



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LÍVIA GONÇALVES SANTOS**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO  
COM CARTEIROS DE UNIDADES OPERACIONAIS DOS CORREIOS DA  
BAHIA**

Salvador  
2011

**LÍVIA GONÇALVES SANTOS**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO  
COM CARTEIROS DE UNIDADES OPERACIONAIS DOS CORREIOS DA  
BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Éder Paschoal Pinto.

Salvador  
2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate  
Internacional Universities

Santos, Livia Gonçalves

Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: estudo  
com carteiros de unidades operacionais dos Correios da Bahia.  
/ Livia Gonçalves Santos.- Salvador, 2011.

119 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – UNIFACS Universidade  
Salvador. Laureate Internacional Universities. Mestrado em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Éder Paschoal Pinto.

1. Administração de empresas. 2. Motivação. 3.  
Satisfação. I. Pinto, Éder Paschoal. II. Universidade Salvador –  
UNIFACS. III. Título.

CDD: 658.4012

LÍVIA GONÇALVES SANTOS

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO COM  
CARTEIROS DE UNIDADES OPERACIONAIS DOS CORREIOS DA BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca  
examinadora:

Eder Paschoal Pinto – Orientador \_\_\_\_\_  
Pós-Doutor pela Australian National University  
UNIFACS Universidade Salvador

Vanessa Brasil Campos Rodriguez \_\_\_\_\_  
Doutorado em Ciência de la Información pela Universidad Del Pais Vasco  
UNIFACS Universidade Salvador

Liliane de Queiroz Antonio \_\_\_\_\_  
Doutorado em Educação, Ciência e Tecnologia pela Universidade Estadual de  
Campinas - UNICAMP  
Faculdade de Tecnologia SENAI / CIMATEC

Salvador, 22 de novembro de 2011

Aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, compreensão, dedicação, incentivo, e por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu estimadíssimo professor Éder, amigo e orientador, minha profunda gratidão, pois sua paciência e conhecimento orientaram-me na elaboração deste trabalho.

A Élida, pelo seu companheirismo, compreensão, dedicação, apoio para que este trabalho fosse realizado.

Às Professoras. Márcia e Cecília, pela sua ajuda na revisão deste trabalho.

Ao Antônio Augusto, pela análise estatística dos dados coletados.

Aos funcionários dos Correios, que contribuíram para realização deste trabalho, especialmente ao Carlos Alberto Ferreira e Júlio.

Enfim, agradeço a todos que me incentivaram, de alguma forma, a realizar este trabalho.

*“Motivação é o processo responsável pela  
intensidade, direção e persistência dos  
esforços de uma pessoa para o alcance de  
uma determinada meta”*

Robbins

## RESUMO

Boa parte da literatura classifica as teorias de motivação como conteúdo e processo. As primeiras descrevem o que está contido nas motivações e as segundas explicam como elas colocam o indivíduo em ação. Levando-se em consideração as teorias de conteúdo perguntou-se: motivação e satisfação são palavras sinônimas? Em termos das teorias de processo, surgiu a questão: a motivação do indivíduo vem de seu interior e/ou do ambiente em que ele se insere? Em termos demográficos: as características pessoais definem a motivação e a satisfação da pessoa no ambiente do trabalho? Para encontrar respostas às citadas perguntas, o seguinte objetivo foi estabelecido: comparar as motivações com as satisfações dos Carteiros das Unidades Operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da Diretoria Regional da Bahia em termos de organização do trabalho, recompensas e comunicação. Quinhentos e quarenta e cinco Carteiros de 20 unidades operacionais gentilmente responderam à pesquisa. Concluiu-se que: (1) 'motivação' e 'satisfação' são fatores distintos; (2) o envolvimento do Carteiro com a organização do trabalho é afetado tanto por fontes intrínsecas como extrínsecas (mais intrínsecas que extrínsecas); (3) o sentimento de recompensa emerge tanto do próprio Carteiro, como das políticas dos Correios (sendo mais das políticas); (4) as fontes que afetam a comunicação dos Carteiros são indistintas; e (5) certas características dos Carteiros determinam suas satisfações no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Fatores intrínsecos e extrínsecos. Indivíduo. Organização do Trabalho. Comunicação. Recompensas.



## ABSTRACT

Basically, the literature classifies the studies of motivation as content and process. The first describes what is contained in the motivation and, the second explain how the individual goes to action. Taking into account the theories of content, the following question arose: motivation and satisfaction are synonymous? In terms of the process theories, the question was: the individual's motivation comes from inside her/him and/or from the environment? In demographic terms: in the work environment, the personal characteristics define the person's satisfaction profile? To find answers to the aforementioned questions, the following goal was established: to compare the motivations with the satisfactions of Postman who work for the Operating Units of the Brazilian Post Office, Board of Bahia, in terms of work organization, communication and rewards. Five hundred and forty-five Postmen of 20 operating units kindly responded to the survey. The findings: (1) 'motivation' and 'satisfaction' are distinct factors; (2) involvement with work organization is affected by both intrinsic and extrinsic sources (more intrinsic than extrinsic); (3) the feeling of reward emerges both from the Postman, as the policies of the Organization (most from policies), (4) the sources that affect the communication are indistinct, and (5) several personal characteristics determine the satisfaction profile.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. Intrinsic And Extrinsic Factors. Work Organization. Communication. Rewards.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação das teorias motivacionais de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland.....	28
Figura 2 - Modelo das características das funções .....	29
Figura 3 – Proporção de Respostas Obtidas por Unidades .....	59
Figura 4 - Perfil da Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas .....	61
Figura 5 - Perfil da Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas: Gráfico de Barras.....	62
Figura 6 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo seus Gêneros .....	63
Figura 7 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Faixas Etárias .....	64
Figura 8 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo seus Estados Civis .....	65
Figura 9 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Escolaridades.....	66
Figura 10 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Admissões nos Correios.....	67
Figura 11 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Experiências Profissionais.....	68
Figura 12 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Afiliações a Partidos Políticos.....	69
Figura 13 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo Afiliações a Doutrinas Religiosas.....	69
Figura 14 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo os Salários que Recebem	70
Figura 15 - Médias dos Fatores Gerados Pela Análise Fatorial .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos de Ação do Sistema de Comunicação .....	40
Quadro 2 - Pontos de ação do Sistema de Produção .....	43
Quadro 3 - Pontos de Ação do Sistema de Recompensa .....	46
Quadro 4 - Características dos Termos da Pesquisa.....	48
Quadro 5 - Simbologias de cores das Figuras .....	60
Quadro 6 - Pontos de Ação dos Sistemas de Recompensa .....	88

## LISTA DE TABELAS

A Tabela 1 revela que dos 759 Carteiros, 545 gentilmente responderam à pesquisa. .....	59
Tabela 1 - Quantitativo da População e Número de Respostas Obtidas. ....	60
Tabela 2 - Perfis de Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas .....	62
Tabela 3 – Soma das Avaliações das Motivações e das Satisfações .....	71
Tabela 4 - Motivação Desperdiçada na Dimensão 'Organização do Trabalho' .....	72
Tabela 5 - Motivação Desperdiçada na Dimensão 'Recompensas Obtidas' .....	73
Tabela 6 - Motivação Desperdiçada na Dimensão 'Comunicação no Trabalho' .....	73
Tabela 7- Resumo da Energia Desperdiçada.....	74
Tabela 8 - Medidas de Adequação para a Utilização da Análise Fatorial .....	75
Tabela 9 - Fatores Obtidos na Análise Fatorial: Método dos Componentes Principais .....	76
Tabela 10 - Medidas de Comunalidade e Medidas de Adequacidade da Amostra ...	77
Tabela 11 – Matriz das Cargas Fatoriais (continua) ...	78
Tabela 12 - Resultados das Correlações dos Fatores Gerados.....	80
Tabela 13 - Medidas das Confiabilidades das Variáveis Pesquisadas (continua).....	81
Tabela 14 - Medidas Descritivas dos Fatores Gerados.....	82
Tabela 15 - Médias das Variáveis de Insatisfação com a Comunicação Organizacional .....	84
Tabela 16 - Médias das Variáveis de Insatisfação com as Recompensas Obtidas. (continua) .....	85
Tabela 17 - Médias das Variáveis de Insatisfação com a Organização do Trabalho	89

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	15
1.2 PROBLEMA E PERGUNTAS DE PESQUISA.....	16
1.3 SUPOSIÇÕES.....	17
1.4 OBJETIVOS .....	18
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	18
1.6 APROXIMAÇÃO DO DESENHO DA PESQUISA .....	20
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO .....	22
2.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	24
2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTUDOS DE MOTIVAÇÃO .....	25
<b>2.3.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.1 Teorias de Processo da Motivação</b> .....	<b>30</b>
2.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	35
2.5 MOTIVAÇÃO À COMUNICAÇÃO .....	37
2.6 MOTIVAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	40
2.7 MOTIVAÇÃO A RECOMPENSAS.....	44
<b>3 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	49
3.2 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS .....	53
3.3 PROCEDIMENTOS APLICADOS NA ANÁLISE DE DADOS.....	54
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>59</b>
4.1 RELAÇÕES ENTRE PERFIS DE MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO DOS RESPONDENTES E CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS.....	60
4.2 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO.....	71
4.3 ANÁLISE FATORIAL.....	74
4.4 DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS, SEGUNDO AS TEORIAS DE CONTEÚDO E DE PROCESSO .....	83
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A - Formulário de pesquisa de motivação e satisfação</b> .....	<b>103</b>

<b>APÊNDICE B - Dados estatísticos do perfil dos funcionários dos correios ....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE C – Distribuição dos entrevistados .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO A – Carta de apresentação para realização da pesquisa .....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, encontra-se o contexto em que o estudo está situado, isto é, uma aproximação dos conceitos e da importância do estudo da motivação; o problema que motivou o estudo; as suposições estabelecidas; os objetivos norteadores do trabalho; a aproximação do desenho da pesquisa; e a estrutura dos capítulos seguintes.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho emergiu de questionamentos e reflexões da autora, ao longo do exercício de sua prática profissional, sobre as diversas formas de se lidar com a motivação e com a satisfação de cada empregado no ambiente organizacional. Em outras palavras, por compreender que boa parte da energia da motivação é desperdiçada no ambiente de trabalho (necessidades, desejos e expectativas não satisfeitas). Assim, há oportunidade de: dar mais espaço às capacidades dos laborais, facilitar o alcance dos objetivos dos trabalhadores e da organização e, como consequência, melhorar desempenhos.

Outra preocupação é como lidar com pessoas desmotivadas, tensas e frustradas, cuja situação se verifica com certa frequência em condições de trabalho fragmentadas, competitivas e incertas.

As consequências da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para os empregados. As organizações podem sofrer perdas em seus padrões de qualidade, em suas lucratividades e produtividades. Por seu turno, a desmotivação pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, isto é, causar ansiedade, tensão e estresse resultando em absenteísmos e falta de compromisso com a organização (DECI; RYAN, 2000; GREENBERG; BARON, 2008; SCHERMERHORN, 2007; SPITZER, 1997).

As pesquisas sobre motivação têm sido conduzidas com sua associação a diversos temas, dentre eles: comunicação (SPITZER, 1997); metas ou objetivos (DECI; RYAN, 2000; ROBBINS, 2002; TAMAYO; PASCHOAL, 2003); organização do trabalho (SPITZER, 1997); o trabalho em si (HACKNAM; OLDHAM, 1976;

HERZBERG, 1997; SPITZER, 1997); e recompensas (BEER; WALTON, 1990; DECI; RAYAN, 2000; HERZBERG, 1997; PINTO, 2008).

No entanto, há poucos estudos sobre motivação e satisfação em relação à comunicação e à organização do trabalho. Por isso, decidiu-se identificar e incluir questões com essas naturezas, bem como relativas a recompensas que, conquanto fartamente estudadas, têm gerado diferentes resultados e interpretações, isto é, a recompensa externa foi identificada como motivadora (BEER; WALTON, 1990; BEER; NOHRIA, 2000) e como não se associando à motivação (DECI; RAYAN, 2000; HERZBERG, 1997; PINTO, 2008, 2011).

## 1.2 PROBLEMA E PERGUNTAS DE PESQUISA

Reeve (2009) classifica as origens do estudo de motivação em três vertentes: a da vontade, a do instinto e a do impulso. Segundo o autor, os conceitos motivacionais têm raízes filosóficas, os quais vêm desde a antiguidade grega (Sócrates, Platão e Aristóteles), da Renascença europeia até os dias atuais. Nos dois primeiros períodos, compreendia-se a motivação a partir de duas concepções: como uma atitude imaterial, boa e ativa e; como uma ação primitiva, impulsiva, biológica e relativa (os chamados desejos corporais).

As teorias de motivação foram classificadas como conteúdo e processo. As primeiras descrevem o que está contido nas motivações, ou seja, variáveis e fatores que energizam o ser humano. As teorias de processo, por seu turno, explicam o início, meio e fim das motivações (GREENBERG; BARON, 2008; DECI; RYAN, 2000).

Em termos de conteúdo, a autora deste trabalho decidiu perguntar: motivação e satisfação são palavras sinônimas?

A origem da motivação (se intrínseca ou extrínseca) tem sido muito discutida entre os estudiosos da temática. Segundo Archer (1997), não se pode motivar, mas apenas satisfazer ou frustrar a motivação de outrem. Nessa esteira, Bergamini (1990) acredita que a fonte de energia laboral que move o comportamento motivado vem do interior do indivíduo. A autora explica que quem percebe a motivação como gerada fora do indivíduo a percebe como um esquema de ligação estímulo-resposta,



isto é, que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de ofertas do meio exterior ao indivíduo (BERGAMINI, 1990).

Spitzer (1997) analisa a motivação em termos do contexto que envolve o trabalho. Segundo o autor, há fatores extrínsecos e intrínsecos ao trabalho que o indivíduo realiza. Os fatores extrínsecos, como exemplo, - a participação em atividades sociais e esportivas promovidas pela empresa -, afetam o envolvimento do indivíduo com a mesma. Os fatores intrínsecos, por seu turno, envolvem todas as atividades do trabalho em si, isto é, tudo o que se relaciona à função do indivíduo. Destarte, podem-se verter estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos ao trabalho, visando contribuir para motivação do indivíduo.

Diante da análise dos estudos sobre processo de motivação, surgiu mais uma questão: a motivação do indivíduo vem de seu interior e/ou do ambiente em que ele se insere?

As pesquisas têm mostrado diversidade de resultados sobre as relações entre características demográficas dos participantes e seus perfis de satisfação, de percepção, de escolha etc. No entanto, nenhuma pesquisa foi encontrada para verificar se as características pessoais determinam a motivação e a satisfação do indivíduo. Destarte, para verificar essa relação, perguntou-se: as características pessoais definem a motivação e a satisfação da pessoa no ambiente do trabalho?

### 1.3 SUPOSIÇÕES

Afirmou-se que: a) motivação não é mesma coisa que satisfação e há desperdício de energia laboral; b) a motivação do indivíduo vem essencialmente de seu interior, mas não se pode negar a existência de fatores externos de influência e; c) poucas características pessoais definem o perfil da satisfação da pessoa no ambiente do trabalho. Por exemplo, definiu-se que o perfil de satisfação da mulher no ambiente de trabalho não iria diferir significativamente do perfil do homem.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Comparar as motivações com as satisfações dos Carteiros das Unidades Operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) da Diretoria Regional da Bahia em termos de organização do trabalho, recompensas e comunicação.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar as motivações dos carteiros ('o quanto isso me interessa') e suas satisfações ('o quanto eu consigo realizar').
- b) Realizar testes de análise fatorial no conjunto das respostas ('o quanto isso me interessa' menos 'o quanto eu consigo realizar'), para identificar dimensões ou fatores latentes que forneçam pistas para análises teóricas, isto é, para verificar se motivação e satisfação são palavras sinônimas, se há desperdício de energia laboral (motivações não atendidas), bem como se os fatores intrínsecos ao Carteiro se dissociam dos extrínsecos ou oferecidos pela Organização.
- c) Realizar testes de análise de conglomerados no conjunto das respostas e, a partir dos resultados, verificar se os perfis de satisfação dos Carteiros se associam com suas características demográficas.

## 1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nesta seção, faz-se a aproximação das áreas temáticas e da demografia de 23 trabalhos que incluíram o tema motivação, publicados nos últimos 10 anos em alguns dos periódicos brasileiros mais bem qualificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível (CAPES), *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, *Revista de Administração Pública (RAP)*, *Revista de Administração de*

*Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da Mackenzie (RAM)* e em eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

A produção acadêmica sobre motivação se encontra presente nas discussões de diversas áreas, como “recursos humanos”<sup>1</sup>, estudos organizacionais, gestão da informação, estratégia, economia e distúrbio do desenvolvimento. Porém, a predominância está em dois campos de conhecimentos: “recursos humanos” e estudos organizacionais.

Bergamini é a autora mais referenciada dentre as citações, isto é, é citada em 15 trabalhos, destacando-se o livro que organizou com Coda: *“Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança”* (1997). Maslow é o segundo autor mais referenciado em (12 trabalhos), sendo que as maiores frequências são aos livros: *“A Theory of Human Motivation”* e *“Motivation and Personality”*. Em seguida, encontram-se: Herzberg (dez trabalhos) e Vroom (oito trabalhos).

Como se observa, considerando-se o longo período (dez anos) e o número de periódicos consultados (cinco), o número de trabalhos que incluíram o tema motivação pode ser considerado incipiente, isto é, insuficiente para abranger um significativo universo de pesquisa, elenco de variáveis e para conclusões. Pode-se dizer também que há carência de foco, isto é, nota-se que em boa parte dos estudos o tema tem sido tratado como coadjuvante de áreas diversas ao estudo das relações do trabalho. Por isso, em termos acadêmicos, este trabalho pode agregar conhecimento aos poucos que estabeleceram a motivação como tema central às relações do trabalho. Em termos práticos, pretende-se dar aos gestores dos Correios a oportunidade de conhecer, de forma sistematizada e com um pouco mais de clareza, os perfis de motivação e de satisfação dos empregados das unidades pesquisadas.

---

<sup>1</sup> A palavra recursos humanos está entre aspas para alertar o leitor que conquanto muito utilizada pela literatura e por práticos, ela pode gerar o entendimento de que o ser humano é ou pode ser tratado, impropriamente, como o recurso. Ou seja, para o nosso entendimento, esse termo serve para coisas: como capital, tecnologia, etc., e não para coisificar o ser humano.

## 1.6 APROXIMAÇÃO DO DESENHO DA PESQUISA

A amostra foi decidida intencionalmente, ou seja, escolheram-se unidades com distintos desempenhos. Entretanto, na segunda etapa de coleta de dados preponderou o critério de acessibilidade em virtude do custo, isto é, a maior proporção de unidades pesquisadas é da capital. Dessa forma, 545 carteiros, de 20 unidades operacionais responderam à pesquisa, de um universo de 31 unidades. As unidades pesquisadas foram da capital (Sete de Abril, Barra, Comércio, Cidade Nova, Plataforma, Calçada, Boca do Rio, Amaralina, Cidadela, Garibaldi, Itapuã, São Cristovão, Sumaré, Brotas, Pirajá e Cajazeiras) e do interior (Feira de Santana, Capuchinhos, Ilhéus e Jequié).

O formulário de pesquisa foi elaborado e testado com 25 empregados de algumas unidades e validados em seguida.

A coleta de dados foi conduzida em duas etapas: a primeira etapa foi realizada no segundo semestre de 2010 com 07 unidades (interior e capital): Jequié, Brotas, Capuchinhos, Feira de Santana, Ilhéus, Cajazeiras e Pirajá.

