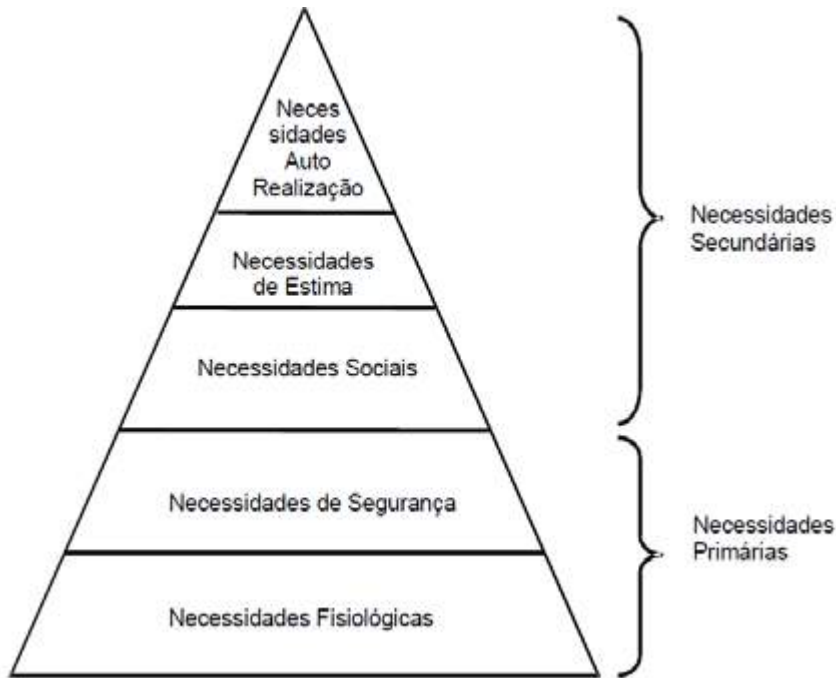


Figura 1 – A hierarquia das necessidades de Maslow
 Fonte: Queiroz (1996).

Perez-Ramos (1990, p. 128) define cada um dos níveis de necessidade da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas – respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo;
2. Necessidades de segurança – compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família;
3. Necessidades sociais – referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade;
4. Necessidade de estima – traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo no qual participa e de ser prestigiado pelos demais;
5. Necessidade de auto realização – incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo assim, um desafio permanente na vida do indivíduo.

As necessidades primárias (Fisiológicas e de Segurança) estão na base da pirâmide e são as que devem ser satisfeitas primeiramente para então satisfazer as necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto realização). A medida que uma necessidade é satisfeita outra surge e também precisa ser satisfeita.

Quando uma pessoa busca um emprego, procura satisfazer as necessidades primárias, como ter recursos para comer, se manter financeiramente, poder pagar suas contas. Com o tempo surgem outras necessidades como ter um bom ambiente de trabalho, se relacionar bem com os colegas, buscar uma

promoção e ser reconhecido como bom profissional. Segundo Robbins (2002, p. 133) (...) “de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”. O gestor precisa saber como lidar com cada colaborador a fim de que a motivação do indivíduo seja mantida através da satisfação dessas necessidades.

A teoria das necessidades de Maslow foi criticada por alguns autores. Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 66) “(...) não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida”. De acordo com Robbins (2002, p. 133) “Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”.

Apesar das críticas, a teoria é bem aceita e pode ajudar o gestor a trabalhar com o fator motivacional na sua equipe. Robbins (2002, p. 133) acredita que: “a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte dos executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para compreensão”.

2.2.2 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg e procurou identificar quais fatores causariam satisfação e quais causariam insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Ele estudou os fatores intrínsecos e extrínsecos para compreender o comportamento dos funcionários.

Os fatores de ordem intrínseca, denominados “motivadores”, incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados “fatores de higiene”, porque incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou trabalho em si mesmo. São elas as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros. (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 129)

Segundo Herzberg (1983 apud RODRIGUES, et. al. 1995) “(...) a Administração deve perceber que os fatores de higiene são importantes, mas, uma

vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho”.

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições de trabalho, salário, benefícios, oportunidades de crescimento profissional, clima organizacional, etc. São fatores que, se ausentes, desmotivam o trabalhador, porém quando presentes, não são elementos de motivação. Os fatores motivacionais dizem respeito ao cargo em si, ao trabalho que é realizado, as metas, a responsabilidade do trabalho e trazem motivação, enquanto a ausência não gera insatisfação.

FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)	FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho - Salários e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais - Políticas da organização - Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho - Progresso profissional - Responsabilidade

Figura 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos.
Fonte: (CHIAVENATO, 1999)

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006) o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente para a manutenção de boa produtividade no trabalho. Para que os funcionários se dediquem ao trabalho, sejam comprometidos com a organização e busquem os resultados esperados, além das necessidades básicas é necessário atender as necessidades de auto realização e reconhecimento profissional.

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários” (BEDRAN JUNIOR, OLIVEIRA, 2009).

A teoria de Herzberg recebeu críticas, especialmente sobre a metodologia aplicada em sua pesquisa que foi considerada falha e com resultados que podem ter interpretações distintas. Apesar disso, a teoria é amplamente divulgada. Segundo Robbins (2002, p. 136) “(...) apesar de todas as críticas a teoria de Herzberg foi

amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”.

2.2.3 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC

Publicada em 1969 a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) ou ERG (existence, relatedness, growth) como é conhecida internacionalmente, foi proposta pelo psicólogo norte americano Clayton Paul Alderfer e trata-se de uma revisão da Teoria de Maslow. Alderfer resumiu as cinco necessidades de Maslow em apenas três: Existência, Relacionamento e Crescimento.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004):

Necessidade existencial (existência): necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência.

Necessidades de relacionamento: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social.

Necessidades de crescimento: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar e desenvolver o potencial humano.

Essa teoria propõe que não existe uma hierarquia como Maslow propôs, assim mais de uma necessidade pode ser atendida ao mesmo tempo. Ainda propõe que quando uma necessidade superior é frustrada pode ativar uma necessidade inferior.

A teoria ERG possui também uma dimensão de frustração - regressão. Você deve lembrar que Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo (ROBBINS, 2002, p. 157).

2.2.4 Teoria de necessidades adquiridas de McClelland

Essa teoria destaca que as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo da vida. David McClelland elenca três necessidades motivacionais: realização, afiliação e poder. Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 74), “(...) para ele um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo encaminhando suas ações em certa direção”.

De acordo com Perez – Ramos (1990, p. 130), (...) “o principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação”. Os três tipos de necessidades são apresentados por Perez-Ramos (1990, p. 130):

- a) Necessidade de realização – pessoas que apresentam elevados índices de necessidade de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos;
- b) Necessidade de afiliação – as pessoas tendem a ter mais preocupação em desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Desempenham com eficiência suas funções que envolvem contatos interpessoais;
- c) Necessidade de poder – os comportamentos mais frequentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando frequentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros.

Essas necessidades podem ser aprendidas durante a vida como resultado de experiências vividas e podem se inter-relacionar em graus variados de intensidade influenciando o comportamento e o desempenho do indivíduo. Essa teoria pode ser usada pelo gestor para localizar essas necessidades em seus subordinados e assim criar um ambiente que atenda às necessidades localizadas.

2.2.5 Teoria da Expectância

Uma das teorias mais aceitas no estudo da motivação é a teoria da expectância desenvolvida por Victor Vroom em 1964. Segundo essa teoria, a motivação depende de três forças básicas no indivíduo. De acordo com Chiavenato (2003, p. 537) essas forças básicas são:

- a) expectativas: são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações e objetivos;
- b) recompensas: é a relação entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- c) relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Essa teoria sugere que o trabalhador se motiva a trabalhar pelos seus objetivos de acordo com a expectativa de alcançar as recompensas que almeja. Por

exemplo, se o objetivo é buscar uma promoção e o indivíduo sabe que um bom desempenho no trabalho pode levá-lo a essa promoção, vai esforçar-se muito para alcançar um bom desempenho porque sabe que a recompensa será a promoção.

De acordo com Perez-Ramos (1990, p. 134) “(...) o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui”.

Vroom afirma que a motivação é um produto de três fatores que ocorrem simultaneamente:

- Valência: é o valor atribuído pelo indivíduo à recompensa;
- Instrumentalidade: é a crença de que seu resultado o levará a uma recompensa desempenho;
- Expectância: é a percepção de que seus esforços o levará ao resultado esperado;

Vieira et. al. (2011, p. 16) afirma que (...) “para Vroom, a motivação (M), a expectância (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação: $M = E \times I \times V$ ”. E acrescenta que “(...) essa relação multiplicativa significa que o apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima do valor zero”.

A teoria de Vroom tem tido uma grande aceitação pelos gestores por ser uma teoria mais realista, que se baseia nas características individuais e ser compatível com os sistemas de gestão por objetivos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da organização

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.

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.

O Sedex, criado em 1982, se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. A prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios constitui-se, cada vez mais, numa importante contribuição para a inclusão bancária de milhões de brasileiros. A seguir o organograma da empresa:

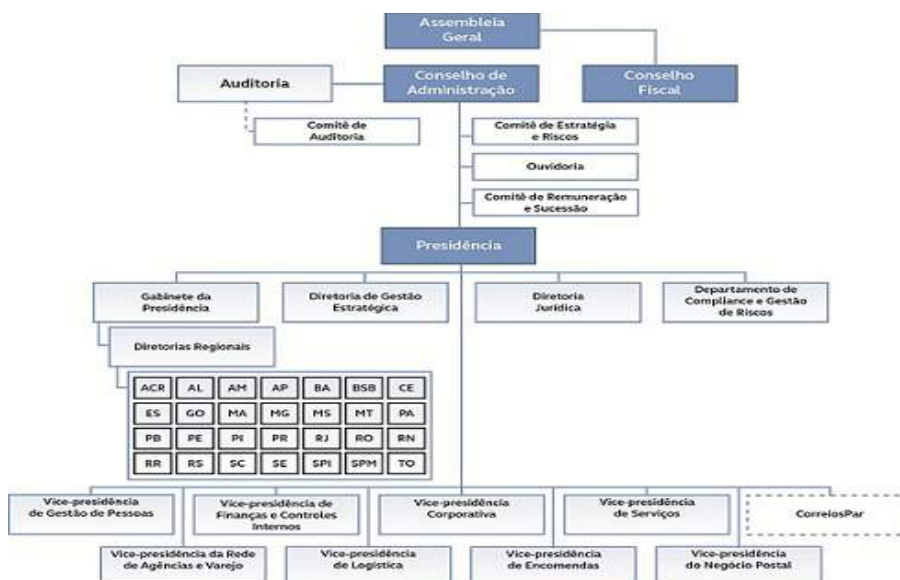


Figura 3 – Organograma dos Correios Fonte: www.correios.com.br/sobrecorreios

A Diretoria-Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências. Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional. O Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo e São Paulo Interior. A Diretoria Regional de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do

interior do Estado de Goiás. As demais Regionais atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados.

Os Correios empregam 119.411 empregados em todo o país, destes 26.739 (22,39%) são atendentes comerciais e 60.951 (51,04%) são carteiros. A agência de correios da Lapa possui hoje 13 funcionários ativos, sendo 4 atendentes comerciais, 6 carteiros, 1 tesoureiro, 1 supervisor operacional e 1 gerente. A agência da Lapa é uma unidade de distribuição também, ou seja, além da parte comercial, é responsável pela distribuição das correspondências dos moradores da cidade. A agência da Lapa atua como Banco Postal e além dos serviços de postagem e venda de produtos da marca Correios também presta alguns serviços bancários à população.

3.2 Diagnóstico da situação problema

Quanto aos fins, a presente pesquisa se classifica como exploratória, através do levantamento dos fatores que influenciam a motivação dos servidores da agência de correios da Lapa. De acordo com Acevedo e Nohara (2009, p. 46) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, através da pesquisa de conceitos e teorias sobre o assunto em questão.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo: o livro *Princípios de administração científica*, de Frederick W. Taylor, publicado pela Editora Atlas, é fonte primária se cotejado com obras de outros autores que descrevem ou analisam tais princípios. Estas, por sua vez, são fontes secundárias. O material publicado pode também ser fonte de primeira ou de segunda mão. Por exemplo: se David Bohn escreveu um artigo, ele é fonte de primeira mão. No entanto, se esse artigo aparece na rede eletrônica editado, isto é, com cortes e alterações, é fonte de segunda mão. (VERGARA, 2008, p. 48)

Podemos classificar ainda como pesquisa de campo com a aplicação de um questionário com 20 perguntas fechadas, buscando respostas para a situação problema.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente. (VERGARA, 2008, p. 47-48)

O método escolhido foi o estudo de caso que segundo Severino (2007, p. 121) “(...) se concentra num caso particular considerado representativo de um conjunto de casos análogos por ele significativamente representativo”.

Na execução da pesquisa foi aplicado um questionário com os servidores da agência. Após a aplicação, os dados foram analisados para avaliar o grau de motivação da equipe.

A seguir os gráficos com o resultado da pesquisa:

O gráfico 1 apresenta a faixa etária dos entrevistados, observamos que a idade dos entrevistados varia de 25 a 55 anos.