Tendo em vista que a análise fatorial gerou dimensões diversas da teoria utilizada (SPTIZER, 1997), decidiu-se pesquisar mais 13 unidades (Sete de Abril, Barra, Comércio, Cidade Nova, Plataforma, Calçada, Boca do Rio, Amaralina, Cidadela, Garibaldi, Itapuã, São Cristovão, Sumaré) por conveniência. E, por questão de custo, resolveu-se coletar dados em Centros de Distribuição de Salvador, sendo que esses últimos dados coletados foram realizados no primeiro semestre de 2011.

Os dados foram preenchidos pelos próprios pesquisados, sob orientação da pesquisadora, em suas respectivas unidades de trabalho.

Em termos de análise, são apresentados resultados descritivos de todas as questões pesquisadas, por meio de tabelas e figuras. Além disso, são apresentadas análises multivariadas, como: Análise Fatorial e Análise de Conglomerados (*Cluster*). Essas análises permitem elaborar fatores gerados pelas questões com respostas utilizando a escala Likert (Análise Fatorial); a formação de grupos (Clusters) baseando-se nas dimensões estudadas, bem como, levantar a proporção dos grupos formados pelos fatores (Análise de Conglomerados) e comparações entre os grupos (Clusters) e as demais variáveis descritivas do questionário.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os demais capítulos desta dissertação estão estruturados da seguinte maneira: no capítulo a seguir, apresenta-se a fundamentação teórica sobre motivação e satisfação no trabalho (perspectiva histórica, linhas de estudo), bem como um tratamento especial às variáveis aplicadas no formulário de pesquisa: motivação à comunicação, à organização do trabalho e à recompensa. No terceiro capítulo, apresentam-se: a configuração da pesquisa; o público-alvo; o instrumento de pesquisa; os procedimentos aplicados à coleta e ao tratamento de dados. No quarto capítulo, os dados são apresentados e analisados; e na seção conclusiva, a resposta às questões de pesquisa será apresentada, bem como a afirmação ou negação das suposições, o alcance dos objetivos serão comentados, os limites do trabalho serão demarcados e as recomendações para futuras pesquisas serão delineadas.

O Apêndice A apresenta o formulário de entrevista utilizado com os carteiros dos Correios. O Apêndice B, a estatística descritiva da amostra pesquisada. O Apêndice C, os dados de distribuições dos respondentes conforme notas dadas em relação ao bloco de questões que avaliam cada uma das cinco dimensões geradas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma perspectiva histórica, conceitos e classificação dos estudos de motivação (conteúdo e processo), bem como a motivação aplicada aos temas pesquisados, isto é, orientada para a organização do trabalho, comunicação e recompensa.

### 2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Reeve (2009) classifica as origens do estudo de motivação em três vertentes: a vontade, o instinto e o impulso. Segundo o autor, os conceitos motivacionais têm raízes filosóficas, os quais vêm desde a antiguidade grega (Sócrates, Platão e Aristóteles), da Renascença europeia até os dias atuais. Nos dois primeiros períodos, compreendia-se a motivação a partir de duas concepções: como uma atitude imaterial, boa e ativa e como uma ação primitiva, impulsiva, biológica e relativa (os chamados desejos corporais).

A motivação concentrou-se no conceito do instinto gerado geneticamente, “o aspecto atraente da doutrina do instinto era sua capacidade de explicar o comportamento não-aprendido, dotado de energia laboral e propósito (isto é, os impulsos biológicos direcionados para uma meta).” (REEVE, 2009, p.27).

O esclarecimento da motivação como vontade e instinto, porém, não foi suficiente para explicar as origens filosóficas dessa palavra; por essa razão, surgiu uma terceira teoria chamada impulso.

A teoria do impulso, criada por Freud, afirma que todo o comportamento que é motivado serve às necessidades do organismo e restaura o equilíbrio biológico. Teoria essa que ficou conhecida como quatro componentes ideais: 1. A fonte do impulso, que advém de um déficit corporal; 2. O ímpeto do impulso, que se origina de ansiedade, desconforto psicológico; 3. O destino do impulso, isto é, orientado para um objeto ambiental capaz de satisfazer o déficit corporal; 4. O propósito do impulso, ou seja, obter a satisfação através da remoção da ansiedade ou desconforto (REEVE, 2009, p. 18).

Vale ressaltar que a teoria do impulso teve repercussão no campo filosófico, mas se mostrou limitada em termo de escopo. Por isso, surgiram outras concepções, isto é,

“o panorama contemporâneo dos estudos motivacionais é agora caracterizado por uma enorme diversidade de teorias (“miniteorias”), e não por um consenso qualquer em torno de uma única grande teoria.” (REEVE, 2009, p. 20).

A pesquisa realizada por Henry Murray, em 1938, estimulou muitos pesquisadores a compreender que fatores além do sexo, fome e sede, motivam o indivíduo. Para tanto, Murray desenvolveu experimentos com pessoas para as quais ele mostrava figuras e solicitava a elas interpretações. A partir dessa pesquisa, Murray identificou vinte e sete tipos de necessidades, dentre as quais a necessidade de realização. Esse experimento ficou conhecido como Thematic Apperception Test (REMÉDIOS, 2009). Mais tarde, McClelland verificou que a necessidade de realização era inata, termo que foi posteriormente interpretado por Atkinson (1964 apud REMÉDIOS, 2009, p.3) como “a capacidade de obter orgulho em realizações.”

Maslow (1943) identificou e classificou as necessidades humanas em cinco categorias: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização. Para o autor, a teoria da motivação não é um sinônimo de teoria do comportamento. As motivações são somente uma classe de determinantes do comportamento, ou seja, a motivação é determinada por questões biológicas, psicológicas e situacionais.

Segundo Bergamini (1997), na década de 50 surgiram muitos estudos sobre motivação, devido à necessidade de se promoverem meios para melhorar a eficiência e a eficácia nas empresas. Nesse período, foram desenvolvidas três teorias que se tornaram referências para outros estudos: a teoria das necessidades (MASLOW, 1954); as teorias X e Y (McGREGOR, 1973); e a teoria dos dois fatores (HERZBERG, 1997).

Segundo Schermerhorn (2007), além dessas teorias, outras foram sistematizadas: a) por Alderfer (teoria ERG: Existência, Relatividade e Crescimento) — focada na compreensão das necessidades humanas no ambiente de trabalho; b) por Adams, ou seja, a teoria motivacional da equidade a qual fundamenta que a justiça da recompensa afeta a motivação, isto é, a compensação deve ser proporcional ao esforço, bem como deve haver probidade em sua aplicação; c) por Vroom — a teoria da expectativa — que explica como a esperança de alcançar algo, o esforço a ser aplicado e a recompensa obtida mobilizam o indivíduo.

Os estudos contemporâneos da motivação apontam para três essências: a do organismo ativo, a da revolução cognitiva e a da preocupação social. No entanto, o campo passou a ser menos investigativo na área da Biologia e nos experimentos laboratoriais, dando mais importância à cognição e aos problemas sociais (REEVE, 2009).

## 2.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Archer (1997) tem investigado conceitos de motivação e identificou cinco interpretações que ele denomina errôneas, isto é, são mitos: a) acreditar que uma pessoa possa motivar outra; b) que uma pessoa é motivada a partir de uma satisfação; c) que o motivador do comportamento determina sua direção, positiva ou negativamente; d) que a motivação é um fator que induz o comportamento positivo; e) que os fatores de motivação tenham o mesmo significado que os fatores de satisfação.

Segundo Archer (1997), não se pode motivar, mas apenas satisfazer ou frustrar a motivação de outrem. Para Bergamini (1990), a fonte de energia que move o comportamento motivado vem do interior do indivíduo, ou seja, é inerente às suas características de personalidade.

Bergamini (1997) ressalta que condicionamento não é motivação. Segundo a autora, os teóricos que percebem a motivação como gerada fora do indivíduo compreendem-na como um esquema de ligação Estímulo-Resposta, isto é, que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são frutos de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

Para Robbins (2002, p.24), motivação pode ser conceituada “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Já para Spitzer (1997, p.17), o conceito de motivação pode evoluir para o que ele denomina como “supermotivação”, isto é, a “motivação elevada, auto-sustentada, que abrange a organização como um todo”.



## 2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTUDOS DE MOTIVAÇÃO

Com o desenvolvimento dos estudos, as teorias de motivação foram classificadas como conteúdo e processo. As primeiras descrevem o conteúdo das motivações, isto é, observam o que energiza o comportamento humano. As teorias de processo explicam o início, meio e fim, ou continuidade, do processo motivacional (DECI; RYAN, 2000; GREENBERG; BARON, 2008).

### 2.3.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

A teoria das necessidades desenvolvida por Maslow (1943) analisa o indivíduo dentro de uma concepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades humanas — desde as mais básicas (carências fisiológicas), até as mais complexas (psicológicas) — em uma inter-relação dinâmica. O autor afirma que o indivíduo é motivado pelos desejos de satisfação de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização. Em detalhe, as necessidades são assim conceituadas:

- a) As pessoais ou fisiológicas (intrínsecas ao indivíduo) são: alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, conforto físico etc.
- b) As necessidades de segurança buscam a proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo. Em relação ao meio organizacional, as necessidades de segurança estão presentes nas condições de trabalho, na manutenção de emprego, renda e benefícios. Diante disso, o trabalhador está sempre em dependência da empresa, em que ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança.
- c) As necessidades sociais estão muito relacionadas com as duas primeiras necessidades (fisiológicas e segurança), ou seja, para que o indivíduo interaja, ele precisa ter essas necessidades atendidas. Dentre as necessidades sociais, estão: a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

- d) As necessidades de estima são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. Essas estão relacionadas com a responsabilidade por uma tarefa importante, promoção para um cargo de maior importância, prestígio, status, elogio e reconhecimento do superior hierárquico. Se não satisfeitas, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à desmotivação.
- e) A autorrealização pessoal se relaciona com a aplicação da plena capacidade do indivíduo.

McClelland e Burnham (1976) identificaram três necessidades centrais: 1) Necessidade de realização — é o desejo que o indivíduo possui para superar os objetivos complexos, dominando tarefas difíceis e superando desafios; 2) Necessidade de poder — é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar as pessoas e; 3) Necessidade de afiliação — corresponde ao desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, evitar conflito e estabelecer laços fortes de amizade. Segundo o autor, todas as pessoas possuem um pouco dessas necessidades em diferentes graus, que mudam com o tempo.

Segundo Schermerhorn (2007), McClelland e Burnham diferenciam duas formas de necessidade de poder: *pessoal* — que tem como objetivo alcançar uma gratificação através da manipulação e exploração de outras pessoas; *social* — que corresponde ao uso positivo do poder de forma socialmente responsável. Essas necessidades de poder diferenciam-se uma da outra de acordo com o modelo de gestão, dos objetivos pessoais e/ou organizacionais.

A teoria ERG, de Alderfer, reduz os cinco tipos de necessidades de Maslow em três níveis hierárquicos: necessidade de existência, de relacionamento (relatividade, ou conectividade) e de crescimento (SCHERMERHON, 2007, p.316). Segundo esse autor, no conjunto das necessidades de existência, Alderfer inclui as necessidades fisiológicas e as de segurança — elas se caracterizam por meio dos desejos de um bem-estar material e físico. Já a necessidade de relacionamento acontece quando existe uma relação interpessoal com outras pessoas. E, por fim, a necessidade de crescimento inclui a autorrealização e autoestima, do modelo de Maslow. Diz ainda Schermerhorn (2007, p.314) que “Alderfer também não pressupõe que as

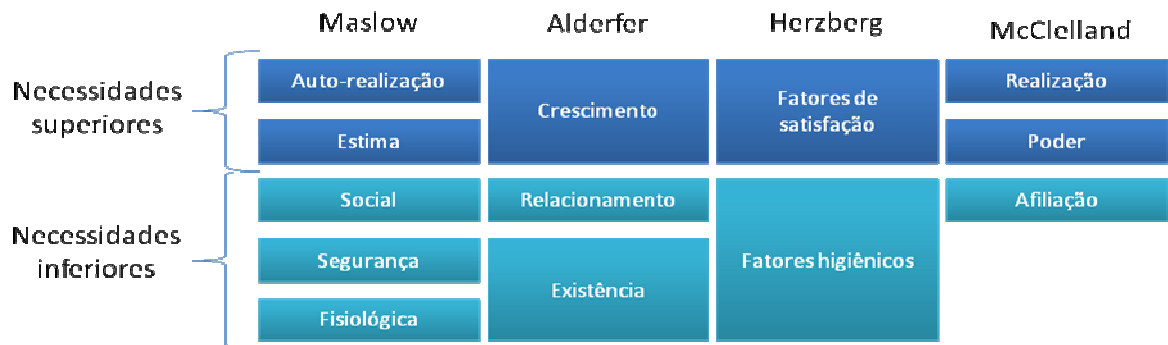
necessidades satisfeitas percam seu impacto motivacional. A teoria ERG contém um princípio frustração-regressão [...].” Por exemplo, um empregado que tem as suas necessidades de desenvolvimento e autorrealização frustradas pode orientar sua motivação para satisfazer as necessidades de relacionamento. Isso significa que ele continua motivado: apenas mudou o foco da motivação.

Com base em pesquisa de campo, Herzberg (1997) propôs a teoria Bi Fatorial. O autor perguntou a engenheiros e contadores sobre quais fatores os deixavam insatisfeitos e quais produziam satisfação no trabalho. Concluiu que há dois tipos de fatores: um que denominou “higiênico” (condição de trabalho, relacionamento com colegas, políticas e regras, qualidade do supervisor, salário e remuneração) e outro que denominou como fator de satisfação ou motivadores (realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e crescimento). Os fatores higiênicos podem produzir insatisfações ou ausências de insatisfações. Por seu turno, no outro eixo, encontram-se situações que produzem desde a ausência de satisfação até a satisfação.

Para Schermerhorn (2007), os gerentes podem enfatizar os fatores positivos que correspondem aos fatores de satisfação de cada empregado. Por exemplo, em termos do cargo, o autor acredita que existem dois fatores importantes, o desempenho e a satisfação, que podem ser elevados. Para que o trabalhador melhore de cargo, portanto, é necessário que o gerente o oriente e o auxilie em seu desempenho e promova fatores de satisfação.

Outro aspecto de grande relevância prática desse trabalho de Herzberg (1997) é o de poder distinguir as pessoas em seus tipos ou estilos motivacionais. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção, do trabalho em si, e do reconhecimento - essas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação.” (HERZBERG, 1997, p122). O autor conceitua como tipos que “procuram manutenção” os indivíduos cuja atenção está em elementos tais, como: salário, benefícios, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa, coleguismo no trabalho.

Figura 1 - Comparação das teorias motivacionais de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland

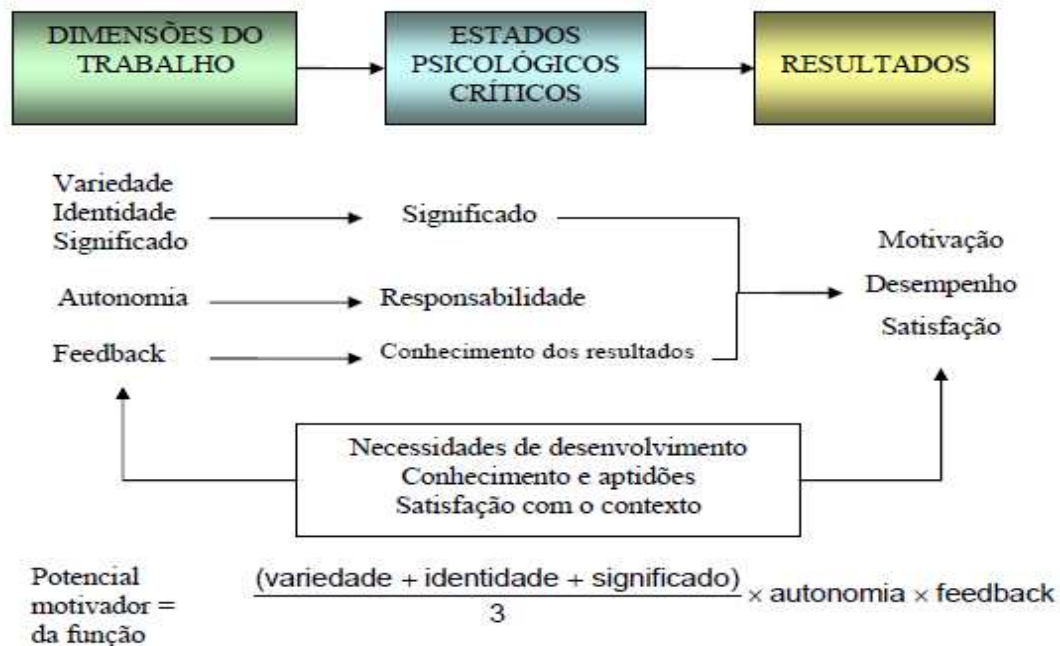


Fonte: Schermerhorn (2007, p. 316).

McGregor (1973) foi outro estudioso que contribuiu para a compreensão do fenômeno motivacional. Ele verificou que há dois tipos de concepções gerenciais: de um lado, o baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, que ele denomina Teoria X; e, de outro, um estilo baseado na concepção participativa, que ele denomina Teoria Y. O primeiro estilo tende a controlar o indivíduo e frustrar a espontaneidade motivacional e o segundo, liberá-la. Conforme os parâmetros da Teoria Y, o desempenho é função de certas características intrínsecas ao indivíduo, as quais incluem o conhecimento, aptidões, motivação e atitudes. Assim, certos aspectos da situação envolvente, nomeadamente a natureza do trabalho, as recompensas associadas ao desempenho e a liderança a que esse desempenho está sujeito, fazem parte do papel gerencial.

Hacknam e Oldham (1976) estudaram a motivação, a partir do desenho das funções. Segundo os autores, as seguintes características do trabalho contribuem para fazer da função uma fonte de motivação (variedade, identidade, significado, autonomia e retroalimentação). E são três os estados psicológicos críticos (significado experimentado, responsabilidade experimentada e conhecimento dos resultados).

Figura 2 - Modelo das características das funções



Fonte: Gouveia e Baptista (2007).

Para Hacknam e Oldham (1976), o termo 'variedade' refere-se ao exercício de competências, atividades e conhecimentos diversificados. A identidade significa o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim. O significado diz respeito ao impacto do trabalho na história de vida, seja dentro ou fora de uma organização, isto é, quanto maior o impacto do trabalho, maior seu significado. A autonomia é o nível de responsabilidade no planejamento e na execução do trabalho. O feedback corresponde à quantidade e à qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo, isto é, na execução da tarefa e nos níveis de desempenho alcançados. Os autores explicam os estados psicológicos críticos, como: a) o significado experimentado (o grau que as pessoas consideram os seus trabalhos valiosos); b) a responsabilidade (ocorre o grau da autonomia que as pessoas possuem dentro da organização, tendo um foco de responsabilidade com os resultados do trabalho); e c) o conhecimento do resultado (é a função da retroalimentação que facilita o indivíduo se realizar com seus trabalhos).

### 2.3.1 Teorias de Processo da Motivação

Enquanto a teoria do conteúdo se preocupa com a melhor compreensão das necessidades e descrição do conteúdo das motivações, as teorias de processo procuram verificar a origem, a direção e a persistência do comportamento.

De acordo com Archer (1997), foi Freud quem primeiro descreveu a natureza intrínseca da motivação, no contexto das necessidades humanas. Archer aborda a teoria do ciclo motivacional que se inicia com o surgimento de uma necessidade, uma força dinâmica que persiste e provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo das consequências do desconforto e desequilíbrio. Segundo o autor, o intelecto tem como objetivo encontrar a satisfação interna para as necessidades das pessoas, como também tem como característica acumular, armazenar, sistematizar, avaliar e classificar todo o conhecimento (ARCHER, 1997).