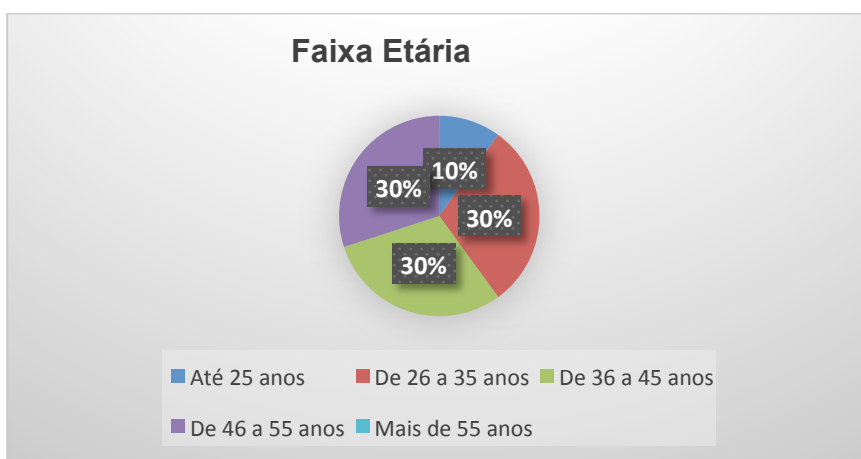


Gráfico 1 – Faixa etária – elaborado pela autora

No gráfico 2 podemos observar que 80% dos entrevistados são homens e 20% mulheres.

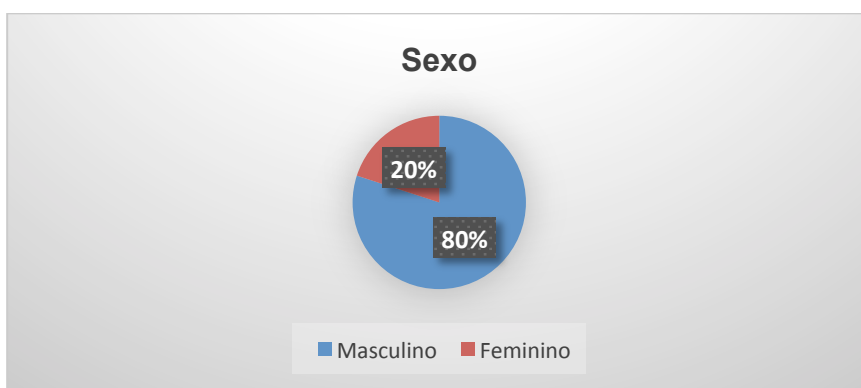


Gráfico 2 – Sexo – elaborado pela autora

O gráfico 3 apresenta o tempo de serviço nos Correios, observa-se que a maioria dos entrevistados tem de 16 a 20 anos de serviço.

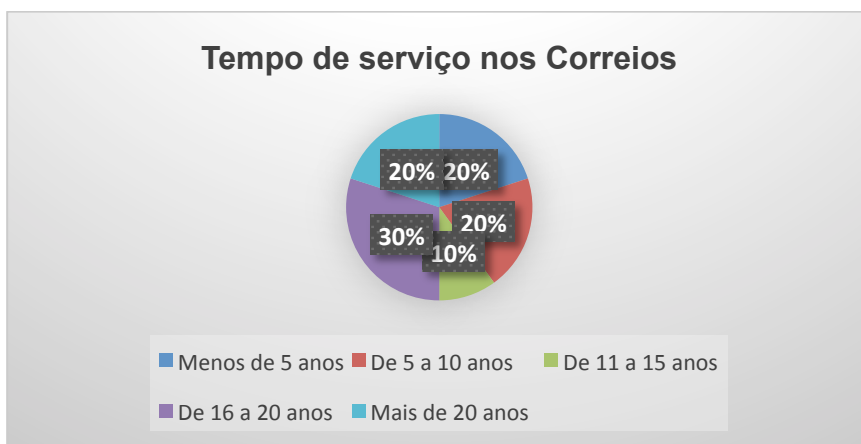


Gráfico 3 – Tempo de serviço nos Correios – elaborado pela autora

O gráfico 4, mostra que a maioria dos entrevistados tem o ensino médio.

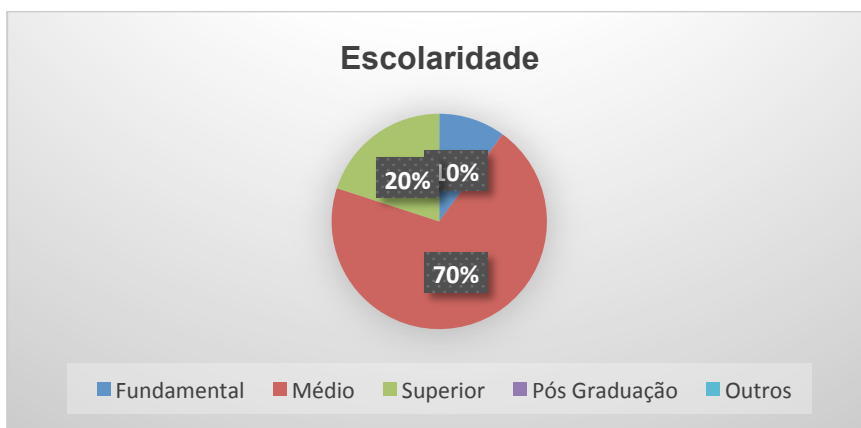


Gráfico 4 – Escolaridade – elaborado pela autora

No gráfico 5 observamos que a principal motivação para os funcionários prestarem o concurso público dos Correios foi a estabilidade.

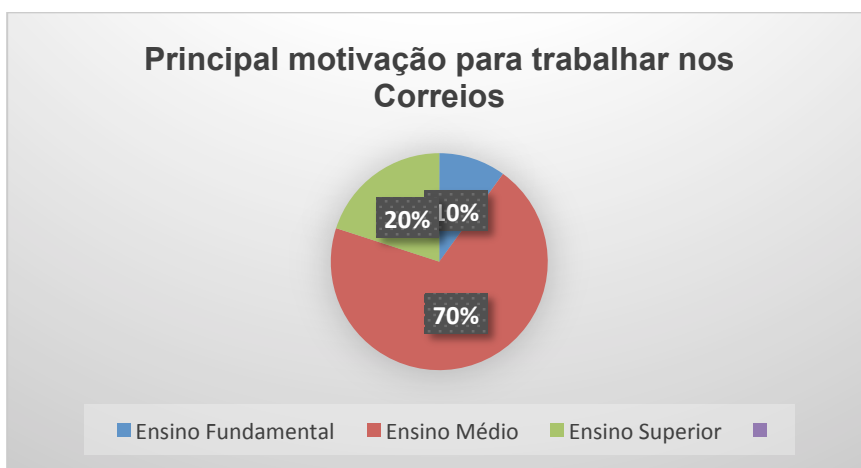


Gráfico 5 – Principal motivação para trabalhar nos Correios – elaborado pela autora

O gráfico 6 mostra que 90% dos entrevistados acreditam que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

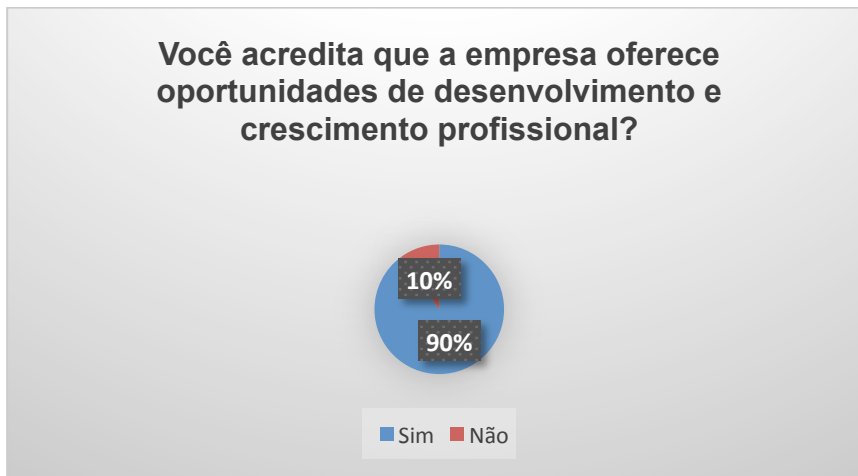


Gráfico 6 – Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional – elaborado pela autora

No gráfico 7 vemos que 80% dos entrevistados estão satisfeitos com as opções de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa.

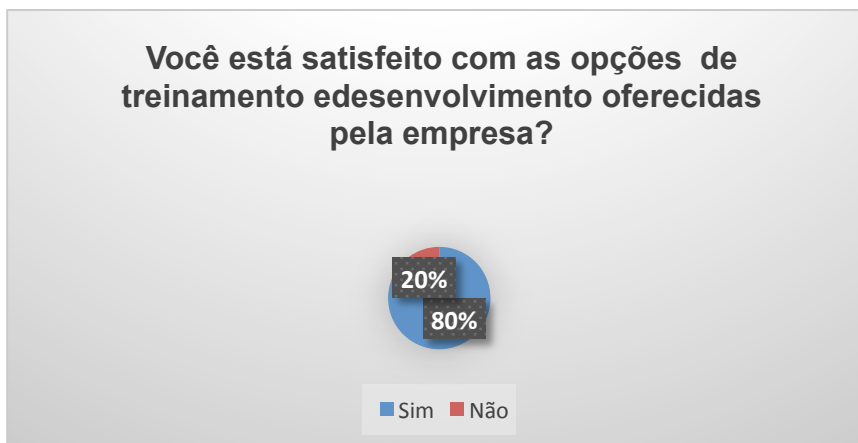


Gráfico 7 – Opções de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa – elaborado pela autora

O gráfico 8 mostra que 90% dos entrevistados consideram o ambiente de trabalho motivador.

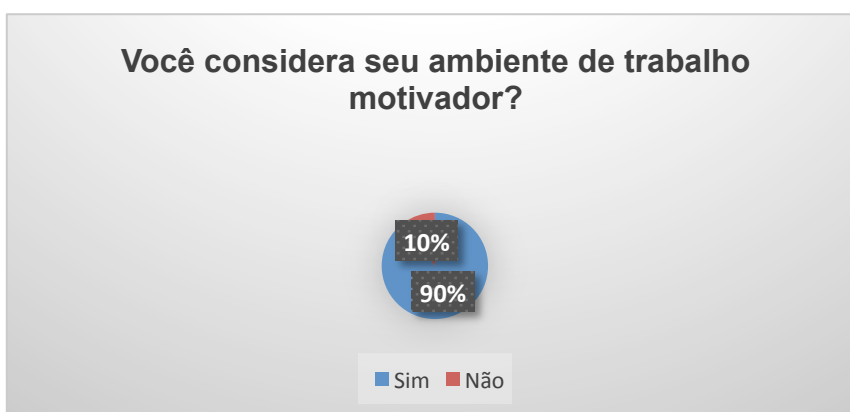


Gráfico 8 – Ambiente de trabalho motivador – elaborado pela autora.

No gráfico 9 percebe-se que na opinião de 60% dos entrevistados, o relacionamento entre os membros da equipe é excelente.

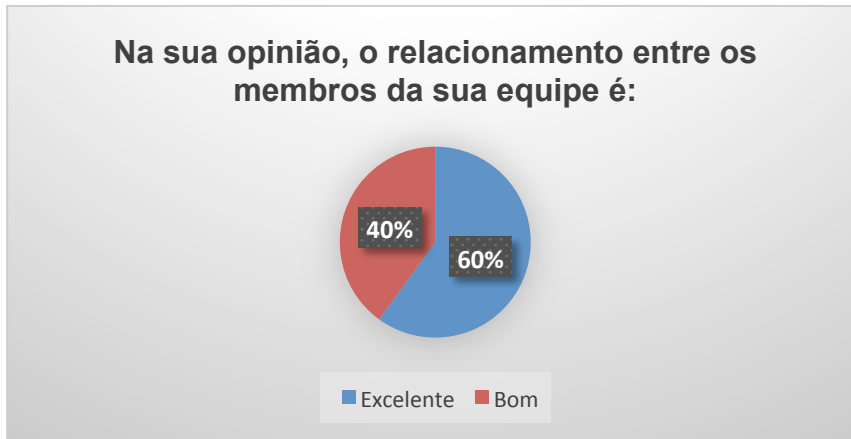


Gráfico 9 – Relacionamento entre os membros da equipe – elaborado pela autora

O gráfico 10 mostra que todos os entrevistados consideram tranquila a relação com o gerente ou supervisor.

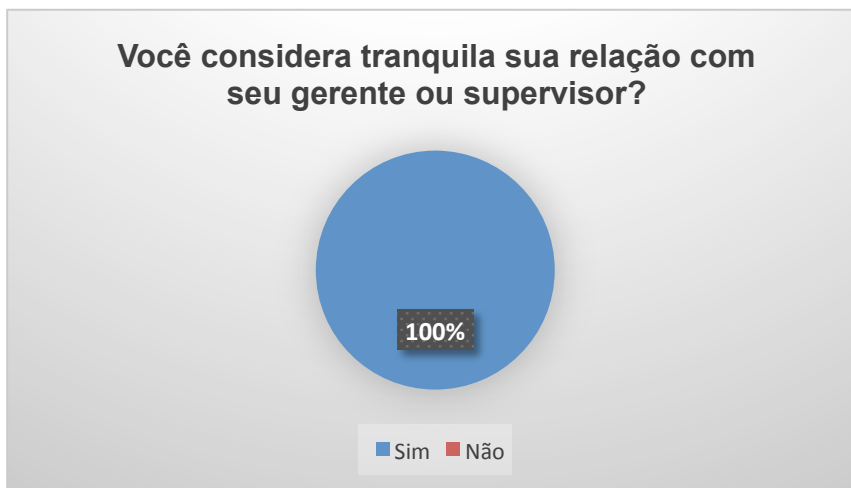


Gráfico 10 – Relação com gerente ou supervisor – elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 11 que todos os entrevistados acreditam ter apoio no trabalho por parte do gerente ou supervisor.