Para Bergamini (1990) e Herzberg (1997), a motivação intrínseca é algo que o próprio ser humano traz em si como potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. Para Reeve (2009), a motivação intrínseca está relacionada com as necessidades psicológicas e com a satisfação espontânea que a atividade fornece a partir das curiosidades pessoais e dos esforços inatos para se obter o crescimento.

Segundo Schermerhorn (2007), uma das teorias que influenciou a literatura foi a da Equidade, de J. Stacy Adams. Segundo Schermerhorn (2007), ela está orientada para a análise da influência das ações de liderança na motivação dos liderados, ou de um indivíduo sobre o outro. Adams se baseou “na lógica das comparações sociais e na noção de que a injustiça percebida” (SCHERMERHORN, 2007, p. 317) afeta o estado emocional e motivacional. Adams estudou como as decisões afetam as pessoas, se estas perceberem desigualdade, isto é, segundo o autor suas emoções e motivações serão afetadas. Se acontecerem estas duas condições — equidade e iniquidade —, o autor supracitado esclarece várias formas de como o indivíduo pode se comportar: apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço; poderá fazer tentativas para alterar os resultados e distorcer os recursos;

poderá mudar de setor ou até de emprego; poderá provocar mudanças nos outros; e sentirá desejo de trocar de grupo ao qual está se comparando. Schermerhorn (2007, p.317), destaca que “o ponto-chave na teoria da equidade é que as pessoas se comportam de acordo com suas percepções”, ou seja, o que determina as percepções individuais são os resultados motivacionais, e não as intenções do gestor.

Segundo Schermerhorn (2007), a Teoria da Expectativa, de Vroom, definiu pressupostos sobre as atitudes dos indivíduos nas organizações. Segundo ela, o indivíduo se motiva por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos, isto é, as pessoas têm necessidades, desejos e objetivos, decidem entre alternativas baseadas em suas expectativas e com base em resultados desejados. Vroom sugere que a motivação para o trabalho depende das relações entre três fatores: a) Expectativa: quando o trabalhador acredita que seus esforços irão levá-lo aos resultados desejados. b) Instrumentalidade: a relação entre o desempenho e a recompensa, de acordo com os esforços necessários. c) Valência: o valor que o indivíduo atribui a um incentivo ou a uma recompensa (SHERMERHORN, 2007). A motivação, segundo essa teoria, está relacionada com os três fatores citados acima. Schermerhorn (2007) alerta o gerente para a obtenção dos seguintes resultados: a) maximizar a expectativa — convencer a pessoa a acreditar que, se tentar realizar uma atividade, poderá conseguir êxito; b) maximizar a instrumentalidade — a pessoa terá que entender que quanto mais alto o desempenho, mais irá obter recompensas almejadas; c) maximizar a valência – a pessoa pode valorizar as recompensas obtidas por seus méritos.

Lawler (1997) argúi a conexão entre desempenho e recompensa e até que ponto os esforços conduzem a um desempenho eficaz e definido. Segundo o autor, os resultados de pesquisas indicam para o seguinte norte: “as expectativas de um indivíduo sobre seu esforço/desempenho e suas crenças sobre desempenho/recompensa nem sempre são precisas, ou seja, são influenciadas por amplo número de fatores que inclui a cultura organizacional e as experiências passadas do indivíduo.” (LAWLER, 1997, p. 133).

A Teoria do Estabelecimento de Metas sistematizada por Locke (1969) explica os objetivos e as propriedades motivacionais do estabelecimento de metas para a execução de tarefas.

Lawrence e Lorsh (1972, p.2-3, *apud* GROHMANN,1999), enfatizou que: “Nós tendemos a pensar na organização como tendo objetivos, mas este não é literalmente o caso. As pessoas têm objetivos; as organizações não os têm”.

Esses conceitos são fundamentais para o gestor, pois o auxilia a orientar o funcionário para atingir os objetivos e para participar das recompensas extrínsecas. As metas servem também para dar direcionamento ao desenvolvimento das tarefas e para facilitar a retroalimentação (SHERMERHORN, 2007; LAWLER, 1997).

Outra perspectiva teórica é desenhada pela Teoria do Reforço. Foi E. L. Thorndike que lançou primeiramente essa perspectiva, isto é, o reforço condiciona o comportamento, este é determinado por experiências negativas ou positivas. O psicólogo B. F. Skinner lançou o conceito de condicionamento operante (SCHERMERHORN, 2007; BERGAMINI, 1997).

Para Schermerhorn (2007, p. 321), o conceito de condicionamento operante é o “processo de aplicar a lei do efeito para controlar o comportamento pela manipulação de suas consequências”.

Segundo Bergamini (1997), Skinner é considerado como um dos mais importantes representantes do behaviorismo, porque retoma o conceito clássico de condicionamento, definido por Pavlov e o de recompensa proposto por Thorndike, dando um passo além com a sua teoria conhecida como Condicionamento Operante. Segundo a autora, bem como Schermerhorn (2007), Skinner classificou quatro estratégias de reforço no condicionamento operante. A primeira é o reforço positivo que acontece de várias formas: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. A segunda, o reforço negativo condiciona o funcionário a não se comportar de maneira desagradável. A terceira, a punição tende a eliminar um comportamento indesejável de pessoas que atuaram de maneira incorreta. E a quarta, a extinção que elimina e /ou reduz a frequência de comportamento indesejável.

Os autores que entendem que a motivação é gerada por forças extrínsecas afirmam que o comportamento pode ser controlado a partir do reforçador que o acompanha, ou seja, o indivíduo possui um comportamento condicionado pelos estímulos do meio ambiente (BEER; NOHRIA, 2000; BEER; WALTON, 1990; LAWLER, 1997).



Para Reeve (2009), a motivação extrínseca surge através do resultado da ação que o indivíduo teve oriundo dos recursos encontrados no ambiente. O autor exemplifica da seguinte forma: alimento e dinheiro são fenômenos que o indivíduo detém através de incentivos ambientais. De acordo com a realização de uma ação do indivíduo, gera-se um resultado.

Segundo Spitzer (1997), a motivação extrínseca é temporária e depende sempre do valor da recompensa ou da ameaça quando estas são feitas. As empresas que utilizam desses mecanismos não alcançam o alto desempenho de longo prazo. E, “para manter o alto desempenho, é preciso que a motivação venha de dentro para fora, e não de fora para dentro; já “as pessoas altamente motivadas possuem seus próprios incentivos internos para agir”, não precisam de recompensas para motivar-se, bastam liberar a energia interna (SPITZER, 1997, p. 34).

O estudo da motivação extrínseca faz parte da linguagem e da perspectiva do condicionamento operante. O condicionamento operante “refere-se ao processo pelo qual uma pessoa aprende como operar de modo eficiente em seu ambiente” (REEVE 2009, p. 84). Portanto, a motivação extrínseca engloba três conceitos básicos: incentivo, reforço e punição. Ou seja, os eventos extrínsecos podem exercer efeitos positivos sobre a motivação e o comportamento, como também podem ter um efeito contrário. “os incentivos e as consequências esperadas e tangíveis geralmente enfraquecem em seu processo de aprendizagem e prejudicam o desenvolvimento da autorregulação autônoma do indivíduo.” (REEVE, 2009, p. 102). Ainda segundo esse autor, os motivadores extrínsecos oferecem um custo alto nos aspectos psicológicos que conseqüentemente geram efeitos negativos sobre a motivação intrínseca sobre o processo de aprendizagem e sobre a autorregulação autônoma.

Reeve (2009) explica que a Teoria da Avaliação Cognitiva analisa os efeitos de eventos extrínsecos sobre a motivação. E a Teoria da Autodeterminação sistematiza as diferenças entre a motivação intrínseca e a extrínseca.

(Deci e Ryan 2000) apud Reeve (2009), explica que a teoria da avaliação cognitiva lida com a maneira como o evento extrínseco (ex.: remuneração, elogio, prazos) afeta a motivação intrínseca conforme consequência trazida pelos efeitos que o evento exerce sobre as necessidades psicológicas que afetam a pessoa em suas competências e autonomias. “Quando um evento extrínseco é apresentado de

maneira controladora (ou seja, fornecido para se conseguir a obediência da pessoa), ele aumenta a motivação extrínseca, mas diminui a motivação intrínseca, devido aos efeitos prejudiciais que exerce sobre a autonomia da pessoa”. (REEVE, 2009, p. 102). Esse autor enfatiza que o evento extrínseco pode ser apresentado de duas formas, construtivamente e destrutivamente, e isso vai depender da importância relativa dos seus aspectos controladores e informativos.

Essas questões geram competição acirrada entre pessoas, diminuindo, assim, a motivação intrínseca porque os competidores não se importam com a tarefa individual, eles estão interessados nos resultados, nos prêmios da vitória. “Portanto, a arte de motivar os outros por meio de eventos externos transforma-se nos esforços de apresentar às pessoas incentivos e recompensas de maneira que sejam ao mesmo tempo não-controladoras e ricas em informação.” (REEVE, 2009, p. 102).

O autor acrescenta, ainda, que a teoria da autodeterminação tem três características: ausência de motivação, incentivos extrínsecos e motivação intrínseca. O autor explica, ainda, que a regulação externa, a regulação introjetada, a regulação identificada e a regulação integrada são componentes de incentivos extrínsecos — elas caracterizam um estado motivacional que exerce um efeito substancial na maneira de as pessoas sentirem, pensarem e fazerem. Reeve define os termos assim:

- a) A regulação externa como a menos autodeterminada em relação às outras regulações, e os comportamentos regulados externamente são realizados de modo que o indivíduo obtém uma recompensa ou satisfaz a uma demanda externa. Assim, “sem a internalização, a pessoa espera até que incentivos e pressões provenientes do ambiente lhe forneçam uma razão para agir” (p.98).
- b) A regulação introjetada reflete certo grau de autodeterminação, em que o “indivíduo age como se estivesse passando para dentro de si próprio as regras e os comandos de outros, fazendo com que uma voz introjetada gere recompensas e/ ou punições autodeterminadas.” (REEVE, 2009, p. 102).
- c) A regulação identificada corresponde a um grau elevado da autodeterminação e da motivação extrínseca internalizada, no qual

o indivíduo se identifica com a sua própria importância pessoal de acordo com seu modo de pensar e de se comportar, sem ser influenciado por outras pessoas.

d) A regulação integrada envolve o autoexame necessário para produzir novas maneiras de pensar e de se comportar de um modo congruente com as maneiras preexistentes de pensamento e de comportamento.

Segundo Reeve (2009), esses quatro tipos distintos de motivação extrínseca são importantes porque quanto mais autodeterminada a motivação extrínseca da pessoa for, melhores serão seus resultados em termos de desempenho, desenvolvimento social e bem-estar psicológico.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os conceitos de motivação e satisfação no trabalho são utilizados no mundo organizacional como sinônimo. Isso leva a acreditar que uma pessoa motivada encontra-se satisfeita, ou uma pessoa satisfeita é motivada.

Archer (1997) estabelece uma clara distinção entre os fatores que motivam e aqueles que geram satisfação no trabalho. Segundo o autor, a motivação pode ser entendida como a ação advinda das necessidades, e a satisfação é o estado de conforto obtido com o atendimento dessas necessidades. Como exemplo, quando uma pessoa está com fome, ela busca alimento capaz de lhe saciar, e, após alimentar-se, estará satisfeita. Destarte, para o autor, ninguém é capaz de motivar outra pessoa, isto é, o máximo que se pode fazer é satisfazer ou não as necessidades do indivíduo. As necessidades são intrínsecas, e é impossível criar novas necessidades; somente é possível despertar necessidades que se encontram latentes.

A motivação representa o impulso que guiará o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação de certas necessidades. Se o atendimento de uma necessidade ocorrer, a descarga da tensão provocada por ela será eliminada. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a forma de ajustamento do ambiente (ARCHER, 1997; BERGAMINI, 1997).

A necessidade é algo essencial para a sobrevivência de um indivíduo. Em outras palavras, “quando existe uma necessidade, o comportamento se manifesta para atendê-la”, ou seja, segue-se um estado de satisfação até que uma nova necessidade surja (SPITZER, 1997).

As necessidades variam de pessoa para pessoa, e um dos maiores desafios da organização é tentar identificar tais necessidades e fornecer, dentro do possível, os meios de satisfazê-las, isto é, os administradores podem auxiliar os trabalhadores a obter um comportamento positivo através dos fatores de satisfação. “Esses fatores são energizadores do comportamento que resultam no processo somático interno do corpo do qual resulta um estímulo, representado na vida mental como uma necessidade.” (ARCHER, 1997, p. 28). Para esse autor, a satisfação e a contrassatisfação são fatores que modificam a energia laboral e a força de uma necessidade ativa do intelecto as quais irão responder positivamente ou negativamente a depender da direção comportamental do indivíduo. Isso significa que o intelecto pode criar ou assegurar a satisfação para a necessidade. Se o intelecto for confrontado com fatores de contrassatisfação, haverá uma resposta negativa, frustrante. Ainda segundo o autor, os fatores de satisfação podem ser promovidos pela organização por meio das seguintes formas:

- a) Renovação, isto é, ela modifica a direção comportamental. Exemplos: atividades esportivas, atividades interessantes de trabalho em grupo;
- b) Intercâmbio, que modifica a direção comportamental. Exemplos: permissão de desabafos, programas de aconselhamento;
- c) Incentivo, ou seja, ele modifica o comportamento através de recompensas e compensações, por exemplo: progressão na carreira, realização pessoal, participação nos resultados por meio de obtenção de ações da empresa;
- d) Estimulação, que acontece quando o comportamento é modificado através de leis, regras e ordens existentes — prevenção de acidentes, normas e condutas, código de ética;
- e) Ingestão, isto é, quando a satisfação ocorre por meio de consumo fisiológico, como comida e bebida, ou por meio psicológico como através do exercício de poder;

- f) Influência, que acontece por perícias e autoridades, como exemplos: a autoridade, a liderança, a lógica e a razão;
- g) Inspiração, que acontece através da aprendizagem e do treinamento: programas de treinamento de habilidades e instruções, programas de educação continuada, de crescimento e de estímulo à criatividade.

Locke (1969) interpreta a insatisfação no trabalho como fator oposto à satisfação. Segundo o autor, a insatisfação pode gerar várias consequências, ou seja, pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social e causar estresse.

Para Spitzer (1997), a insatisfação é vista como o *status quo* que é uma característica da natureza humana. A insatisfação dá origem ao desejo, por outro lado, a satisfação é a falta de motivação.

O nível de insatisfação no trabalho afeta o comportamento sob forma de absenteísmo, rotatividade, queda de produtividade, greves, acidente de trabalho, estresse e depressão. Existe um amplo processo de tendências de ações em que se pode desenvolver uma resposta às emoções, dependendo dos valores, crenças, dificuldades e oportunidades de cada ser (CODA, 1997; HERZBERG, 1997).

Para Spitzer (1997), no contexto do trabalho, existem aspectos motivadores e desmotivadores. Um motivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções positivas/energizantes, mas especificamente desejo. Um desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento. “A chave para promover a supermotivação em qualquer organização é reduzir os desmotivadores e aumentar os motivadores no contexto do trabalho” (SPITZER, 1997, p. 57).

## 2.5 MOTIVAÇÃO À COMUNICAÇÃO

Conforme Vizeu (2005), a comunicação é efetiva quando são cumpridos quatro requisitos básicos: da verdade, da sinceridade, da retidão e da inteligibilidade.

O autor comenta que a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) tem sido importante na área de estudos organizacionais, pois explica os processos de socialização e

individualização. Diz que a TAC simboliza a “busca de uma saída para a emancipação pela razão” (VIZEU, 2005, p.11) e propõe que ela seja um referencial adequado para elaboração de novos critérios de racionalidade. Acrescenta: “a interação comunicativa se localiza no centro da ação social” (VIZEU, 2005, p.12). Essa perspectiva de interação está fundamentada, segundo o autor, no paradigma da linguagem capaz de dar solução ao problema existente na relação entre individualização e socialização. Acrescenta que a ação comunicativa “é um construto que integra múltiplas visões de mundo e de indivíduo, e essa multiplicidade é relevante para a compreensão do fenômeno organizacional” (VIZEU, 2005, p.15).

Segundo Malschitzky (2009), quando Aristóteles discutia questões retóricas, ele apontava a necessidade de aprendermos três dimensões da comunicação: quem fala, o discurso e a audiência — os modelos atuais continuam parecidos com a proposta de Aristóteles, apenas com uma nova roupagem.

Dentro do contexto organizacional, a comunicação revela-se com grande importância prática, pois alguns aspectos que fazem parte do processo podem trazer vários benefícios à empresa, tais como: elevar a eficiência dos processos organizacionais; aumentar a satisfação de quem comunica; e gerar um aumento na qualidade das relações interpessoais. Quando não valorizada, o resultado é negativo, gerando, assim, uma insatisfação no trabalho e, conseqüentemente, desmotivação (CODA, 1997; SCHERMERHORN, 2007).

A comunicação em sentido lato abrange não somente a verbalização, mas qualquer forma de transmissão de informação, como a escrita, a música, a arte, a pintura, os gestos, a postura, dentre outras (SCHERMERHORN, 2007, p. 385). Para esse autor, a comunicação “é o processo interpessoal de envio e recepção de símbolos com mensagens anexadas”, ou seja, a comunicação existe quando há duas ou mais pessoas dentro de um contexto.

Conforme Tamayo (2003), as informações disponíveis no contexto de trabalho e o seu processamento têm dois efeitos principais. Primeiro, permite à pessoa a construção do significado do seu trabalho e a sua situação. Segundo, leva o empregado ao desenvolvimento de atitudes e a colocar o foco de sua atenção em torno de determinadas informações.

Berlo (1999, p.87) apresenta o modelo de comunicação em componentes. A primeira parte diz respeito à fonte, “uma pessoa, ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empregar-se em comunicação”. A segunda é o codificador que é responsável por codificar as ideias da fonte. A terceira é a mensagem de que a comunicação humana existe na forma física como tradução de ideias, objetivos e intenções em um código, que é considerado um conjunto sistemático de símbolos. O quarto item corresponde ao canal onde passa a mensagem através do emissor (quem emite a mensagem) e receptor (quem recebe a mensagem). E, finalmente, o processo de *feedback* ocorre quando existe um retorno entre o emissor e receptor através de uma mensagem.

Para Schermerhorn (2007), a retroalimentação pode ser utilizada pelo gestor para aperfeiçoar a comunicação, reduzir conflitos e ruídos. Segundo o autor, certas atitudes do empregado são resultados de algumas ações comunicativas dos gestores, como exemplos: quando elogiam, discutem e consideram as sugestões do grupo; promovem reuniões nas quais todos possam expressar suas ideias; apresentam a equipe nos eventos; e demonstram resultados do trabalho da equipe.

Segundo Nicholson (2003), a relação positiva entre comunicação e motivação acontece quando o gestor utiliza, adequadamente, o canal de comunicação com pessoas motivadas. Também o gestor pode utilizar a comunicação em busca de soluções para problemas.

Vizeu (2005) enfatiza que, na interação comunicativa entre indivíduos com níveis hierárquicos diferentes, ocorrem diversas situações: medo de contrariar o superior e, conseqüentemente, sofrer sanções, assim como o medo da insubordinação na perspectiva do superior. “São estados psicológicos que estimulam a distorção deliberada dos requisitos de validade subjacentes ao ato de fala” (VIZEU, 2005, p.16). Essas distorções na comunicação são muito comuns nas organizações, onde as pessoas são muitas vezes consideradas instrumentos a ser manipulados para obtenção do lucro.

Habermas (1989) diz que, quando existe problema de comunicação na organização, as causas podem ser: uma situação de distorção da comunicação, complacência a ideias errôneas e falsas opiniões.