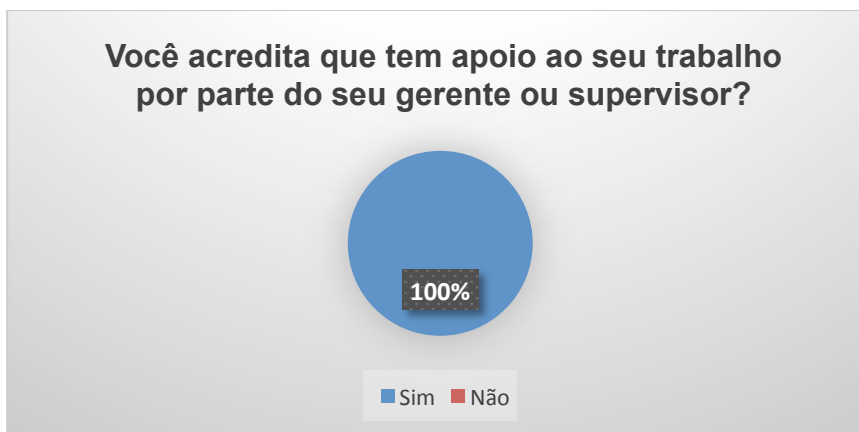


Gráfico 11 – Apoio no trabalho por parte do gerente ou supervisor – elaborado pela autora

O gráfico 12 mostra que 90% dos entrevistados se considera uma pessoa motivada no trabalho.



Gráfico 12 –Motivação no trabalho – elaborado pela autora

O gráfico 13 nos mostra que a principal motivação dos entrevistados para produzir mais no trabalho é a sensação de dever cumprido.

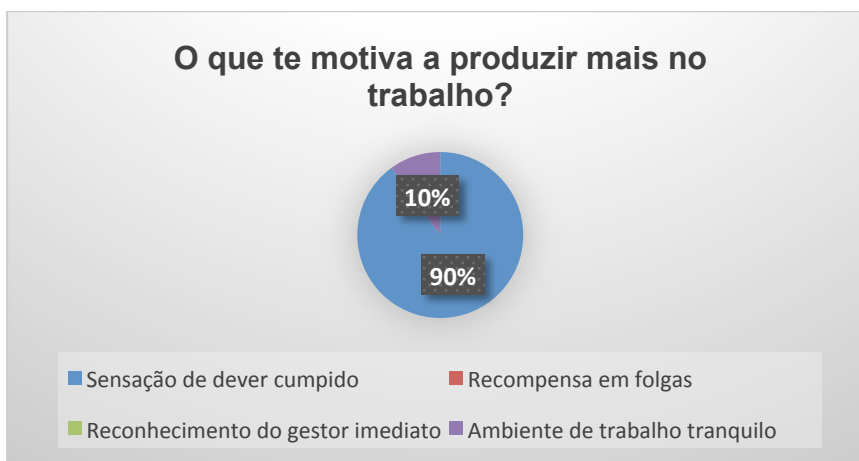


Gráfico 13 – Motivação para produzir mais no trabalho – elaborado pela autora

Observamos no gráfico 14 que 70% dos entrevistados, consideram o salário que recebem compatível com o mercado de trabalho.



Gráfico 14 – Salário compatível com o mercado de trabalho – elaborado pela autora

No gráfico 15 vemos que apesar da maioria dos entrevistados considerar o salário compatível com o mercado de trabalho, 80% disseram que não estão satisfeitos com o salário atual.



Gráfico 15 – Satisfação com o salário atual – elaborado pela autora

No gráfico 16 observamos que todos os funcionários acreditam que as informações repassadas pelo chefe imediato são suficientes e claras.

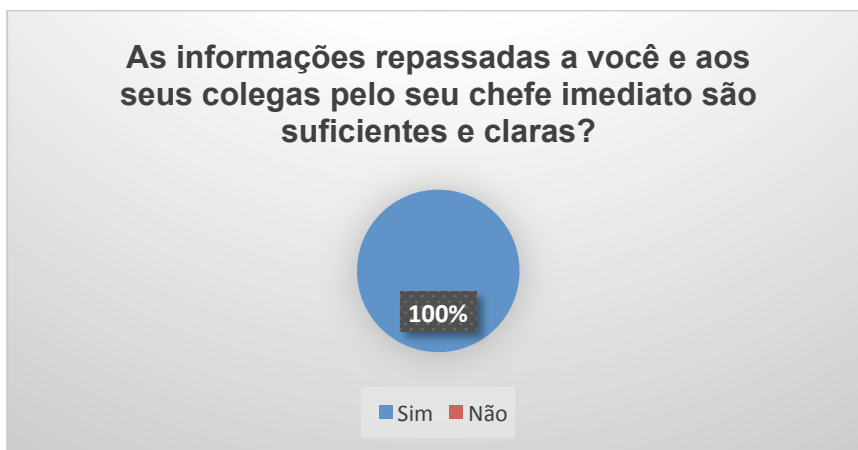


Gráfico 16 – Informações suficientes e claras – elaborado pela autora

O gráfico 17 mostra que 80% dos servidores acreditam que tem autonomia para propor melhorias no processo de trabalho.

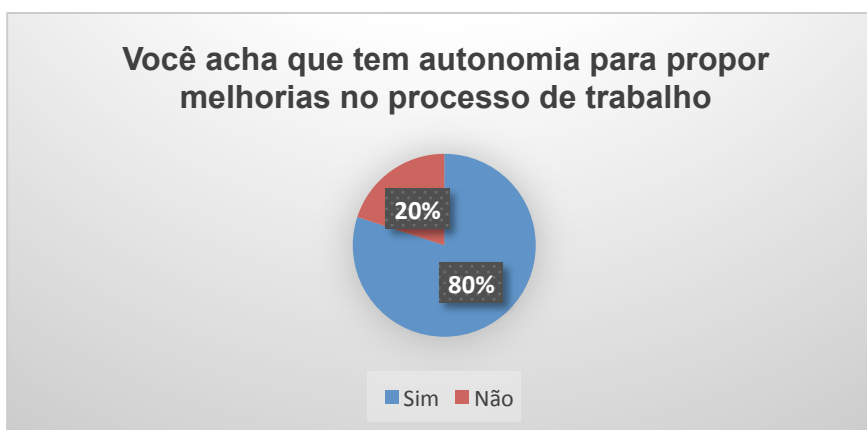


Gráfico 17 – Autonomia para propor melhorias – elaborado pela autora

O gráfico 18 mostra que todos os funcionários da agência estão satisfeitos com o trabalho que realizam.



Gráfico 18 – Satisfação com o trabalho – elaborado pela autora

Observamos no gráfico 19 que apenas metade dos entrevistados se sentem reconhecidos pela empresa.