A autora deste trabalho observou que uma organização de grande porte — com aproximadamente 3.000 funcionários — segmentou os caminhos de comunicação em três dimensões: *virtual*, isto é, meios de comunicação como e-mail, *chat*, *intranet*; *tradicional*: quadro de avisos, memorandos e; *simbólica*, autêntica e velada da comunicação informal, dos contraditórios e da sexualidade no trabalho. Cada um desses caminhos e meios de comunicação tem suas características, vantagens e desvantagens e, por consequência, podem ser fontes de problema motivacional.

Lawler (1997) alerta os gestores para o fato de que a comunicação e a motivação consubstanciam uma relação de causa e efeito. Segundo o autor, em um ambiente em que há comunicação e diálogo, a motivação para superar desafios e metas pode ser aumentada e desempenhar papel significativo.

Spitzer (1997, p. 171-172) destaca alguns pontos de ação do sistema de comunicação como ferramenta utilizada dentro da organização.

Quadro 1 - Pontos de Ação do Sistema de Comunicação

Como se comunicar abertamente	Como se comunicar vigorosamente	Como se comunicar interativamente
Compartilhe tudo	Comunique-se vividamente	Facilite discussões supermotivadoras
Comunique-se com frequência	Comunique-se visualmente	Realize reuniões supermotivadoras
Comunique-se imediatamente	Explique por quê	Crie um sistema de sugestões supermotivador
Discuta assuntos indiscutíveis	Comunique-se pessoalmente	--
Compartilhe informações privilegiadas	Comunique-se indiretamente	--
Discuta os fracassos	Comunique-se honestamente	--
Discuta os lapsos éticos	Comunique-se consistentemente	--

Fonte: Spitzer (1997, p.171-172).

## 2.6 MOTIVAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização pode ser definida como um processo de organizar pessoas e outros recursos para que trabalhem em conjunto, visando alcançar uma meta. A organização, no entanto, corresponde a um sistema extremamente complexo, composto por grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, que compõem as atividades humanas em diversos níveis de análise complexa e multidimensional, capaz de atingir objetivos comuns (SCHERMERHORN, 2007).



Para Davel e Vergara (2005), a organização pode ser percebida por diferentes filtros: como uma estrutura dinâmica, instável, uma entidade pronta e permanente. A organização é caracterizada como base nos processos organizadores que a sustentam, o que implica considerar as relações que geram tais processos.

Salienta-se que a organização opera em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, a qual se modifica no tempo e espaço, e reage a elas através de estratégia para alcançar resultados diferentes.

Barnard (1938 apud NOVAES, 2009), diz que a existência de uma organização se dá quando existem pessoas aptas para desenvolver uma boa comunicação e que contribuam para a realização de uma ação a fim de atingir um objetivo comum.

Etzioni (1980) enfatiza que a organização é como uma unidade social caracterizada como uma divisão do trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, planejada intensamente para atingir um objetivo. Então, todas essas características fazem das organizações entidades humanas, construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do contexto atual.

As estruturas horizontais, a importância do trabalho em equipe, o estabelecimento de metas e a busca de alto desempenho, a adaptabilidade e rapidez, o poder do trabalhador e alta tecnologia são mudanças que vão ocorrendo no mundo organizacional. “Todos esses e outros avanços estão criando novos ambientes de trabalho nos quais as pessoas buscam significados, recompensas e contribuições de valor.” (SCHERMERHORN, 2007, p. 312). Em contrapartida, outros aspectos do ambiente de trabalho também estão mudando, isto é, aumenta-se: o trabalho temporário — mão de obra nem sempre competente e geralmente mal remunerada —, trabalhadores competentes com alta remuneração, que representam altos custos para as empresas; trabalhadores com idades avançadas continuam nas organizações que, muitas vezes, não dispõem de vagas suficientes para admitir pessoas que querem ingressar no mercado de trabalho.

O desenvolvimento da motivação no contexto organizacional é o elemento fundamental de uma gestão estratégica de resultado. O trabalho pode constituir-se como fonte de motivação, na medida em que o indivíduo sentir prazer na tarefa que desempenha, conceituando, assim, o trabalho como fonte de realização pessoal. A

essência do próprio trabalho deve ser intrinsecamente gratificante para que o trabalhador possa desenvolver o seu próprio potencial (HERZBERG, 1997).

De acordo com Spitzer (1997), no contexto organizacional, o verdadeiro desafio da motivação não é mudar cada funcionário individualmente, e sim mudar o contexto do trabalho de cada um.

As transformações do mundo contemporâneo exigem que as organizações modifiquem, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. No cerne da questão, está a premissa de que a motivação tem uma relação direta com o desempenho.

Alguns estudiosos das estratégias motivacionais enfatizam que é possível fazer da organização um ambiente saudável; assim, o trabalho é executado de forma realmente motivadora para o ser humano.

Para Bergamini (1997), a estratégia motivacional é classificada em três categorias: econômica, psicossocial e política. Devido à estreita ligação entre elas, é impossível que uma mudança operada em uma delas não interfira nas outras duas, pois essas dimensões são interligadas.

O estudo da relação entre motivação e desempenho, realizado por Hacknam e Oldham (1976), abordado pela teoria das características do trabalho, sinaliza a necessidade de considerar os fatores de mediação no trabalho que impactam essa relação. O alcance dos objetivos organizacionais se encontra atrelado ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional.

A prática do gestor pode ser orientada pela premissa de que as pessoas e as organizações dispõem de uma natureza auto-organizadora e que a vitalidade da organização se encontra no estímulo desse potencial auto-organizador (DAVEL; VERGARA, 2005).

Para Davel e Vergara (2005), o gestor pode: incentivar o trabalhador a produzir e gerar resultado; atentar para as redes de relações que compõem o conjunto organizacional como um todo, em vez de atender às partes individualizadas, ou seja, o indivíduo traz para a organização não somente a sua força de trabalho, mas também o seu corpo-mente, consciência, laços familiares e afetivos, intuição e emoção. Assim, a política organizacional pode permitir que os trabalhadores encontrem um sentido nas tarefas que desempenham, concedendo incentivos

adequados. As questões salariais são, de fato, importantes na valorização do trabalho, mas não é o fator *sine qua non* e só se tornam preponderantes quando as demais necessidades não se encontram satisfeitas (HELLER, 1999; LAWLER, 1997).

O trabalho dignifica o homem, corresponde à maior fonte de identidade e significado pessoal. Ao dividir o trabalho em dois aspectos, tarefa (a parte técnica do trabalho) e contexto (a parte exterior à tarefa), Spitzer (1997) alerta os gestores para a importância de prover elementos interessantes ao contexto de certas tarefas repetitivas, visando reduzir os efeitos desgastantes das mesmas. Para o autor, os aspectos contextuais do trabalho (política da empresa, supervisores, colegas de trabalho, disciplina, recompensa, comunicação, eventos sociais, remuneração etc) podem ampliar a motivação ou a insatisfação. Motivadores são aspectos do trabalho que “despertam emoções positivas/energizantes, mais especificamente desejo”. Desmotivador “é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento.” (SPITZER, 1997, p. 57).

Spitzer (1997, p. 147-148) sugere uma reengenharia motivacional do sistema de produção dentro de uma organização.

Quadro 2 - Pontos de ação do Sistema de Produção

<p><b>Como transformar motivacionalmente o sistema de produção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defina uma organização ativa de trabalho.</li> <li>• Torne o trabalho mais divertido e eficaz.</li> <li>• Faça da variedade um estilo de vida.</li> <li>• Deixe que os funcionários façam mais escolhas</li> <li>• Maximize a contribuição dos funcionários.</li> <li>• Aumente a responsabilidade (e autoridade) dos funcionários.</li> <li>• Estimule a interação social produtiva</li> <li>• Dê poder às equipes de produção supermotivadas.</li> <li>• Estimule a autoavaliação.</li> <li>• Crie uma “atmosfera de valorização”.</li> </ul>
<p><b>Como desenvolver equipes de produção supermotivadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busque voluntários.</li> <li>• Esclareça a missão da equipe.</li> <li>• Garanta apoio.</li> <li>• Certifique-se de que a equipe reflita a diversidade adequada.</li> <li>• Esclareça as regras básicas.</li> <li>• Faça reuniões breves, interativas e divertidas.</li> <li>• Equipe o grupo com capacidades para resolução de conflitos.</li> <li>• Selecione liderança facilitadora.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dê tempo suficiente para a formação de equipes.</li> <li>• Promova uma forte identidade na equipe.</li> <li>• Defina quanto o trabalho da equipe será feito.</li> <li>• Comemore os sucessos da equipe.</li> </ul>
--	---

Fonte: Spitzer (1997, p. 147-148).

## 2.7 MOTIVAÇÃO A RECOMPENSAS

A importância do processo de recompensas pessoais nas organizações remete a ideia de que a área de gestão de pessoas tem cunho estratégico, isto é, pode alinhar os sistemas de recompensas com os objetivos da empresa (LAWLER, 1997).

Na administração científica, esboçada por Taylor, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Logo, para o autor, a escolha dos empregos, por parte da maioria dos trabalhadores, era feita baseando-se nas perspectivas de remuneração, e não no tipo de trabalho ou pelo conteúdo do cargo que exerciam. As pessoas eram, dessa forma, influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais (MORGAN, 1997).

Conforme Stoner e Freeman (1995), uma evidência da teoria de Maslow é que o salário corresponde a uma necessidade básica que seja suficiente para que os trabalhadores possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmos, incluindo as suas famílias, de maneira satisfatória.

É fato que a teoria dos dois fatores de Herzberg (1997) classifica o salário como fator de higiene — tradicionalmente esses fatores eram muito utilizados em relação à motivação dos trabalhadores. Para aumentar a produtividade, era necessário recorrer, dentre outros instrumentos, ao oferecimento de prêmio e incentivos salariais.

Outra contribuição importante enfatizada por Bergamini (1997, p.54) afirma que:

fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salários, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderem. Não é sua presença que motiva.

Segundo Herzberg (1997), um aumento de salário motiva o trabalhador a querer outro.

Para Spitzer (1997, p. 23), “salário e benefícios de fato fazem os funcionários comparecerem ao trabalho, mas não os tornam mais dedicados, esforçados ou inteligentes”. Os benefícios tanto diretos (salário) quando os indiretos (plano de saúde, ticket alimentação, seguro de vida, plano odontológico, participação no lucro, etc.) são exemplos clássicos de recompensas que dificilmente se relacionam com desempenhos.

“A motivação é circunstancial, baseada no contexto no qual as pessoas se encontram.” (SPITZER, 1997, p. 24). Essa citação do autor leva a acreditar que algumas pessoas são motivadas através de programas motivacionais, e outras são focadas financeiramente através de bonificação, salário, benefícios, status e privilégios.

Vroom (1997) aborda que a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares. Algumas pessoas acham mais atraentes as recompensas materiais, já outras preferem as sociais. Tais incentivos vão depender da ambição e necessidades de cada um. O importante para o autor, no entanto, é o sentimento de equidade.

Para Schermerhorn (2007), cada organização pode utilizar vários sistemas de incentivos: 1) pagamentos baseados em conhecimento ou competência — remunerar os trabalhadores de acordo com as habilidades relevantes à função que executam; 2) plano de pagamento de bônus — proporcionar pagamentos para aqueles que alcançam as metas específicas de desempenho estipulado pela organização; 3) plano de participação nos lucros — a organização, em um determinado período de tempo, distribui uma porcentagem dos lucros líquidos para cada trabalhador; isto é, por meio de planos pode estimular os trabalhadores a compartilhar economias ou ganhos obtidos por meio dos seus esforços, com objetivo de diminuir custos e, conseqüentemente, aumentar a produtividade; e 4) planos de participação acionária — permite que os trabalhadores participem, por exemplo, comprando ações nas organizações nas quais trabalham.

Segundo Rodrigues (1992), a participação no lucro e no resultado não simplesmente substitui ou complementa a remuneração, é sim utilizada como forma de parceria

entre a empresa e o empregado, ao trabalho em equipe, à melhoria da produtividade.

Como afirma Spitzer (1997, p.20), “o verdadeiro desafio da motivação não é mobilizar energia laboral em um determinado momento, mas mantê-la em longo prazo”. Dessa forma, o autor leva a acreditar que as organizações que trabalham com programas motivacionais breves não resolvem o problema de desmotivação. É necessário conduzir para um trabalho em longo prazo, por meio de planos integrados e holísticos.

O quadro 3 expõe as principais recomendações de Spitzer (1997).

Quadro 3 - Pontos de Ação do Sistema de Recompensa

<p><b>Como criar o reconhecimento supermotivante</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconheça os comportamentos e resultados corretos.</li> <li>• Use formas criativas de agradecer os funcionários por seus esforços adicionais.</li> <li>• Transforme seus funcionários em “heróis”.</li> <li>• Comemore os sucessos, até os pequenos.</li> <li>• Reconheça frequentemente o trabalho dos funcionários.</li> <li>• Reconheça imediatamente.</li> <li>• Facilite o reconhecimento.</li> <li>• Envolver todos os funcionários no reconhecimento.</li> <li>• Sistematize o reconhecimento.</li> <li>• Crie um clima de reconhecimento em sua organização.</li> </ul>
<p><b>Como projetar recompensas supermotivadoras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use recompensas de baixo custo.</li> <li>• Use recompensas simbólicas.</li> <li>• Conceda recompensas que expressam sua atenção para com o funcionário.</li> <li>• Personalize as recompensas.</li> <li>• Use uma variedade de recompensas.</li> <li>• Associe as recompensas ao crescimento pessoal.</li> <li>• Aumente a longevidade das recompensas usando sistemas de pontuação.</li> <li>• Transforme as recompensas em um jogo.</li> <li>• Conceda recompensas em um jogo.</li> <li>• Conceda recompensas com valorização sincera.</li> <li>• Escolha recompensa que lembrem aos funcionários o motivo por que as estão recebendo.</li> <li>• Não deixe que as recompensas se transformem em privilégios.</li> <li>• Use opções criativas de promoção (caminhos profissionais paralelos e laterais, enriquecimento, movimentos descendentes, status de tempo parcial e movimentos externos)</li> <li>• Desenvolva planos de carreira personalizados.</li> </ul>
<p><b>Como desenvolver um sistema supermotivador de remuneração</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeje cuidadosamente.</li> <li>• Forneça um pacote básico equitativo de remuneração.</li> <li>• Enfatize a remuneração baseada no desempenho, por exemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- remuneração por tarefa;</li> <li>- bonificação de desempenho;</li> <li>- divisão de ganhos;</li> <li>- divisão de lucros;</li> <li>- planos de compra de ações pelos funcionários;</li> </ul> </li> </ul>

	<p>- programas de remuneração com base no conhecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompense os comportamentos e resultados corretos.</li> <li>• Certifique-se de que os funcionários percebam o vínculo entre desempenho e recompensas.</li> <li>• Nunca recompense os desempenhos inferiores.</li> <li>• Remunere imediatamente.</li> <li>• Use uma variedade de recompensas.</li> <li>• Garanta a eficácia em termo de custos.</li> <li>• Simplifique.</li> <li>• Envolver os funcionários.</li> <li>• Seja justo.</li> </ul>
<p><b>Como fornecer benefícios supermotivadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique aos funcionários os benefícios.</li> <li>• Elimine todos os benefícios desnecessários e desmotivadores.</li> <li>• Substitua benefícios sem contribuição por planos com contribuição.</li> <li>• Use opções de seguro-saúde mais eficazes em termo de custo.</li> <li>• Promova agressivamente a saúde.</li> <li>• Adote benefícios de baixo custo que melhorem a qualidade de vida.</li> <li>• Reduza o tempo livre remunerado.</li> <li>• Permita que os funcionários escolham.</li> </ul>

Fonte: Spitzer (1997, p. 141-143).

De acordo com o Quadro 3, Spitzer (1997, p. 241- 243) enfatiza alguns pontos de ações do sistema de recompensa de uma organização que pode ser, motivacionalmente, transformado em um “poderoso” sistema gerador de incentivos para que os funcionários se sintam mais dinâmicos, em lugar de privilegiados no ambiente organizacional.

Vale salientar que gerenciar a recompensa dentro das organizações modernas é uma tarefa desafiadora. A administração de recompensas deve assegurar uma remuneração adequada à responsabilidade de cada profissional; ao conhecimento agregado ao trabalho; à justiça ou equidade interna e externa em todos os níveis organizacionais; à competitividade do mercado e à satisfação dos trabalhadores (FERRÃO, 1999).

### 3 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos da pesquisa realizada nos Correios, sobre motivação e fontes de satisfação promovidas no ambiente organizacional. Para tanto, apresenta-se: a caracterização da unidade de pesquisa; o material e o método de coleta dados; os métodos de análise de dados.

Os seguintes elementos visam contextualizar o teor do trabalho:

Quadro 4 - Características dos Termos da Pesquisa

<b>Elemento da Pesquisa</b>	<b>Característica</b>
Naturezas dos problemas de pesquisa	Exploratória em termos do histórico de pesquisa da temática e conclusiva em termos da população pesquisada.
Amplitude do estudo:	Caso
Natureza das variáveis:	Quantitativa
Método de coleta:	Conduzida pela pesquisadora juntamente com os Carteiros, sendo que os formulários foram preenchidos por eles
Nível de intervenção da pesquisados na coleta de dados:	Restrito, isto é, a pesquisadora apenas esclareceu o preenchimento do formulário e esclareceu dúvidas.
Natureza da análise de dados:	Descritiva (descrição dos dados obtidos) e inferencial (a partir da análise multivariada de dados).

Fonte: Produzido pela autora (2011).

A arquitetura teórica inclui a origem e evolução histórica do estudo da motivação, como também algumas categorias importantes, como organização do trabalho, comunicação e recompensa a partir das quais as questões de pesquisas foram geradas.

A pesquisa é de corte temporal, isto é, os respondentes participaram da pesquisa em um único momento, portanto suas motivações e satisfações foram relatadas nessa e sobre essa ocasião.

A motivação e a satisfação são elementos qualitativos, mas seus levantamentos foram realizados de forma quantitativa, isto é, aplicou-se uma escala de resposta para expressá-los. Segundo Minayo (2007, p. 8), “tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. A natureza quantitativa requer, entretanto, a descrição de certa quantidade de variáveis e respostas de significativo número de participantes (LAKATOS; MARCONI, 1985).



A coleta de dados seguiu o método escrito, isto é, os formulários foram preenchidos pelos próprios participantes, sob orientação da autora deste trabalho. A intervenção na coleta de dados foi, portanto, restrita, isto é, houve a divulgação do objetivo da pesquisa e orientações ao preenchimento dos formulários.

Ludke e André (1986) fundamentam que o estudo de caso faz parte de uma análise exploratória de uma determinada realidade, ou seja, é o método mais adequado para se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. De acordo com as autoras:

Dentro da própria concepção de estudo de caso que pretende não partir de uma visão predeterminada da realidade, mas apreender os aspectos ricos e imprevistos que envolvem uma determinada situação, a fase exploratória se coloca como fundamental para uma definição mais precisa do objeto de estudo. (LUDKE; ANDRÉ, p.22).

Face ao exposto, justifica-se a opção pela metodologia adotada neste estudo, através da aplicação de um método estatístico para verificar as relações entre as variáveis definidas e mapear as motivações e satisfações dos empregados das unidades a partir de formulário de pesquisa contendo questões que foram respondidas pelos próprios pesquisados. E mais, justifica-se, ainda, a opção pelo estudo de caso, já que o foco de atenção e investigação do pesquisador centra-se na motivação e satisfação dos carteiros de Unidades Operacionais dos Correios da Bahia.

Os resultados demonstrados têm teor descritivo e explicativo, isto é, as respostas são expressas em conformidade com suas coletas (caráter descritivo) e as dimensões obtidas são relacionadas, visando explicar tais resultados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Inicia-se esta seção contando-se brevemente a história da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e passa-se pelos procedimentos de escolha das unidades pesquisadas.

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, tornava-se necessária a reorganização do serviço postal, acerca de um modelo mais moderno para o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), pois ele não apresentava infraestrutura compatível com a necessidade dos clientes (BARROS NETO, 2009).

Portanto, segundo esse autor, a ECT foi criada em 20 de março de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério da Comunicação.

Desde a criação da ECT, verificou-se uma mudança radical na qualidade, extensão e confiabilidade da linha de produtos e serviços. A estratégia foi claramente redirecionada, o que gerou, no plano tático, sucessivas ações modernizadoras que, levadas a efeito, permitiram a organização adotar novas posturas mais voltadas para o alcance e manutenção de altos níveis de qualidade dirigidos ao atendimento das necessidades de um público cada vez mais exigente (CORREIOS, 2011).

Segundo Barros Neto (2009), nos anos que se seguiram, vários serviços foram incorporados ao portfólio da empresa. Além dos tradicionais serviços de cartas, malotes, selos e telegramas, dentre os novos serviços, podem ser destacados os pertencentes à família SEDEX, serviço de encomendas expressas. Atualmente, os Correios têm mais de mil produtos e serviços em seu portfólio. No setor de encomendas expressas, mantêm uma destacada liderança com a marca SEDEX, que opera com maior alto grau de credibilidade, rapidez e segurança.

Barros Neto (2009) salienta os principais serviços dos Correios:

- a) A Logística Reversa assegura a possibilidade de devolução da mercadoria ou documento, sem ônus para o consumidor. É muito utilizada, por exemplo, para produtos eletrônicos.
- b) O CorreioLog, serviço de logística integrada, oferece soluções, consultoria logística e gerenciamento completo de cadeia de valor (recebimento, armazenamento, expedição, transporte, distribuição e logística reversa).
- c) A Exporta Fácil oferece facilidades para empresas e pessoas físicas que desejam exportar seus produtos de maneira mais simples para mais de 200 países. O Importa Fácil, por sua vez, oferece facilidades para cientistas, empresas e pessoas físicas que desejam importar produtos.
- d) O CorreioNet Shopping é uma solução de comércio eletrônico dirigida para pequenas e médias empresas interessadas em instalar lojas na internet, utilizando o serviço de entregas dos Correios.

Nos últimos oito anos (2000-2008), a empresa investiu na formação de novas gerações de esportistas, em modalidades como esportes aquáticos, futebol de salão

e tênis. No sentido de investimento no atleta desde a categoria de base, possibilita o surgimento de talentos, desenvolvimento de projetos sociais ligado ao esporte, promovendo a inclusão social, tirando o jovem da marginalidade.

O incentivo à cultura é outra fonte de investimento dos Correios. Dois centros culturais localizados nas cidades do Rio de Janeiro e Salvador e dois espaços culturais em Fortaleza e Juiz de Fora abrigam espetáculos teatrais e de música, além de exposição de artes.

Há mais de 20 anos, os Correios procuram monitorar sua imagem institucional, principalmente o nível de credibilidade depositado pelos seus clientes. Os Correios entendem que, para uma marca se perpetuar, é necessário que a confiança seja o alicerce do relacionamento com os clientes e com a sociedade (BARROS NETO, 2009).

Os Correios possuem uma percepção de alto desempenho e eficiência, aliada a componentes emocionais, que geram uma imagem bastante humanizada de que os serviços são feitos por pessoas e selados por uma relação de confiança.

Vale ressaltar que os valores da marca Correios incluem, além da satisfação dos clientes, o respeito aos colaboradores, a ética nos relacionamentos, a competência profissional, a integração às diretrizes governamentais e a excelência empresarial.

Esses aspectos estão aliados à missão, visão e valores da empresa: fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios no Brasil e no mundo; ser uma empresa de classe mundial; ter ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade. Pode-se considerar que os Correios buscam as melhores práticas para se adaptar e progredir mais rapidamente que seus concorrentes através de planejamento, a médio e longo prazo, nas áreas de tecnologias, processos produtivos, gestão empresarial, gestão de pessoas e novos negócios (BARROS NETO, 2009).

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto de responsabilidades, autoridades, veiculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. Ela é representada pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais. A Diretoria da empresa

é constituída pela Presidência e por seis Diretorias de Área: Diretoria de Operações (DIOPE), Diretoria de Administração (DIRAD), Diretoria Econômico-Financeira (DIEFI), Diretoria Comercial (DICOM), Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP) e Diretoria de Tecnologia e de Infraestrutura (DITEC). Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional. O Correio apresenta um efetivo total de 107.128 empregados, sendo que, 21% com o cargo de atendente, 51% carteiro, 12% operador de triagem e transbordo e 15% outros cargos (CORREIOS, 2011).

Quanto à escolha das unidades de pesquisa, buscamos escolher as unidades com distintos desempenhos. Entretanto, na segunda fase de coletas de dados preponderou o critério de acessibilidade em virtude de custos, isto é, a maior proporção de unidades pesquisadas está na capital.

Nas 20 (CDD's) unidades operacionais pesquisadas (universo de 31), 545 carteiros responderam à pesquisa.

Na capital, foram pesquisados os seguintes bairros - Sete de Abril, Barra, Cidade Nova, Plataforma, Calçada, Boca do Rio, Amaralina, Cidadela, Garibaldi, Itapuã, São Cristovão, Sumaré, Brotas, Pirajá e Cajazeiras - e no interior (Feira de Santana, Capuchinhos, Ilhéus e Jequié).

A coleta de dados foi conduzida em duas etapas: a primeira etapa foi realizada a partir de amostra intencional, no segundo semestre de 2010, com 07 unidades (interior e capital): Jequié, Brotas, Capuchinhos, Feira de Santana, Ilhéus, Cajazeiras e Pirajá.

Tendo em vista que a análise fatorial gerou dimensões diversas da teoria utilizada por Sptizer (1997), decidiu-se pesquisar mais 13 unidades por conveniência de local (Sete de Abril, Barra, Cidade Nova, Brotas, Plataforma, Calçada, Boca do Rio, Amaralina, Cidadela, Garibaldi, Itapuã, São Cristovão, Sumaré), isto é, por questão de custo, definiu-se coletar dados exclusivamente em Centros de Distribuição de Salvador, sendo que esses últimos dados coletados foram realizados no primeiro semestre de 2011 que configurou à segunda etapa da coleta de dados.

### 3.2 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada através de uma investigação empírica junto aos funcionários dos Correios. O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário elaborado com questões fechadas e objetivas (APÊNDICE A).

O formulário utilizado nesta pesquisa foi originalmente construído por Pinto (2008) com base nas seguintes obras: as dimensões 'comunicação' e 'organização do trabalho' são baseadas em Spitzer (1997); a dimensão 'o trabalho em si' em Hacknam e Oldham (1976); Herzberg (1997); Spitzer (1997); e 'recompensas' em Beer e Walton (1990); Deci e Rayan (2000) e Herzberg (1997).

Algumas das características do formulário são:

- a) Identificação da pesquisadora, da Instituição de ensino (UNIFACS) e do objetivo da pesquisa.
- b) Instrução para preenchimento do formulário, isto é, cada variável do formulário é seguida por uma coluna sobre motivação (O quanto isso me interessa) e uma sobre satisfação (O quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho). Foi solicitado ao participante atribuir o valor de 0 a 10 em frente a cada afirmação, tanto na coluna de motivação como na de satisfação, sendo que o número 0 significa ausência de interesse e o valor 10 significa que o conteúdo que está descrito na frase corresponde plenamente à motivação e à satisfação.
- c) Bloco de variáveis: organização do trabalho, comunicação e recompensa (APÊNDICE A) estão divididas em cinco blocos (dimensões): comunicação organizacional (08 questões); fatores extrínsecos de recompensas (08 questões); fatores intrínsecos de organização do trabalho (09 questões); fatores extrínsecos de organização do trabalho (05 questões); e fatores intrínsecos de recompensas (06 questões). O total de 41 questões, 05 delas foram excluídas, pois não formaram dimensões. (questões: 10, 17, 23, 32 e 33).

- d) Informações pessoais (idade, gênero, estado civil, nível de escolaridade, religião, partido político, salário, tempo de serviço, tempo de experiência profissional).

Com objetivo de verificar a clareza das questões um pré-teste do instrumento foi feito com 25 empregados das diversas unidades operacionais (Sumaré, Plataforma e Boca do Rio).

O levantamento final de dados foi por meio de visitas realizadas pela pesquisadora a cada uma das unidades, tanto às da capital como às do interior. Inicialmente, foi marcado com os gestores a data, local e horário de coleta de dados. No dia aprazado, a pesquisadora e os convidados se reuniram no local determinado (área operacional), a pesquisadora distribuiu os formulários, leu todas as questões, esclareceu dúvidas e recolheu as respostas. Vale salientar que os convidados levaram acerca de 15 min. no preenchimento dos formulários, não interferindo, significativamente, na rotina de trabalho dos carteiros.

### 3.3 PROCEDIMENTOS APLICADOS NA ANÁLISE DE DADOS

- a) Análise Fatorial para confirmação das dimensões predefinidas ou formação de novos fatores no que tange aos resultados do ESCORE, ou seja, a diferença entre as atribuições dos respondentes sobre 'o quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho' e 'o quanto isso me interessa' (Escore = 'realizo' – 'me interessa': as notas do ESCORE podem variar de +10 a -10;
- b) Verificação de observações atípicas e da necessidade de suas retiradas;
- c) Relação entre as dimensões geradas pela Análise Fatorial e os dados pessoais dos respondentes;
- d) Comparação entre os blocos 'o quanto isso me interessa' e 'o quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho' para cada uma das dimensões;
- e) Relação entre as dimensões geradas pela Análise Fatorial e os indicadores de desempenho das unidades (Será calculada uma média de cada dimensão para cada Unidade e correlacionada com os indicadores de cada Unidade. Portanto a análise de correlação será calculada sobre cada dimensão de 20 casos);

- f) Análise de conglomerados, isto é, formar grupos de acordo com as dimensões geradas pela Análise Fatorial;
- g) Cruzamentos dos dados demográficos dos respondentes em relação aos resultados das notas de cada fator e / ou em relação aos conglomerados (Cluster) formados;
- h) Análise descritiva, com gráficos e tabelas, de todas as questões abordadas no questionário.

Para avaliar a existência de conveniência do modelo da Análise Fatorial, o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequacidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foram utilizados. Esse teste (KMO), quando apresenta um valor superior ao valor de referência (parâmetro da análise) de 0,5, o resultado indica que a análise fatorial é adequada para o conjunto de variáveis estudadas (questões do questionário) – Valor máximo de KMO é 1. Além disso, utiliza-se o teste de *Bartlett* com o intuito de verificar se existem correlações significativas entre as variáveis estudadas no grupo de funcionários entrevistados, ou seja, se existe um alto índice de interdependência ( $p < 0,05$ ) entre as 41 questões estudadas na pesquisa. Assim, baseando-se nos pressupostos da análise, conclui-se que a Análise Fatorial pode ou não ser utilizada como uma técnica para redução e sumarização de variáveis.

Com o objetivo de reduzir o número de questões (baseado em uma escala do tipo *Likert* → *Nesta pesquisa, notas de 0 a 10*) a um grupo menor de variáveis (Dimensões / Fatores) que expliquem, de forma mais objetiva a satisfação no trabalho dos funcionários dos Correios, uma Análise Fatorial pelo Método de Componentes Principais foi utilizada. A Análise Fatorial é uma técnica de interdependência, cujo principal objetivo é identificar dimensões ou fatores latentes que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis (questões) de interesse. Essencialmente, a Análise Fatorial é um tipo de processo destinado à redução e sumarização de dados. No caso da Análise de Componentes Principais, a maior preocupação é determinar o número mínimo de dimensões que respondam pela máxima variância do conjunto de dados pesquisados, isto é, com um número menor de dimensões consegue-se uma explicação do todo, sem perda de generalidade. A Análise Fatorial gera os escores das dimensões que são uma combinação linear das questões interdependentes, ou seja, um grupo de questões correlacionadas entre si.

Já, para determinar o número de fatores das 41 questões estudadas (Questões onde foram dadas notas de 0 a 10), utilizaram-se as técnicas de determinação com base em autovalores e na porcentagem da variância explicada. Considera-se como parâmetro de avaliação para a Análise Fatorial um percentual de variância explicada acumulada superior a 60%. Primeiramente, utilizam-se as medidas referentes ao modelo SEM rotação (Modelo inicial) e, caso o modelo de Análise Fatorial não se ajuste adequadamente, utiliza-se a Análise Fatorial pelo Método de Componente Principal com rotação do tipo *VARIMAX* com o objetivo de obter um melhor ajuste para o modelo, bem como determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância nos dados pesquisados. Os coeficientes da matriz de Cargas Fatoriais (podem variar de -1 a +1) representam as correlações entre os fatores e cada uma das variáveis (questões) que as compõem, sendo que valores grandes em módulo indicam que as dimensões e as variáveis estão estritamente relacionadas. Neste estudo, baseados no tamanho da amostra (545 entrevistados), no nível de significância (5%) e no poder de 80% considerarão como carga fatorial significativa um valor de referência, em módulo, superior a 0,30 (HAIR, 2005, p. 107).

Além disso, foram examinadas as diferenças entre as correlações observadas (matriz de correlação com todas as questões originais) e as correlações reproduzidas (correlações estimadas pela matriz de dimensões), cujas diferenças chamadas de resíduos, quando apresentam valores muito baixos, indicam um bom ajuste do modelo gerado (resultados não apresentados no corpo do relatório).

As medidas de Comunalidade e as Medidas de Adequacidade da Amostra para cada uma das questões participantes da Análise Fatorial final também foi utilizada. Estas medidas têm como objetivo avaliar as comunalidades quanto à adequacidade dos fatores gerados, ou seja, se as questões contribuem de forma significativa na modelagem da Análise Fatorial (Valores para Comunalidades e de Adequacidade da Amostra – MSA - superiores 0,50).

O *coeficiente Alfa de Cronbach* foi utilizado para avaliar a confiabilidade da consistência interna de cada um dos fatores gerados pela Análise Fatorial. O *Coeficiente Alfa* apresenta a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões em duas metades de acordo com as questões que compõem cada uma das dimensões geradas. Este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou superior indica confiabilidade satisfatória da consistência interna dos fatores.



A metodologia de *Análise de Conglomerados (cluster)* baseado no método *K-médias* foi utilizada com o intuito de determinar perfis diferenciados dos funcionários dos Correios no que diz respeito às dimensões geradas pela Análise Fatorial. Essa análise tem como princípio agrupar elementos (no caso, funcionários dos Correios) cujas características sejam semelhantes, dadas as variáveis escolhidas para tal avaliação, e no caso desta pesquisa, as cinco dimensões criadas pela Análise Fatorial. Com essa análise, é possível identificar quantos e quais são os grupos de funcionários existentes dentro das 20 Unidades dos Correios pesquisadas. Os grupos de funcionários formados têm como características a homogeneidade interna e diferença significativa entre os grupos.

Já as comparações entre os grupos (*Clusters*) criados pela Análise de Conglomerados no que se referem às médias das notas obtidas por cada um das cinco dimensões criadas foram realizadas utilizando-se a técnica de Análise de Variância com um fator (fator nesses casos  $\rightarrow$  Grupo / *Cluster*). Nos casos em que a análise indica a existência de alguma diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre os grupos, realizam-se as comparações múltiplas de médias segundo o teste *LSD* para verificar entre quais grupos realmente ocorrem tais diferenças. Ressalta-se que esta análise é utilizada quando se comparam mais de dois grupos em relação a uma variável de nível escalar (neste estudo, notas de 0 a 10).

Além disso, foram utilizadas as Análises de Correlação de Spearman (Teste não paramétrico quando as amostras são pequenas e/ou a variável não segue uma distribuição normal) e as de Pearson como uma forma de avaliar a relação entre as cinco dimensões geradas e os índices de desempenho operacional utilizados pelos Correios tanto na avaliação das 20 Unidades dos Correios quanto na avaliação das 545 entrevistas, no geral. Esta medida expressa a relação entre duas variáveis X e Y, medindo a grandeza desta relação:

- a)  $r > 0 \rightarrow$  indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y.
- b)  $r < 0 \rightarrow$  indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo), próximo de +1 ou -1, representa uma forte relação, enquanto que um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca.

Todos os resultados foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), tendo-se, portanto, 95% de confiança de que as conclusões apresentadas estejam corretas. Este critério refere-se às Técnicas Estatísticas utilizados nesta pesquisa.

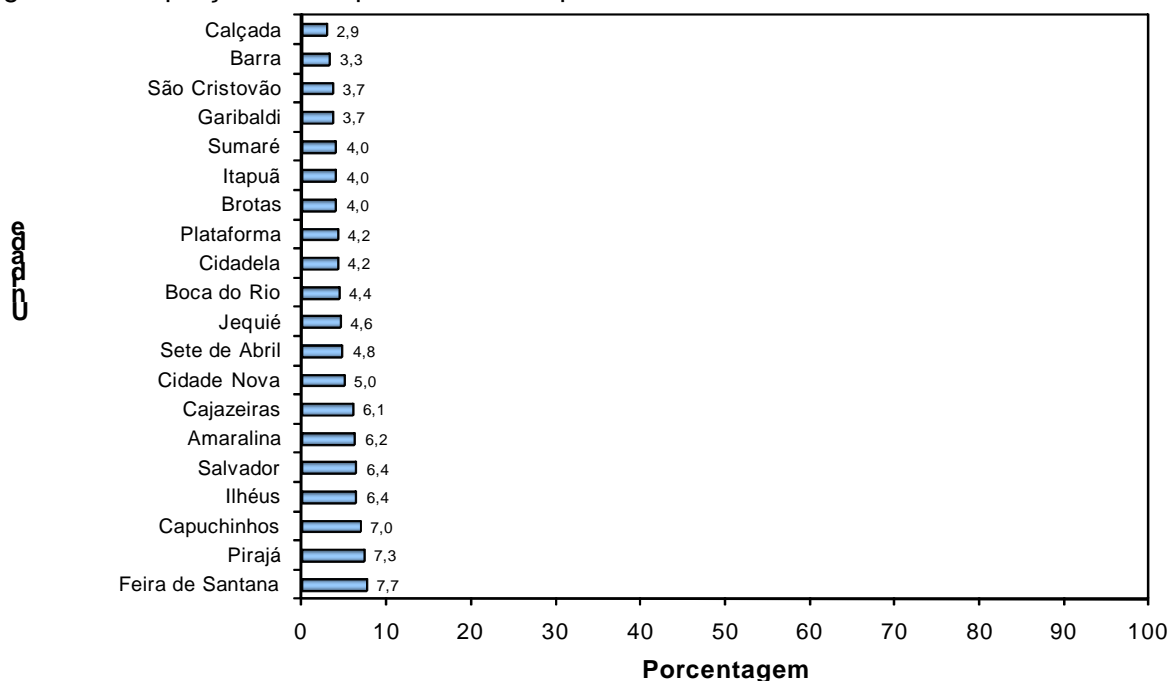
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os testes de análise de conglomerados no conjunto das respostas ('o quanto isso me interessa' menos 'o quanto eu consigo realizar') e, a partir dos resultados, a associação dos perfis de satisfação dos Carteiros com suas características demográficas; as comparações das motivações dos respondentes com suas satisfações; os testes de análise fatorial no conjunto das respostas e, a identificação das dimensões ou fatores latentes criados, que forneceram pistas para análises teóricas; e; por fim, a discussão teórica desses resultados, segundo as teorias de conteúdo e de processo.

Quinhentos e quarenta e cinco Carteiros de 20 unidades operacionais dos Correios responderam à pesquisa, com o objetivo de analisar a relação entre motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A Figura 3 apresenta os dados descritivos dos respondentes.