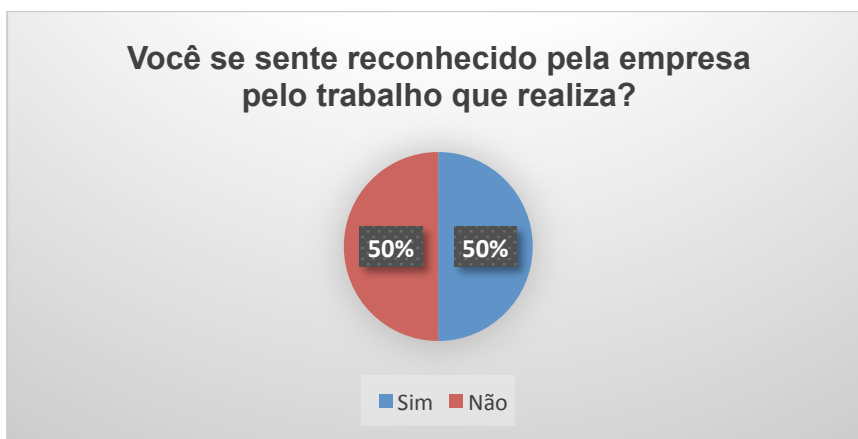


Gráfico 19 – Reconhecimento por parte da empresa – elaborado pela autora

No gráfico 20 observa-se que 70% dos entrevistados consideram a motivação muito importante para o trabalho que realizam e 30% que a motivação é importante.

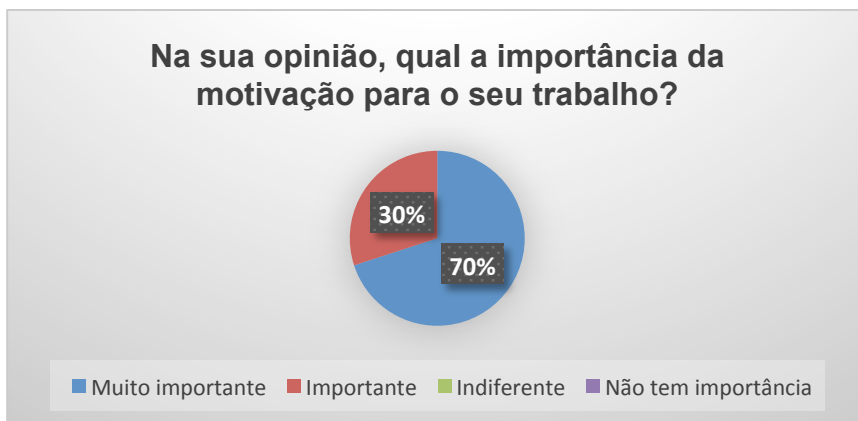


Gráfico 20 – Importância da motivação para o trabalho

Analisando os gráficos observamos que os servidores da agência de Correios da Lapa estão divididos quanto à motivação. É preciso traçar um plano de ação para fazer com que esses servidores se sintam reconhecidos e conseqüentemente sejam mais motivados. Profissionais motivados são mais produtivos e prestam melhores serviços à população. Na seqüência, apresentaremos uma proposta para melhorar a motivação desses servidores dentro do que é possível fazer a nível local, pois a proposta aborda ações simples que poderão ser usadas pela gerência para incentivar a busca pelo resultado das metas mensais da agência e conseqüentemente melhorar a autoestima dos servidores.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA

De acordo com a pesquisa, os servidores da agência da Lapa consideram-se motivados, possuem um bom relacionamento com os membros da equipe e com a gerente, consideram o ambiente de trabalho motivador e estão satisfeitos com o trabalho que realizam e consideram a motivação muito importante para o trabalho que realizam. Apesar disso, não estão satisfeitos com o salário que recebem e nem com o reconhecimento da empresa pelo trabalho que realizam.

Levando em consideração a Teoria das Necessidades de Maslow, as necessidades fisiológicas podem ser consideradas realizadas pela equipe, quando se fala nas necessidades de segurança, podemos dizer que elas são satisfeitas parcialmente, pois é aí que entra a satisfação com o salário e nesse quesito a equipe está insatisfeita. Já nas necessidades sociais, a equipe se mostra satisfeita, nas necessidades de estima, estão parcialmente satisfeitos, pois não se sentem reconhecidos pela empresa. Nas necessidades de auto realização podemos dizer que a equipe está buscando a satisfação. Na sequência, um comparativo da Pirâmide das Necessidades de Maslow quanto a satisfação no trabalho e fora do trabalho:

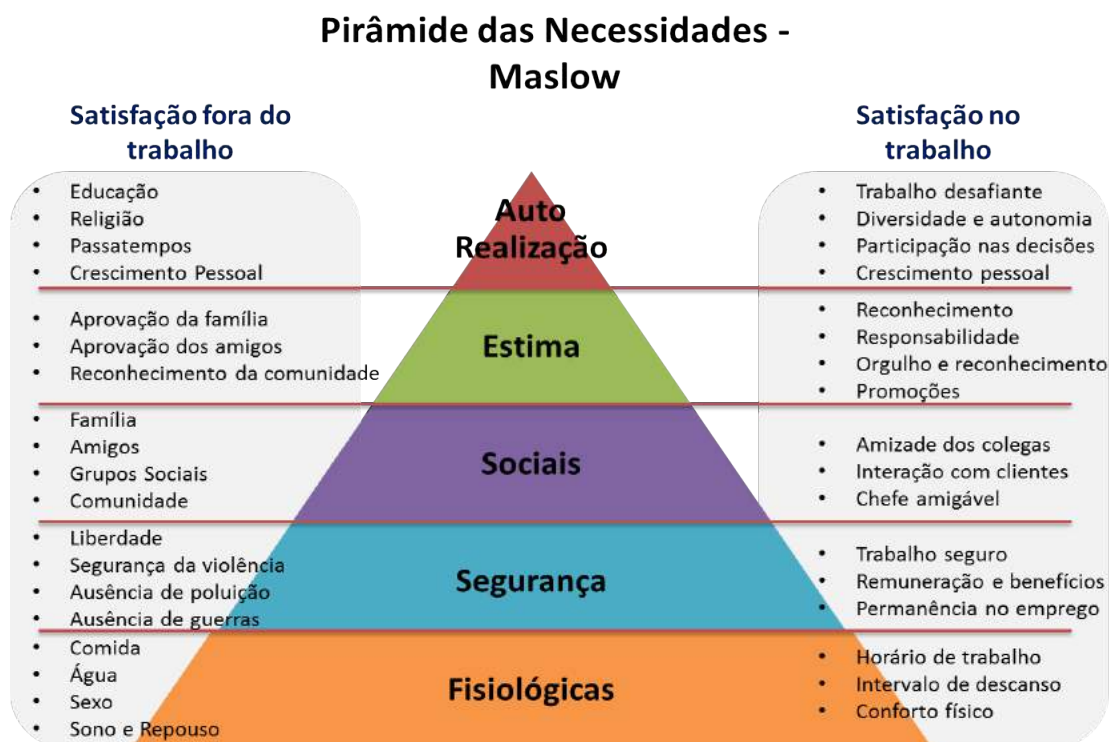


Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow. Fonte: <http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, salário é um fator higiênico e pode causar insatisfação, porém não gera motivação, já o reconhecimento pelo trabalho é fator motivacional. De acordo com a pesquisa, os fatores higiênicos foram parcialmente satisfeitos e os fatores motivacionais também foram parcialmente satisfeitos.

O foco do presente trabalho é a motivação da equipe e o resultado da pesquisa mostrou que a maioria dos servidores se sentem motivados e consideram que a sensação de dever cumprido é o principal fator de motivação. Apesar disso, a equipe precisa de estímulos para manter a motivação e aumentar a produtividade.