Figura 3 – Proporção de Respostas Obtidas por Unidades



Fonte: Coleta de dados

Nota: Base de dados: 545 casos

A Tabela 1 revela que dos 759 Carteiros, 545 gentilmente responderam à pesquisa.

Tabela 1 - Quantitativo da População e Número de Respostas Obtidas

<b>CDD</b>	<b>EFETIVO</b>	<b>QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS</b>	<b>QUESTIONÁRIOS NULOS</b>
AMARALINA	52	34	-
BARRA	29	22	-
BOCA DO RIO	38	23	-
BROTAS	29	24	-
CAJAZEIRAS	39	32	02
CALÇADA	39	16	-
CAPUCHINHOS	47	37	-
CIDADE NOVA	26	26	-
CIDADELA	22	22	01
FEIRA DE SANTANA	43	41	-
GARIBALDI	32	22	-
ILHÉUS	40	34	03
ITAPUÃ	35	22	-
JEQUIÉ	28	25	-
PIRAJÁ	61	39	-
PLATAFORMA	39	22	02
SALVADOR	48	34	01
SÃO CRISTÓVÃO	33	22	-
SETE DE ABRIL	33	26	-
SUMARÉ	46	22	-
<b>TOTAL</b>	<b>759</b>	<b>545</b>	<b>09</b>

Fonte: Programa de Gestão de Pessoal (PGP)

#### 4.1 RELAÇÕES ENTRE PERFIS DE MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO DOS RESPONDENTES E CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Inicialmente, informa-se que o Quadro 5 apresenta a simbologia das cores aplicadas nas figuras seguintes.

Quadro 5 - Simbologias de cores das Figuras

<b>COR</b>	<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Azul	Insatisfeitos	São respondentes (carteiros) que declaram que suas motivações são pouco atendidas
Ouro	Moderadamente insatisfeitos	São carteiros que declaram que suas motivações não são plenamente atendidas
Lilás	Neutro	São carteiros que declaram que suas motivações são atendidas (satisfação=motivação)
Verde Claro	Moderadamente satisfeitos	São carteiros que declaram que suas motivações são superadas (satisfação > motivação)

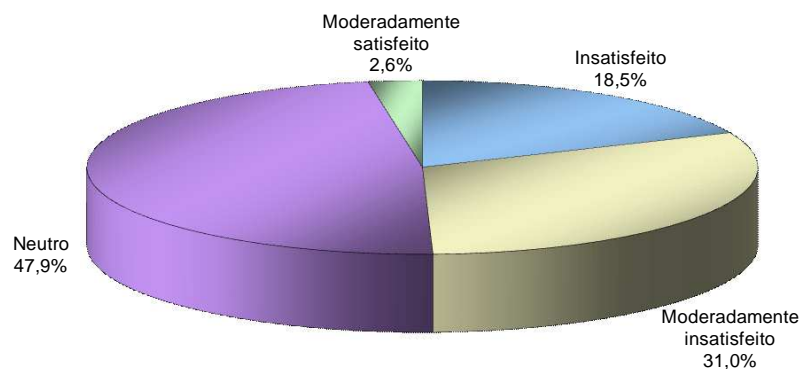
Fonte: Produzido pela autora (2011).

Baseando-se nos cinco fatores gerados pela análise fatorial (seção 4.3), a análise de Conglomerados (*Clusters*) foi utilizada para criar possíveis grupos (*Clusters*) de entrevistados que apresentam características únicas, isto é, grupos de funcionários

com características semelhantes de acordo com as variáveis de interesse (no caso, os fatores).

Os resultados da Análise de Conglomerados indicaram quatro grupos distintos (*clusters*) de entrevistados de acordo com os cinco fatores criados, sendo que 18,5% dos entrevistados estão “insatisfeitos” no trabalho, 31,0% estão “moderadamente insatisfeitos”, 47,9% apresentam grau de satisfação “neutro” no trabalho, ou seja, nem insatisfeito nem satisfeito, e 2,6% dos entrevistados estão “moderadamente satisfeitos” no trabalho. A Figura 4 apresenta este resultado – observa-se que o verbete satisfação significa motivação atendida e o verbete insatisfação significa motivação não atendida.

Figura 4 - Perfil da Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas

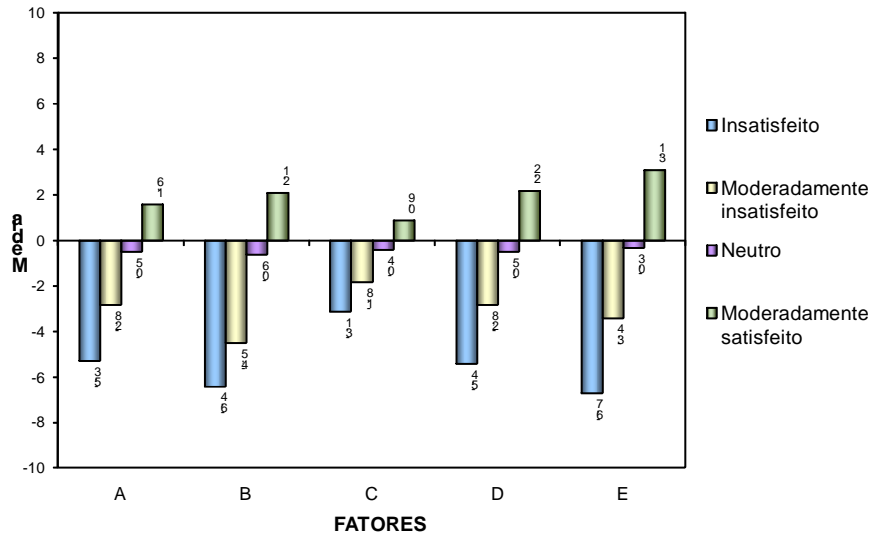


Fonte: Dados coletados pela autora

Notas: Base de dados: 545 casos

O verbete 'satisfeito' significa motivação atendida e o verbete 'insatisfeito' significa motivação não atendida.

Figura 5 - Perfil da Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas: Gráfico de Barras



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

1. Base de dados: 545 casos

2. Legenda dos fatores:

A → Insatisfação com a comunicação organizacional;

B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;

C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;

D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;

E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

Como se observa nas figuras acima, a maioria dos pesquisados está insatisfeita com o atendimento de suas motivações no trabalho.

De acordo com Locke (1969), a insatisfação pode gerar várias consequências, ou seja, pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social e causar estresse.

Tabela 2 - Perfis de Satisfação dos Carteiros com as Variáveis Pesquisadas

Fatores	Perfil de Satisfação				ANOVA	
	Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Neutro	Pouco Satisfeito	p	Conclusão
A	-5,3	-2,8	-0,5	1,6	< 0,001	$I < MI < N < MS$
B	-6,4	-4,5	-0,6	2,1	< 0,001	$I < MI < N < MS$
C	-3,1	-1,8	-0,4	0,9	< 0,001	$I < MI < N < MS$
D	-5,4	-2,8	-0,5	2,2	< 0,001	$I < MI < N < MS$
E	-6,7	-3,4	-0,3	3,1	< 0,001	$I < MI < N < MS$

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Notas:

Base de dados: 545 casos

Os escores podem variar de -10 a +10, pois o escore refere-se à diferença do “Quanto consigo realizar” → *Realizo* e “O quanto isso me interessa” → *Importância* - (Escore = Realizo – Importância)

ANOVA → Análise de Variância (Nesse caso, comparação de média entre os quatro grupos para cada um dos cinco fatores).

$p$  → Probabilidade de significância do teste da Análise de Variância

Conclusão → Resultados baseados no teste de comparações múltiplas *LSD*

Legenda dos *fatores*:

- A* → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B* → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C* → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D* → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E* → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

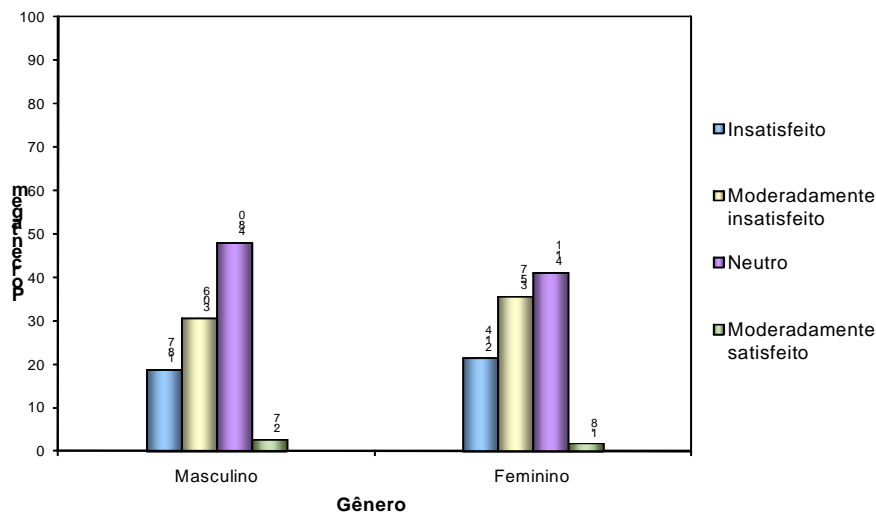
Legenda do Grau de Satisfação:

- I* → Insatisfeito;
- MI* → Moderadamente Insatisfeito
- N* → Neutro;
- MS* → Moderadamente Satisfeito

A Tabela 2 mostra os escores médios dos quatros conglomerados criados para cada um dos cinco fatores gerados pela Análise Fatorial. Além disso, esses resultados mostram que os quatro grupos (*conglomerados*) de entrevistados diferem estatisticamente entre si, no que se refere ao nível de satisfação no trabalho. Ou seja, as médias dos escores de cada uma dos cinco fatores diferem significativamente ( $p < 0,05$ ) entre os grupos “Insatisfeitos”, “Moderadamente Insatisfeitos”, “Neutros” e “Moderadamente Satisfeitos”, portanto, cada grupo (*Cluster*) formado é único e caracterizado por homogeneidade interna em cada grupo. A Figura 5 apresenta uma melhor visualização dos escores médios dos cinco fatores estudados em relação aos quatros grupos de respondentes formados pela Análise de Conglomerados.

Inicialmente, analisa-se a relação entre gêneros.

Figura 6 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo seus Gêneros



Fonte: Dados coletados pela autora.

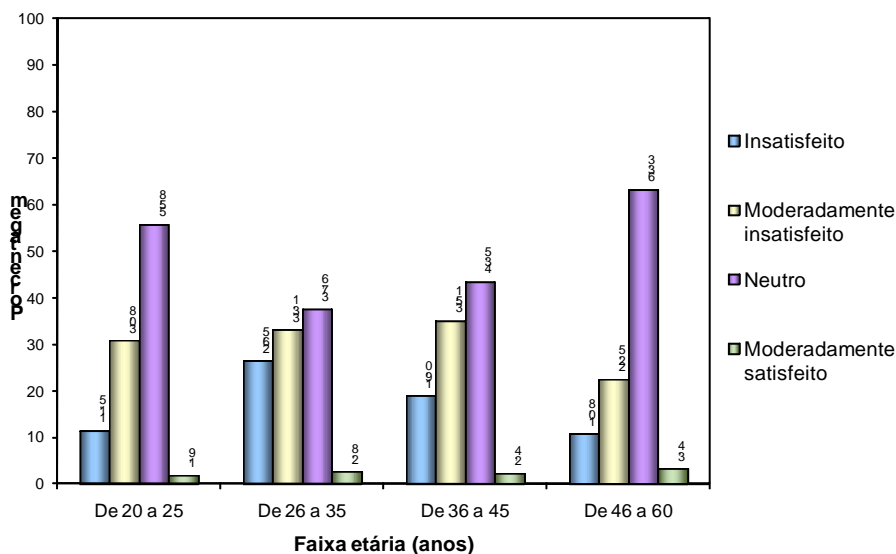
Notas:

1. Base de dados: 533 casos
2. Doze casos sem informação

A Figura 6 mostra que a diferença entre os gêneros é estatisticamente não significativa, ou seja, independente do gênero do funcionário, o nível de satisfação é semelhante.

Rocha e Ribeiro (2001) apresentaram um trabalho de pesquisa sobre trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas com 553 analistas de sistemas. Os dados indicaram que, independentes do gênero dos analistas de sistemas, existiram alguns pontos semelhantes em relação ao nível de satisfação no trabalho, como, por exemplo: reconhecimento profissional, criatividade e ausência de rotina. Entretanto, existiram alguns fatores diferentes geradores de satisfação no trabalho que predominam para o gênero masculino. Foram: flexibilidade de horário, capacidade tecnológica da empresa e valor no trabalho. Entre o gênero feminino, registrou-se mais frequência de insatisfação com o trabalho (postura desconfortável, maior número de horas diárias frente ao terminal de vídeo e presença de equipamento e software obsoletos).

Figura 7 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Faixas Etárias



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

1. Base de dados: 524 casos
2. Houve 21 casos sem informação
3. Devido ao pequeno número de casos, os entrevistados com mais de 60 anos não foram apresentados no gráfico.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, a Figura 7 mostra que os funcionários com idade de 46 a 60 anos foram aqueles que apresentaram um menor grau de insatisfação no trabalho, e, 33,3% estão “insatisfeitos” ou “moderadamente insatisfeitos” no trabalho. Seguidos pelos funcionários com idade de 20 a 25 anos,

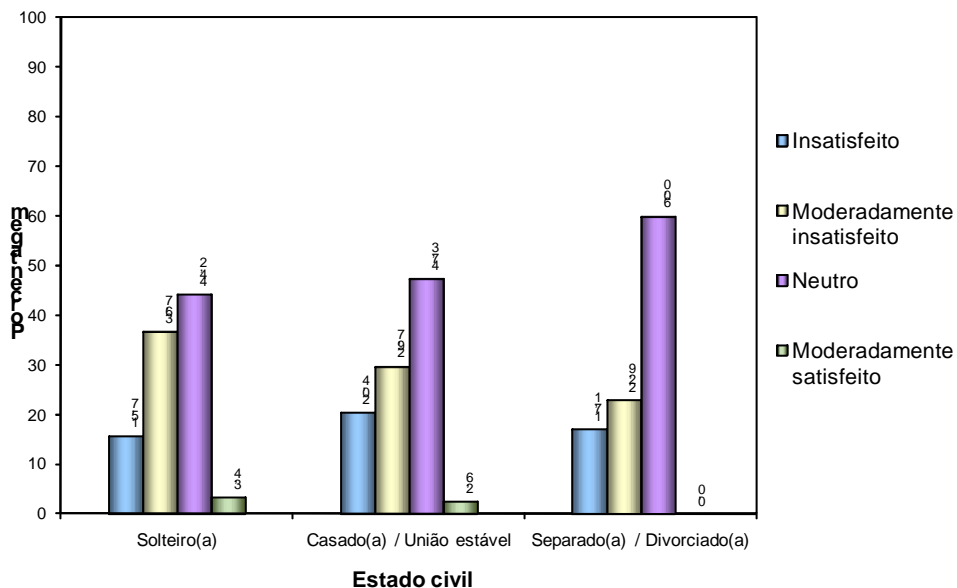


este percentual de insatisfação foi um pouco superior a 40%. Para as demais faixas etárias dos funcionários, a maioria (mais de 50%) está insatisfeita ou moderadamente insatisfeita no trabalho. Assim, os perfis das faixas extremas diferem das intermediárias.

Martinez, Paraguay e Latorre (2004), em estudo referente à relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores, com 224 empregados de uma empresa de autogestão de planos de previdência privada e de saúde em São Paulo, identificaram que não ocorreram diferenças estatisticamente significativas entre as médias de satisfação no trabalho em relação à idade, gênero, renda, escolaridade ou estado civil. Porém, verificaram que

quanto menor o tempo na empresa, maior o nível de satisfação no trabalho. Como exemplo, funcionários adultos jovens (média de idade de 34,7 anos) com tempo médio de empresa de 8,4 anos ocupando cargos de direção, principalmente nas funções de analistas e técnicos. (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004, p.45-55).

Figura 8 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo seus Estados Cívicos



Fonte: Dados coletados pela autora.

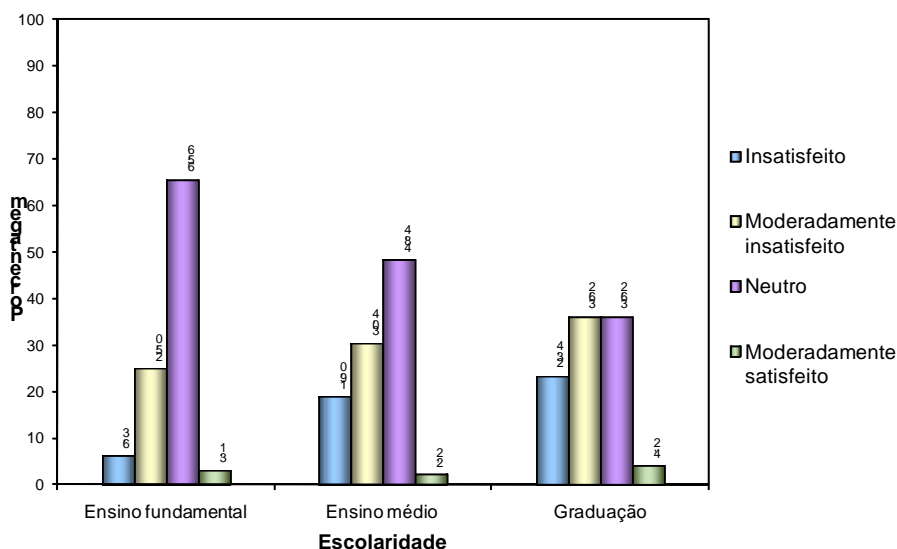
Notas:

1. Base de dados: 530 casos
2. Houve 15 casos sem informação
3. Devido ao pequeno número de casos, os entrevistados na condição de viúvo (a) não foram apresentados no gráfico

A Figura 8 mostra que as diferenças entre os diversos estados cívicos dos respondentes são estatisticamente não significativas, no que diz respeito à satisfação no trabalho.

Pinto e Ferreira Jr. (2002) revelam que a relação entre estado civil e perfis de estilos dos respondentes tem sido objeto de raras investigações e tem apresentado resultados diversos: algumas relações estatisticamente significativas, outras não.

Figura 9 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Escolaridades



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

1. Base de dados: 532 casos

2. Houve 13 casos sem informação

3. Devido ao pequeno número de casos, os entrevistados com Especialização / MBA ou Doutorado não foram apresentados no gráfico.

Os dados da Figura 9 revelam que os pesquisados com escolaridade do ensino fundamental apresentam as menores proporções de funcionários insatisfeitos no trabalho quando comparado aos que possuem diplomas do ensino médio ou de graduação. Além disso, observa-se uma semelhança na proporção de insatisfeitos (soma de insatisfeitos e moderadamente insatisfeitos) no trabalho entre os funcionários com ensino médio e com graduação. Pode-se concluir que quanto maior a escolaridade dos funcionários maior nível de insatisfação.