O que muita gente não sabe, é que todas as agências de correios têm metas mensais de vendas de produtos e serviços, de serviços bancários, além de vários outros índices de distribuição que são cobrados todo mês das agências. Para que essas metas sejam alcançadas é preciso que a equipe esteja entrosada e motivada a oferecer sempre o melhor serviço ao cliente. Para manter a motivação já existente e estimular a produtividade da equipe, é preciso traçar um plano de ação que possa motivar os funcionários a aumentar as vendas ou melhorar os índices de determinado serviço. A seguir a proposta técnica do que seria possível fazer na agência de correios da Lapa para manter a motivação de seus funcionários.

4.1. PROPOSTA TÉCNICA

Por se tratar de uma empresa pública federal, que está presente em todos os municípios brasileiros, toda política de salários dos Correios acontece em âmbito nacional, ou seja, o gestor direto não tem autonomia para gerir sobre salários, gratificações e recompensas. Se não é possível melhorar o grau de satisfação dos servidores quanto aos salários, algumas outras ações podem ser colocadas em prática na agência pela gerência local para manter os funcionários motivados. A manutenção do bom clima organizacional observado na pesquisa, recompensa em folgas para quem se destacar em suas metas, promover confraternizações frequentes para manter o entrosamento da equipe, são algumas ações que a gerência pode realizar para que os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho, valorizados e reconhecidos pelo gestor imediato. A seguir o plano de implantação de uma campanha de vendas para os atendentes e uma campanha de melhoria dos índices de distribuição para os carteiros.

4.1.1 Plano de implantação

Sugerimos que sejam feitas campanhas de vendas para os atendentes com o objetivo de alcançar a meta de vendas da agência e como recompensa para quem alcançar a meta individual seria concedida uma folga no mês seguinte ao atingimento da meta. É importante salientar que as metas precisam ser totalmente alcançáveis, pois uma meta muito alta, com poucas chances de atingimento pode ter efeito totalmente contrário, ou seja, desmotivar ao invés de motivar.

Já para os carteiros a sugestão é que se façam campanhas para que mantenham todos os índices da distribuição dentro das metas e para o carteiro que mais se destacar no mês também seja concedida uma folga no mês seguinte ao atingimento da meta.

A responsável pela implantação do plano seria a gerente da unidade. Primeiramente é preciso fazer um levantamento das metas mensais de vendas e índices operacionais para que se possa quantificar as metas individuais para as campanhas. Depois será preciso apresentar a campanha para equipe, estipulando as regras, prazo da campanha e a recompensa, nesse caso, a folga no mês subsequente. É preciso deixar muito claro as regras da campanha para que não haja nenhum tipo de confusão ou mal entendido durante ou após a campanha. O objetivo da campanha tem que ser sempre estimular a equipe a buscar resultados e nunca pode ser fator de desmotivação por conta de uma campanha mal formulada.

A segunda etapa será o acompanhamento durante a campanha para ver quem mais se destaca ou quem tem chances de atingir a meta. Estimular os funcionários a buscarem o resultado, mostrando resultados parciais e ajudando em alguma dificuldade individual para que se motivem a atingir a meta é importante para que o funcionário se sinta apoiado na sua dificuldade e também valorizado pelo gestor.

Por último, é preciso fazer o levantamento do resultado da campanha para identificar quais funcionários farão jus à premiação.

Na sequência um modelo de campanha que pode ser aplicada na agência:

CAMPANHA #REALIZE 2015

1. FOCO DA CAMPANHA:

1.1 Atendentes;

2. PERÍODO DA CAMPANHA:

2.1. A campanha será realizada de 01 de setembro a 30 de Novembro de 2015.

3. OBJETIVOS:

3.1. Auxiliar a AC Lapa no atingimento anual das metas no **Segmento Financeiro – Banco Postal (contas e empréstimos)** e de **Conveniência (CPF, Telesena, Postal Cap, Embalagens, Cartões, Aerogramas, Camisetas, etc.)**;

3.2. Contribuir para o alcance da meta anual de receita no varejo da AC Lapa;

3.3. Reconhecer o desempenho do atendente em vendas à vista;

4. FUNCIONAMENTO

4.1. O desempenho será acompanhado pela gerente e tesoureiro da agência e divulgado mensalmente.

4.2 Só participará da premiação o atendente que atingir a meta proposta.

5. METAS

5.1 Para participar da premiação no **Segmento Financeiro – Banco Postal (contas e empréstimos)**, cada atendente deverá prospectar pelo menos 10 contas por mês e R\$ 3.000,00 por mês em empréstimos no período da campanha.

5.2. No segmento de **Conveniência (CPF, Telesena, Postal Cap, Embalagens, Cartões, Aerogramas, Camisetas, etc.)**, cada atendente deverá vender no mínimo R\$ 1.000,00 por mês no período da campanha;

6. PREMIAÇÃO

Será premiado com 1 folga o atendente que mais se destacar no período da campanha no segmento financeiro e com 1 folga o que mais se destacar no segmento Conveniência. Caso o mesmo atendente se destacar nos dois segmentos ganhará duas folgas. As folgas serão marcadas próximo ao Natal ou Ano Novo, a escolha do atendente. Se houver mais de um atendente premiado, terá direito a escolher primeiro a época que vai tirar as folgas o atendente que tiver o melhor desempenho nos dois segmentos.

7. RESULTADO DA CAMPANHA

O resultado da campanha será divulgado no dia 10/12/2015.

Esse é um exemplo de campanha que pode ser desenvolvida dentro da agência com o objetivo de dar uma recompensa ao funcionário que mais se destacar. A campanha pode estimular e motivar o funcionário a desenvolver estratégias para alcançar o resultado, pois conseguir uma folga próximo ao Natal ou Ano Novo é um grande estímulo para o funcionário buscar o resultado que se espera dele.

Uma outra maneira de motivar os funcionários a buscarem o resultado seria fazer uma votação mensal entre os membros da equipe do funcionário destaque do mês. Funcionaria da seguinte maneira: todo mês a gestora selecionaria dois funcionários que se destacaram em suas metas no mês e os colegas votariam em um dos dois para ganhar uma folga como forma de recompensa.

Embora a ideia de fazer uma votação para escolher o funcionário do mês possa parecer estimulante, é preciso tomar cuidado para que o funcionário que nunca é votado não se desmotive a mostrar resultados, portanto ela tem que ser muito bem planejada para não se tornar ineficiente. Por isso, a ideia de campanhas internas com recompensas em folgas parece ser mais estimulante e justa, pois depende única e exclusivamente do próprio profissional.

Além de manter a motivação dos funcionários é importante manter o clima organizacional bom, pois uma equipe que tem bons relacionamentos, está bem informada, sente-se mais segura para realizar suas tarefas e conseqüentemente produzem mais e melhor.

Para isso, é importante fazer reuniões constantes, buscando identificar o que desagrada a equipe e o que é possível melhorar. Estar aberto a sugestões dos subordinados sobre o que pode facilitar o trabalho no ambiente de trabalho, também pode estimular os funcionários a colaborarem com ações de melhoria do clima organizacional.