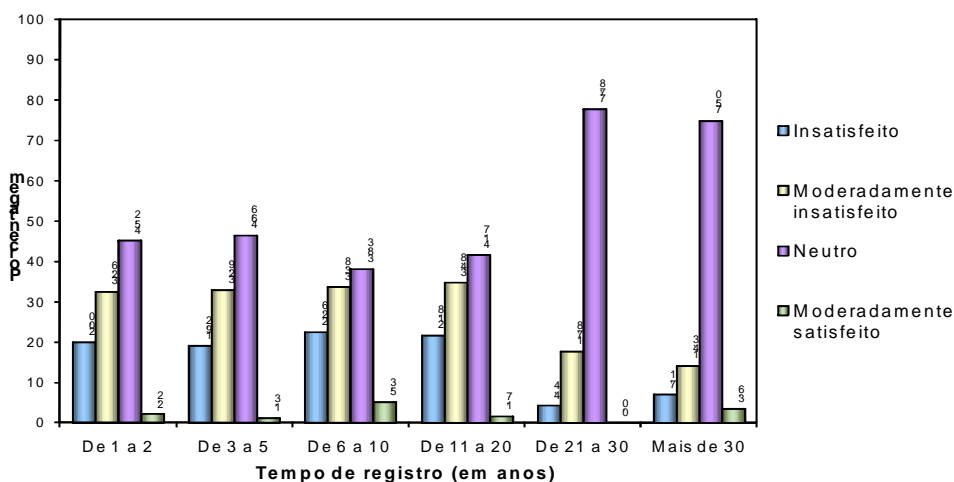
De acordo com o estudo sobre a satisfação de 184 usuários de Castro/PR, em relação à inserção de Equipes de Saúde Bucal na Estratégia Saúde da Família, dos autores Fadel, Sandrini e Zardo (2007, p.62), identificou-se “que quanto maior o nível de informação do usuário sobre os objetivos, atividades e regras de funcionamento da estratégia, maior o seu grau de satisfação em relação ao programa.” Conclui-se que

o nível de informação está condicionado, entre outros aspectos, ao grau de escolarização do usuário e à eficácia das estratégias de comunicação e

informação de saúde, utilizadas tanto no âmbito da Estratégia de Saúde da Família, quanto do sistema municipal de saúde. (FADEL; SANDRINI; ZARDO, 2007, p.63).

Fleury e Fleury (2001) revelam que as empresas mais avançadas em práticas de gerenciamento de pessoal utilizam mecanismos de satisfazer os empregados através da valorização do alto nível educacional. Em outras palavras, quando maior o nível de escolarização do empregado, maior será a recompensa dentro da organização. Com isso, o empregado diminui a sua insatisfação na empresa.

Figura 10 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Admissões nos Correios



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

1. Base de dados: 529 casos

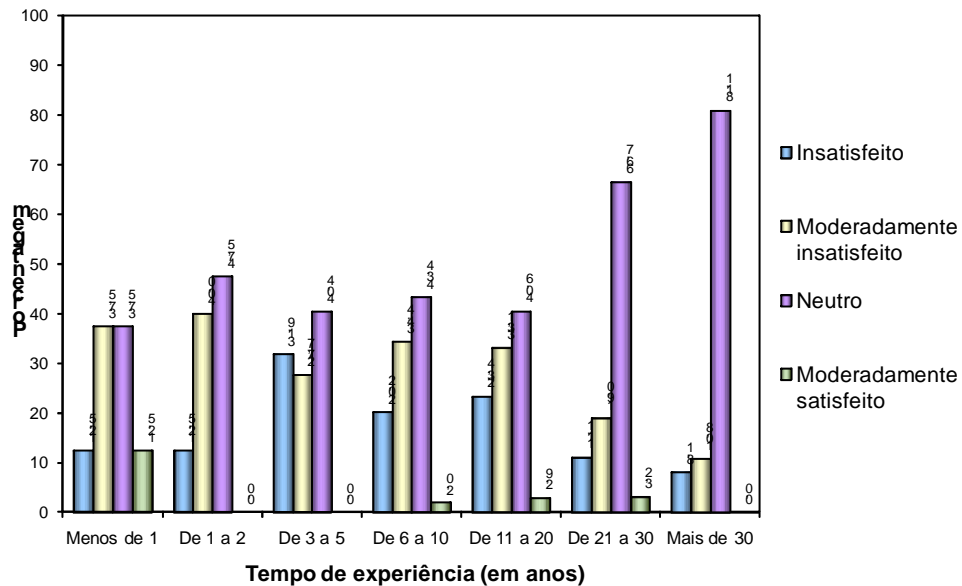
2. Houve 16 casos sem informação

No que se refere ao tempo de registro como funcionário dos Correios, a Figura 10 mostra que os funcionários com 21 a 30 anos e aqueles com mais de 30 anos de Correios apresentam níveis de insatisfação (soma da proporção de insatisfeitos e moderadamente insatisfeitos) menores que os funcionários das demais faixas de tempo de empresa. Observa-se uma distribuição semelhante quanto ao nível de satisfação no trabalho entre as demais faixas de tempo de registro como funcionário dos Correios.

Rangel (2004) fez um estudo em algumas empresas de grande porte a exemplo do setor varejista. De acordo com os dados da pesquisa, o autor concluiu que existem dois tipos de funcionários: um com pouco tempo de experiência que estão insatisfeitos e pedem demissão da empresa, porque a empresa não possui plano de cargo e salário, ou seja, não utiliza mecanismo para investir nos funcionários. E o

segundo, aqueles que estão com mais tempo de experiência que são profissionais “acomodados” ou até mesmo têm medo de arriscar novas experiências.

Figura 11 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Experiências Profissionais



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

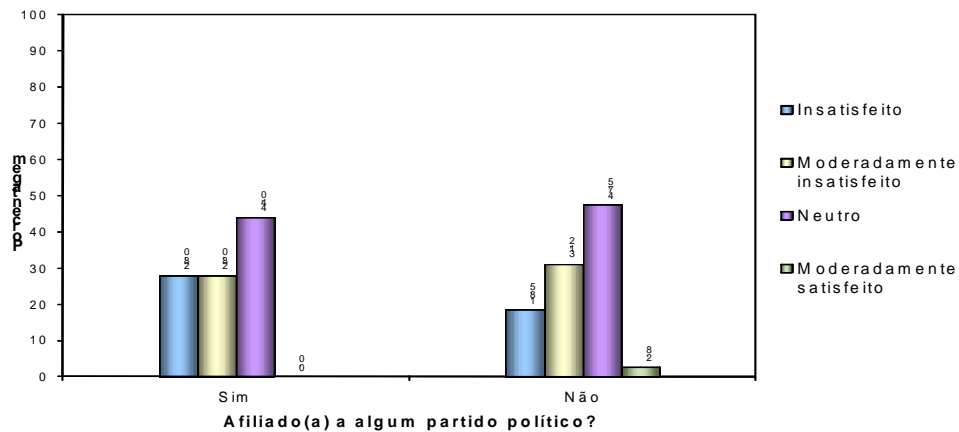
1. Base de dados: 485 casos
2. Houve 60 casos sem informação.

No que se refere ao tempo de experiência profissional, os dados acima também mostram que os entrevistados com 21 a 30 anos e aqueles com mais de 30 anos de experiência apresentam níveis de insatisfação (soma da proporção de insatisfeitos e moderadamente insatisfeitos) menores que os funcionários das demais faixas de tempo de experiência profissional. Já a proporção de funcionários somente insatisfeitos no trabalho é maior nas faixas de tempo de experiência de 3 a 5 anos (31,9%), de 6 a 10 anos (20,2%) e aqueles com experiência profissional de 11 a 30 anos (23,4%).

Almeida e outros autores (2005) fizeram um estudo de caso com uma empresa de médio porte do setor agroindustrial sobre a influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa. Os autores revelaram que os funcionários com menos de um ano de empresa apresentaram vários aspectos positivos (confiança, relacionamento com a chefia, orgulho da empresa, remuneração, qualidade de vida e trabalho em equipe) em relação à satisfação e às perspectivas iniciais no novo emprego. Em relação aos funcionários de um ano até dez anos de tempo de experiência profissional passam naturalmente por um processo de insatisfação em

relação aos aspectos de crescimento profissional, remuneração e comunicação. E os funcionários acima de dez anos de empresa apresentaram uma visão mais crítica e insatisfatória com os aspectos já mencionados. Entretanto, os autores concluíram que a satisfação com o clima organizacional de uma empresa sofre alterações significativas no decorrer do tempo, sob diferentes aspectos e que o comportamento evolutivo dos colaboradores assume diferentes figurações, passíveis de interação com o meio ambiente de trabalho.

Figura 12 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo suas Afiliações a Partidos Políticos

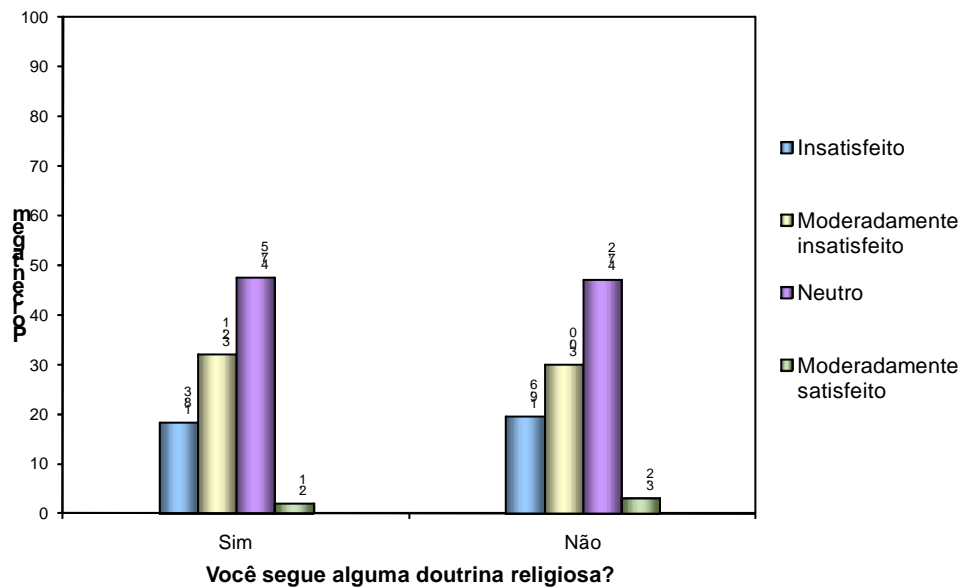


Fonte: Dados coletados pela autora

Notas:

- 1. Base de dados: 534 casos
- 2. Houve 11 casos sem informação

Figura 13 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo Afiliações a Doutrinas Religiosas



Fonte: Dados coletados pela autora.

Notas:

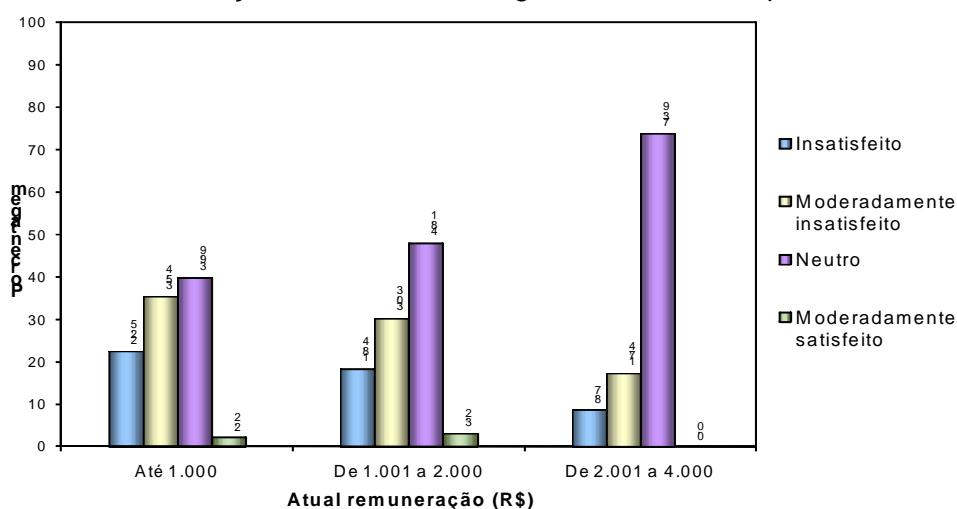
- 1. Base de dados: 534 casos
- 2. Houve 11 casos sem informação

Não existe discrepância no nível de insatisfação no trabalho por parte dos entrevistados no que se refere ao fato de os entrevistados ser ou não afiliados a algum partido político e ao fato de seguir ou não uma doutrina religiosa. As Figuras 12 e 13 mostram, respectivamente, estes resultados.

De acordo com Spitzer (1997, p.64), por menor que seja a porcentagem de funcionários envolvidos com partido político na organização, “a politicagem é vista com menosprezo pela maioria dos funcionários, que a consideram um jogo gerencial inútil que quase sempre os afeta negativamente”. Essa percepção é sustentada por rumores sobre pessoas que não pareciam merecer promoções, mas usaram a política para crescer em suas carreiras, e por outras pessoas que mereciam ser promovidas, mas não foram porque não se saíram suficientemente bem no jogo político.

De acordo com os estudos de Pena e outros autores (2005) sobre discurso e prática da responsabilidade social, numa pesquisa sobre a gestão do público interno em duas empresas mineiras, os resultados da pesquisa indicaram que uma empresa tinha boa relação com o sindicato, mas não permitia que os sindicalistas atuassem dentro da empresa, enquanto a segunda empresa permitia partidos políticos, sindicatos dentro do local de trabalho resultando em conflitos internos entre funcionários.

Figura 14 - Perfis de Satisfação dos Carteiros, Segundo os Salários que Recebem



Fonte: Dados coletados pela autora

Notas:

1. Base de dados: 534 casos
2. Houve 11 casos sem informação

Já em relação à remuneração atual, Figura 14 indica que o nível de insatisfação no trabalho é menor no grupo de funcionários que recebem atualmente de 2.001 a 4.000 reais quando comparados aos outros dois grupos de remuneração.

## 4.2 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Nesta seção, descrevem-se os resultados obtidos na relação entre a motivação (o quanto a variável interessa ao respondente) e a satisfação (o grau de satisfação da variável no ambiente de trabalho).

Conforme expressam as tabelas a seguir, em todas as variáveis existem motivações desperdiçadas, ou seja, segundo os carteiros, suas motivações são superiores ao que os gestores dos Correios conseguem satisfazer. Essa situação é perceptível quer nos fatores intrínsecos aos Carteiros quanto nos fatores promovidos pelos Correios (extrínsecos).

Tabela 3 – Soma das Avaliações das Motivações e das Satisfações

<b>Fator pesquisado</b>	<b>Soma das respostas às variáveis de motivação</b>	<b>Soma das respostas às variáveis de satisfação</b>
Organização do trabalho	58.933	48.416
Recompensas	80.073	55.204
Comunicação	33.479	24.665

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Os resultados expressos na Tabela 3 permitem concluir que há diferença entre os verbetes 'motivação' e 'satisfação'. Assim, uma pessoa motivada não, seguramente, está satisfeita.

A motivação não utilizada representa energia desperdiçada. Por isso, é importante analisar essa variável, visando aproveitar melhor as capacidades laborais e facilitar o alcance dos objetivos do indivíduo e da organização e, como consequência, melhorar o desempenho organizacional.

Os resultados apresentados nas tabelas seguintes indicam, em cada fator pesquisado, as seguintes proporções de motivação são desperdiçadas: fontes

intrínsecas de organização do trabalho (13%), fontes extrínsecas de organização do trabalho (20%), fontes intrínsecas de recompensas (19%), fontes extrínsecas de recompensas (9%), comunicação (27%). Portanto, o volume de energia desperdiçada varia conforme a origem da motivação/satisfação, cujo maior desperdício ocorre em comunicação e o menor em fontes extrínsecas de recompensas. Individualmente, a maior insatisfação ocorre na variável 'conversar com diretores' (42%) e a menor em 'Ganhar salário superior á maioria de funcionários de minha unidade' (2%).

Tabela 4 - Motivação Desperdiçada na Dimensão 'Organização do Trabalho'

Organização do Trabalho	Fonte Intrínseca		Fonte Extrínseca	
	Frequência	Proporção	Frequência	Proporção
1. Escolher a forma de fazer o meu trabalho	784	12%		
2. Sentir-me desafiado a melhorar a qualidade de meu serviço e a produzir mais	568	9%		
3. Sentir que estou aprendendo em meu serviço	687	11%		
4. Conscientizar-me de que contribuí para as vitórias alcançadas na unidade	703	11%		
5. Fazer tarefas variadas, em vez de uma única	651	10%		
6. Participar das definições de reestruturação dos processos de serviço	999	15%		
7. Fazer o que gosto	923	14%		
8. Cooperar com os funcionários dos Correios	601	9%		
9. Cooperar com clientes e outras pessoas externas	566	9%		
10. Ser orientado pelo meu superior			(excluída)	
11. Ter prazos justos claramente definidos para cumprimento das tarefas			1038	19%
12. Entender que as normas definidas para o meu trabalho são justas e claras			980	18%
13. Trabalhar em local/região adequada, ter equipamentos e materiais satisfatórios			1267	23%
14. Ter meus interesses, expectativas e valores levados em conta pela organização nas mudanças que afetam minha atividade	986	18%		
15. Participar de cursos, seminários, congressos etc.	1306	23%		
16. Ser convidado para comemorar as vitórias alcançadas pela unidade			(excluída)	
17. Sentir-me competente no que faço			(excluída)	
Média	13%		20%	

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Nota: Esta tabela foi construída segundo os parâmetros teóricos, portanto algumas variáveis aqui indicadas não seguem ao enquadramento da análise fatorial, quais sejam: 14 e 15.



Tabela 5 - Motivação Desperdiçada na Dimensão 'Recompensas Obtidas

Recompensas	Fonte Intrínseca		Fonte Extrínseca	
18. Ser consultado sobre o tipo de recompensa que gosto	1458	23%		
19. Ter um bom desempenho agradecido imediatamente	1369	22%		
20. Receber agradecimentos por minhas contribuições	1316	21%		
21. Receber cortesias, como exemplo, um cafezinho servido pelo gerente da unidade.			1093	17%
22. Receber brindes, independentemente do motivo e origem.			1069	17%
23. Participar de um ambiente de trabalho alegre			(excluída)	
24. Ser recompensado financeiramente com valor compatível com minhas contribuições			1517	18%
25. Ganhar salário de acordo com o plano de remuneração dos Correios			1322	15%
26. Ganhar salário superior á maioria de funcionários de minha unidade			115	12%
27. Ganhar salário que seja pelo menos semelhante à média paga pelo mercado de serviços de comunicação			1358	16%
28. Ganhar salário que cubra ou que seja superior às minhas necessidades financeiras			1696	210%
29. Avaliar como justo o critério de recompensas a funcionários	670	9%		
30. Sentir que fui/serei promovido por minhas contribuições			(excluída)	
31. Ser promovido por tempo de serviço ou por vaga em cargo superior			(excluída)	
32. Ser promovido por ter simpatia ou amizade com superiores			(excluída)	
33. Ser promovido por que sou esforçado, Onão necessariamente porque contribuo mais que os pares.			(excluída)	
Média		19 %		9%

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Nota: Esta tabela foi construída segundo os parâmetros teóricos, portanto algumas variáveis aqui indicadas não seguem ao enquadramento da análise fatorial, quais sejam: 21, 22 e 29.

Tabela 6 - Motivação Desperdiçada na Dimensão Comunicação no Trabalho'

Comunicação	Energia Desperdiçada	Proporção
34. Receber informações para realizar o próprio trabalho	1165	26%
35. Prestar informações para colegas realizarem seus trabalhos	675	15%
36. Discutir e receber orientação ao meu desempenho	1083	25%
37. Participar de sessões de perguntas e respostas sobre o desempenho da equipe, da unidade ou dos Correios como um todo	1148	28%
38. Conversar com diretores	1448	42%
39. Ser informado sobre a missão, visão, valores e diretrizes dos Correios, fundamentalmente quando houver mudanças	1070	25%
40. Ter oportunidade de fazer sugestões e de obter pareceres referentes às que faço	1374	32%
41. Participar de reuniões que afetam o meu trabalho	1119	26%
Média		27%

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Tabela 7- Resumo da Energia Desperdiçada

<b>Fator Pesquisado</b>	<b>Energia Intrínseca desperdiçada</b>	<b>Energia Extrínseca Desperdiçada</b>
Organização do trabalho	13%	20%
Recompensas	19%	9%
Comunicação	27%	

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Locke (1969) interpreta a insatisfação no trabalho como fator oposto à satisfação. Segundo o autor, a insatisfação pode gerar várias consequências, ou seja, pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social e causar estresse.