Conhecer cada membro da equipe também é fundamental para que o gestor possa saber como abordar o funcionário e o que mais o motiva. Dar *feedbacks* ao funcionário é importante para que ele saiba como está seu desempenho durante o ano e o que pode fazer para melhorar seus resultados. Delegar funções, dar autonomia para que os empregados possam dar sugestões de melhoria nos processos é uma ferramenta importante no alcance dos resultados esperados.

Outra forma de manter seus colaboradores motivados é a informação, é importante que o gestor sempre repasse todas as informações necessárias para o

bom andamento do trabalho, para a comercialização de novos produtos ou serviços e as mudanças que podem acontecer no processo de comercialização de alguns produtos ou serviços.

Quando se tratar de novo produto ou serviço que será comercializado o treinamento é fundamental para que os servidores possam conhecer e tirar suas dúvidas para oferecerem aos clientes que frequentam a agência. Os Correios investem em treinamentos constantes aos seus funcionários. As formas de treinamento que existem na empresa são: treinamentos presenciais, à distância e através de Treinamentos no Local de Trabalho, onde a equipe se reúne para aprender sobre determinado assunto.

Reconhecer os esforços do funcionário em atingir as metas ou resolver um problema é uma forma de mostrar o quanto esse funcionário é importante para a empresa e faz com que a sensação de dever cumprido, tão valorizada nessa equipe, venha à tona e se transforme em mais uma ferramenta para manter a motivação em alta. Comemorar as conquistas da equipe também pode renovar as energias e fazer com que a equipe sinta que os resultados não são só cobrados, mas também celebrados e isso valoriza o profissional que vai se sentir inserido realmente na equipe.

4.1.2 Recursos

Esse tipo de propostas não exige recursos financeiros, nem materiais específicos. Vai demandar tempo de trabalho da gerente para realizar a campanha e também que os funcionários que não forem contemplados, cubram a falta do colega que conquistou a folga. Portanto, basicamente haverá uso de recursos humanos para realização da proposta.

4.1.3 Resultados Esperados

Os resultados esperados com a campanha é o atingimento das metas da agência e a manutenção da motivação da equipe. Para avaliar o sucesso da campanha é preciso que haja um acompanhamento intenso dos resultados e estar atento aos sinais dos funcionários quanto ao sucesso da campanha, se for observada que a forma como foi sugerida a campanha possa estar desestimulando

alguns membros, será necessário reformular a campanha para que possa não só dar resultados para a agência como os funcionários sentirem-se estimulados também.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretiva

Como já mencionado o risco é a campanha desestimular aqueles membros da equipe que não estão conseguindo atingir os resultados esperados. Para contornar essa situação, caso aconteça, uma sugestão seria a gerente identificar qual é a dificuldade do funcionário em atingir a meta e buscar auxiliá-lo na sua dificuldade para que juntos possam chegar a uma solução. Estar junto com a equipe na dificuldade, mostra que união de esforços pode deixar a busca pelo resultado mais fácil.

É importante também que o acompanhamento da campanha seja constante para avaliar se o resultado esperado será alcançado e se o estímulo na equipe é positivo. Identificar nos funcionários se a premiação em folgas é estimulante é fundamental para manter ou não esse tipo de campanha na agência.

5 CONCLUSÃO

O grande desafio hoje é conseguir alcançar as metas da empresa sem deixar de lado a motivação do funcionário. Cada funcionário tem necessidades diferentes e motivações diferentes também. Infelizmente no Brasil existe uma crença de que funcionário público não trabalha, ganha bem e tem muitos benefícios. Essa visão errônea da população foi construída por alguns profissionais que não levam a sério o seu trabalho. Mas a grande maioria dos servidores públicos não tem salários tão bons quanto as pessoas pensam, tem horários, tarefas, prazos e metas como qualquer outro trabalhador do setor privado e são pessoas comprometidas e que valorizam seu trabalho.

O objetivo geral do trabalho era identificar os fatores que influenciam a motivação dos funcionários da agência de correios da cidade da Lapa. Através da pesquisa pudemos observar que a sensação de dever cumprido é o que mais deixa os funcionários motivados. Isso demonstra que os servidores são comprometidos com o trabalho que realizam e gostam de ver os clientes satisfeitos.

Identificamos também a insatisfação com a remuneração que recebem, isso deve-se ao déficit que os salários dos empregados dos Correios vêm sofrendo ao longo dos anos. Embora a insatisfação esteja clara na entrevista, observa-se que a maioria está satisfeita com o trabalho que realiza e com o ambiente de trabalho.

Quanto aos objetivos específicos, podemos observar que a principal motivação dos funcionários para prestar concurso para trabalhar nos Correios foi a estabilidade. Essa é uma das vantagens do serviço público, a estabilidade na carreira, principalmente em tempos de crise como a que estamos vivendo.

Já na relação entre escolaridade, idade e tempo de serviço observamos que quanto mais tempo de serviço, menos motivados são os funcionários, pois de acordo com a pesquisa, 90% dos entrevistados se consideram motivados no trabalho. Entre os funcionários que tem mais de quinze anos de serviço nos Correios essa porcentagem fica em 80%. Já entre os que tem até 15 anos de serviço todos se consideram motivados no trabalho.

A pesquisa demonstrou que 50% dos entrevistados se sentem reconhecidos e entre os que tem mais de 15 anos de serviço esse índice cai para 20%. Entre os

que tem até 15 anos de trabalho, todos também se sentem reconhecidos pela empresa.

Já em relação à idade, dos entrevistados que tem mais de 35 anos, 83,36% dos entrevistados se consideram motivados e 33,34% se sentem reconhecidos pela empresa. Entre os que tem até 35 anos, todos se consideram motivados e 75% se sentem reconhecidos pela empresa. Podemos concluir com isso que o fator motivação está mais fortemente presente nos funcionários mais jovens e com menos tempo de serviço.

Quanto a percepção dos funcionários sobre a motivação no desempenho de sua função, todos eles consideram a motivação importante para desempenhar bem as suas funções e que um bom ambiente de trabalho é fundamental para se sentirem motivados.

Conclui-se que apesar de estarem insatisfeitos com os salários que recebem e não se sentirem reconhecidos pela empresa, os funcionários da agência de Correios da Lapa são profissionais que buscam o melhor no que fazem, são motivados e buscam a satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BEDRAN JUNIOR, Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. 2009. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_081_1.pdf. Acesso em: 19 nov. de 2015.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- CARDOSO, Cristiano. **Teoria de Maslow**. Disponível em: <http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teria-de-maslow.html>. Acesso em 19 nov. de 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. *Psicol. USP*, [online] dez. 1990, v.1, n. 2, p. 127-140. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicosp/v1n2/a04v1n2.pdf> . Acesso em: 08 nov. 2015.
- QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Centro tecnológico, universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- **Sobre Correios**. Disponível em <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>. Acesso em: 08 nov. 2015.
- TORRES, O. L. S. de. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIEIRA, Carolina Belli et. al. **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.