Para Spitzer (1997), parte significativa da energia laboral é desperdiçada no ambiente do trabalho.

As insatisfações resultam absenteísmo, rotatividade, queda de produtividade, greves, acidente de trabalho, estresse e depressão. Existe um amplo processo de tendências de ações em que se pode desenvolver uma resposta às emoções, dependendo dos valores, crenças, dificuldades e oportunidades de cada ser (CODA, 1997; HERZBERG, 1997).

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL

Na realização da Análise Fatorial foram utilizadas no total as 41 questões do questionário que avaliam a satisfação com o trabalho dos funcionários dos Correios em cada uma das 20 Unidades pesquisadas. O propósito geral de uma análise fatorial é sintetizar (resumir) a informação contida nas diversas variáveis (questões do questionário) num conjunto menor de fatores. Neste presente estudo foram encontrados cinco fatores, ou seja, as 41 questões utilizadas para avaliar a satisfação atual dos funcionários dos Correios.

Ressalta-se que, na realização da Análise Fatorial inicial, foram utilizadas todas as 41 questões estudadas, onde, os entrevistados foram solicitados a dar notas de 0 a 10 para as afirmativas propostas subdivididas em dois blocos de avaliação. Num bloco, os entrevistados dariam notas de 0 a 10 para avaliar motivação / importância ("O quanto isso me interessa" – Quanto isso me interessa) e, no outro bloco,

avaliando-se a mesma afirmativa, avaliar a satisfação real atual / realizo (“O quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho” – Quanto consigo realizar). Assim, para a análise fatorial foi utilizada o escore que mede a diferença das notas de 0 a 10 dadas entre “o quanto consigo realizar” (Realizo) e “o quanto isso me interessa” (Importância) – {(**Escore** = *Realizo* – *Importância*), portanto, este escore pode variar entre -10 e +10}.

E, baseando-se na medida do Escore, os resultados mostram que existe a conveniência do uso do modelo da Análise Fatorial, isto é, o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mostraram-se satisfatórios (Tabela 8). O teste KMO apresentou uma medida igual a 0,94, valor este muito superior ao valor de referência de 0,50, portanto, indicando que a análise fatorial é adequada ao conjunto de questões pesquisado. Além disso, observa-se pelo teste de Bartlett que existe uma correlação significativa entre as variáveis estudadas na população ( $p < 0,05$ ), ou seja, um alto índice de interdependência entre escores formados. Assim, de acordo com os pressupostos da análise apresentados, a Análise Fatorial pode ser utilizada como uma técnica para redução e sumarização de variáveis na presente pesquisa.

Tabela 8 - Medidas de Adequação para a Utilização da Análise Fatorial

Testes	Estatísticas
<i>Medida de adequacidade amostral de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	→ <b>0,94</b>
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	→ <b>p &lt; 0,001</b>

Fonte: Dados coletados pela autora.

E, com o objetivo de determinar o número de fatores, no que tange aos 41 escores estudados (entende-se com escore o seguinte resultado: Escore = Realizo – Importância - conforme formulário em APÊNDICE A), utilizou-se a técnica de determinação com base em autovalores e na porcentagem da variância explicada.

Ressalta-se que, pela Análise Fatorial, utilizando-se o método de Componentes Principais, foram determinados cinco fatores cujos autovalores foram superiores a um e com um percentual de variância acumulada superior a 60%. Portanto, os cinco fatores gerados explicam 62,1% de toda a variância do conjunto dos 41 escores.

Para tanto, foi utilizada a Análise de Componente Principal com rotação VARIMAX com o objetivo de obter um melhor ajuste para o modelo final, bem como, determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância nos dados pesquisados. A Tabela 9 apresenta estes resultados.

Tabela 9 - Fatores Obtidos na Análise Fatorial: Método dos Componentes Principais

Fatores	Soma de quadrados de cargas fatoriais SEM Rotação			Soma de quadrados de cargas fatoriais COM Rotação		
	Autovalor	% de variância	% acumulada	Autovalor	% de variância	% acumulada
A	14,30	39,7	39,7	5,54	15,4	15,4
B	3,06	8,5	48,2	4,82	13,4	28,8
C	2,18	6,1	54,3	4,82	13,4	42,2
D	1,64	4,5	58,8	3,94	10,9	53,1
E	1,15	3,2	62,0	3,23	9,0	62,1
<b>TOTAL</b>	<b>22,33</b>	<b>62,0</b>	----	<b>22,35</b>	<b>62,1</b>	----

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas: *Método de extração* → Análise de Componentes Principais

*Método de Rotação* → *Varimax*

Legenda dos *fatores*:

- A → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

A Tabela 10 apresenta as medidas de *Comunalidade* e de *Adequacidade* da amostra (MSA) para cada uma das questões participantes da Análise Fatorial. Com isso, os resultados mostram que tanto as comunalidades quanto as medidas de adequacidade apresentam resultados satisfatórios, isto é, valores das medidas superiores 0,50. Portanto, todas as questões contribuem de forma significativa na modelagem da Análise Fatorial. Ressalta-se que as questões de números 10, 32 e 33 foram retiradas da análise final devido ao seu baixo poder de discriminação (Baixa carga fatorial e/ou cargas semelhantes entre os fatores gerados), além de apresentar medidas de comunalidade e de adequacidade de amostra não significativas. Além disso, as questões de números 17 e 23 foram retiradas por formarem fatores de questão única, portanto um resultado indesejado numa análise fatorial. Pois, o objetivo fundamental desta análise é formar conjuntos de questões que avaliam um determinado conceito dos fatores.

Tabela 10 - Medidas de Comunalidade e Medidas de Adequacidade da Amostra

Questões	Comunalidades		MAS
	Inicial	Extração	
Q1	1,00	0,48	0,94
Q2	1,00	0,54	0,93
Q3	1,00	0,61	0,90
Q4	1,00	0,61	0,93
Q5	1,00	0,46	0,94
Q6	1,00	0,46	0,96
Q7	1,00	0,59	0,95
Q8	1,00	0,60	0,89
Q9	1,00	0,49	0,88
Q11	1,00	0,62	0,95
Q12	1,00	0,67	0,94
Q13	1,00	0,64	0,95
Q14	1,00	0,58	0,96
Q15	1,00	0,58	0,94
Q16	1,00	0,67	0,94
Q18	1,00	0,74	0,95
Q19	1,00	0,65	0,93
Q20	1,00	0,72	0,93
Q21	1,00	0,68	0,93
Q22	1,00	0,63	0,94
Q24	1,00	0,70	0,96
Q25	1,00	0,63	0,94
Q26	1,00	0,69	0,92
Q27	1,00	0,71	0,94
Q28	1,00	0,75	0,94
Q29	1,00	0,70	0,95
Q30	1,00	0,65	0,94
Q31	1,00	0,62	0,95
Q34	1,00	0,47	0,95
Q35	1,00	0,57	0,95
Q36	1,00	0,66	0,95
Q37	1,00	0,73	0,93
Q38	1,00	0,62	0,95
Q39	1,00	0,59	0,93
Q40	1,00	0,67	0,95
Q41	1,00	0,57	0,95
<b>TOTAL</b>	<b>36,00</b>	<b>—</b>	<b>0,94</b>

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas: MSA → Medida da Adequacidade da Amostra (*Measures of Sampling Adequacy*).

- Devido ao baixo poder de discriminação as questões de números 10, 32 e 33 foram retiradas para a composição dos fatores, ou seja, essas questões foram consideradas irrelevantes, por isso, não participaram da análise.

- As questões de números 17 e 23 foram retiradas por formarem fatores de questão única, portanto um resultado indesejado numa análise fatorial, pois o objetivo fundamental desta análise é formar conjuntos de questões que avaliam um determinado conceito dos fatores

Legenda dos fatores:

- A → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

Os dados da Tabela 11 apresentam a composição dos cinco fatores gerados pela Análise Fatorial baseada na técnica de componentes principais com rotação *Varimax*. Os coeficientes desta matriz (cargas fatoriais) representam as correlações entre os fatores e cada uma das variáveis que os compõem, sendo que valores absolutos grandes indicam que os fatores e as variáveis (questões) estão estreitamente relacionados (ressalta-se que apenas os coeficientes significativos estão apresentados na Tabela 11). Além disso, foram examinadas as diferenças entre as correlações observadas (matriz de correlação com todas as questões originais) e as correlações reproduzidas (correlações estimadas pela matriz de fator), em que essas diferenças chamadas de resíduos apresentaram valores muito baixos, portanto confirmando um bom ajuste do modelo gerado.

Tabela 11 – Matriz das Cargas Fatoriais

(continua)

QUESTÕES	Matriz de Cargas fatoriais com rotação / Fatores				
	A	B	C	D	E
Q1			,550		
Q2			,676		
Q3			,736		
Q4			,761		
Q5			,638		
Q6			,553		
Q7			,562		
Q8			,675		
Q9			,610		
Q11				,554	
Q12				,622	
Q13				,655	
Q14				,673	
Q15				,520	
Q16					,499
Q18					,573
Q19					,459
Q20					,611
Q21					,715

QUESTÕES	Matriz de Cargas fatoriais com rotação / Fatores				
	A	B	C	D	E
Q22					,695
Q24		,667			
Q25		,725			
Q26		,810			
Q27		,787			
Q28		,744			
Q29		,652			
Q30		,544			
Q31		,515			
Q34	,615				
Q35	,656				
Q36	,707				
Q37	,801				
Q38	,707				
Q39	,701				
Q40	,743				
Q41	<b>,672</b>				

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas: O ajuste do modelo foi verificado através do exame das diferenças entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas obtida da matriz de correlação reproduzida. Ressalta-se que ocorreram poucos casos (< 10%) com resíduos considerados "grandes", portanto o modelo obtido foi considerado válido.

- Devido ao baixo poder de discriminação, as questões de números 10, 32 e 33 foram retiradas para a composição dos fatores, ou seja, essas questões foram consideradas irrelevantes e por isso, não participando da análise.

- As questões de números 17 e 23 foram retiradas por formarem fatores de questão única, portanto um resultado indesejado numa Análise Fatorial, pois, o objetivo fundamental desta análise é formar conjuntos de questões que avaliem um determinado conceito do fator.

Legenda dos *fatores*:

A → Insatisfação com a comunicação organizacional;

B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;

C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;

D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;

E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

Neste estudo, foram observadas correlações significativas ( $p < 0,05$ ) entre alguns fatores gerados pela Análise Fatorial, entretanto a maioria dos valores dos coeficientes de correlação apresentou valores considerados fracos ou relativamente fracos, ou seja, valores abaixo ou próximos a 0,60. São esperadas, numa Análise

Fatorial baixas correlações ou correlações nulas (não significativas) entre os fatores gerados pela análise, porém, em alguns casos, principalmente quando um questionário é inédito ou o público pesquisado é muito diferente do estudo onde o questionário fora validado, este resultado é alcançado. Portanto, um primeiro estudo sempre serve como uma referência para estudos posteriores, principalmente como base para mudanças pontuais no questionário aplicado de forma a obter o melhor entendimento por parte dos entrevistados e aproveitamento dos resultados.

Ressalta-se que sempre ocorrerão correlações significativas ( $p < 0,05$ ) entre os fatores gerados pela análise fatorial, porém deseja-se o menor nível de correlação ( $r < 0,60$ ), conforme mostrado na Tabela 12.

Tabela 12 - Resultados das Correlações dos Fatores Gerados

Fatores	A	B	C	D	E
A	1,00 0,000	0,59 < 0,001	0,51 < 0,001	0,59 < 0,001	0,58 < 0,001
B	----	1,00 0,000	0,44 < 0,001	0,61 < 0,001	0,71 < 0,001
C	----	----	1,00 0,000	0,62 < 0,001	0,47 < 0,001
D	----	----	----	1,00 0,000	0,70 < 0,001
E	----	----	----	----	1,00 0,000

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas:

Base de dados: 545 casos

1ª linha da casela → Coeficiente de correlação ( $r$ )

2ª linha da casela → Probabilidade de significância ( $p$ ) da análise de correlação de *Pearson*

Legenda dos fatores:

- A → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

Outra medida, o coeficiente Alfa de *Cronbach* foi utilizado com o objetivo de avaliar a confiabilidade da consistência interna das questões que compõem cada um dos cinco fatores. Os dados da Tabela 13 mostram que todos os fatores estudados apresentaram medidas de Alfa de *Cronbach* muito superiores a 0,60, indicando confiabilidade satisfatória de consistência interna. Às vezes, com a retirada de uma determinada questão de uma dimensão, há uma melhoria significativa na medida do Alfa de *Cronbach*; entretanto, neste estudo, com a retirada de qualquer questão, não há nenhum ganho expressivo de confiabilidade de um fator qualquer.



Tabela 13 - Medidas das Confiabilidades das Variáveis Pesquisadas (continua)

Dimensões formadas / Questões	Alfa de Cronbach se questão retirada
<i>FATOR A</i>	
Q34	0,89
Q35	0,89
Q36	0,88
Q37	0,88
Q38	0,89
Q39	0,89
Q40	0,88
Q41	0,89
	<i>Alfa de Cronbach Total → 0,90</i>
<i>FATOR B</i>	
Q24	0,90
Q25	0,91
Q26	0,92
Q27	0,91
Q28	0,90
Q29	0,90
Q30	0,91
Q31	0,91
	<i>Alfa de Cronbach Total → 0,92</i>
<i>FATOR C</i>	
Q1	0,86
Q2	0,85
Q3	0,85
Q4	0,85
Q5	0,86
Q6	0,85
Q7	0,85
Q8	0,85
Q9	0,85
	<i>Alfa de Cronbach Total → 0,87</i>
<i>FATOR D</i>	
Q11	0,82
Q12	0,80
Q13	0,80
Q14	0,83
Q15	0,84
	<i>Alfa de Cronbach Total → 0,85</i>
<i>FATOR E</i>	
Q16	0,88
Q18	0,87

Dimensões formadas / Questões	Alfa de Cronbach se questão retirada
Q19	0,88
Q20	0,87
Q21	0,88
Q22	0,90
<i>Alfa de Cronbach Total → 0,90</i>	

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas: Devido ao baixo poder de discriminação, as questões de números 10, 32 e 33 foram retiradas para a composição dos fatores, ou seja, essas questões foram consideradas irrelevantes, com isso, não participando da análise.

- As questões de números 17 e 23 foram retiradas por formarem fatores de questão única, portanto um resultado indesejado numa Análise Fatorial, pois o objetivo fundamental desta análise é formar conjuntos de questões que avaliam um determinado conceito (fator).

Legenda dos *fatores*:

- A → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

A Tabela 14 e a Figura 15 apresentam as medidas descritivas de cada um dos cinco fatores gerados pela Análise Fatorial.

Tabela 14 - Medidas Descritivas dos Fatores Gerados

Fatores	n	Medidas descritivas			
		Mínimo	Máximo	Média	d.p.
A	545	-10,0	7,8	-2,0	2,6
B	545	-10,0	7,9	-2,8	3,0
C	545	-10,0	10,0	-1,3	1,9
D	545	-9,8	7,8	-2,0	2,5
E	545	-10,0	7,8	-2,4	3,0

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

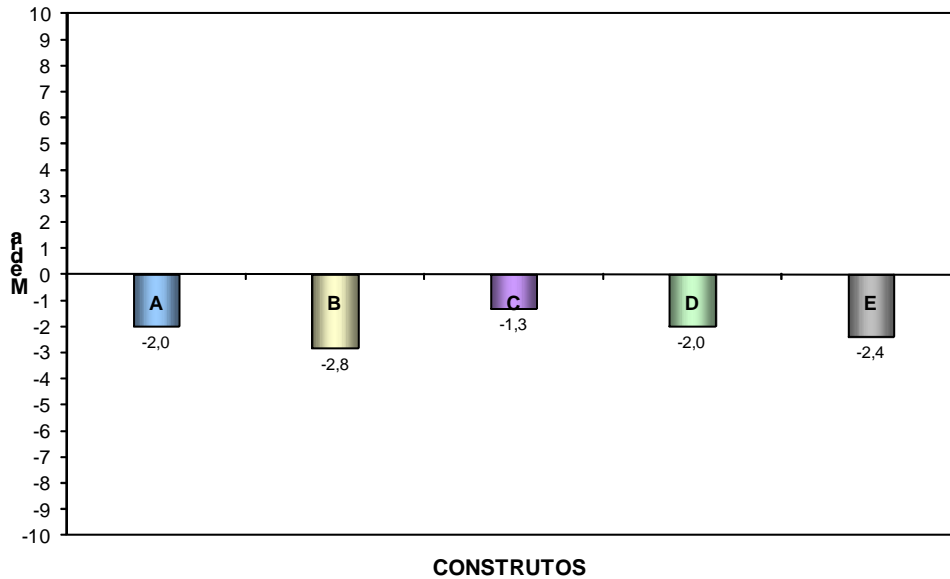
Nota: *d.p.* → Desvio-padrão

Cada fator gerado é uma média das notas dadas às questões que compõem cada um dos cinco fatores.

Legenda dos *fatores*:

- A → Insatisfação com a comunicação organizacional;
- B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;
- C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;
- D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;
- E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas.

Figura 15 - Médias dos Fatores Gerados Pela Análise Fatorial



Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Notas:

Base de dados: 545 casos

Legenda dos *fatores*:

A → Insatisfação com a comunicação organizacional;

B → Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas;

C → Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho;

D → Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho;

E → Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas

#### 4.4 DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS, SEGUNDO AS TEORIAS DE CONTEÚDO E DE PROCESSO

Na seção 4.1, os resultados obtidos nas relações entre os perfis de satisfação e as características demográficas foram, basicamente, comparados com resultados de pesquisas análogas.

Nesta seção, apresenta-se a análise teórica dos resultados descritos nas seções 4.2 (motivação e satisfação) e 4.3 (análise fatorial), com base nas teorias de conteúdo e processo.

As teorias de conteúdo analisam as necessidades do indivíduo e os fatores que as satisfazem. Por seu turno, as teorias de processo procuram verificar a origem, a direção e a persistência da motivação e dos fatores de satisfação.

Conforme acima demonstrado, as variáveis pesquisadas formaram os seguintes fatores: A - insatisfação com a comunicação organizacional; B - insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas; C - insatisfação com os fatores intrínsecos de

organização do trabalho; D – insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho; E – insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas. Apresentaremos detalhadamente a seguir:

De acordo com a Tabela 15, a insatisfação com a comunicação organizacional apresentou o seguinte desempenho:

Tabela 15 - Médias das Variáveis de Insatisfação com a Comunicação Organizacional

	Variáveis	Nota média
Insatisfação com a Comunicação organizacional	34. Receber informações para realizar o próprio trabalho.	-1,6
	35. Prestar informações para colegas realizarem seus trabalhos.	-1,2
	36. Discutir e receber orientação ao meu desempenho.	-2,0
	37. Participar de sessões de perguntas e respostas sobre o desempenho da equipe, da unidade ou dos correios como um todo.	-2,1
	38. Conversar com diretores.	-2,7
	39. Ser informado sobre a missão, visão, valores e diretrizes dos Correios, fundamentalmente quando houver mudanças.	-2,0
	40. Ter oportunidade de fazer sugestões e de obter pareceres referentes às que faço.	-2,5
	41. Participar de reuniões que afetam o meu trabalho.	-2,1

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Nota-se que a maior média de insatisfação (-2,7) é ter oportunidade de conversar com diretores e a menor insatisfação (-1,6) é receber informações para a realização do próprio trabalho.

A comunicação em sentido lato abrange não somente a verbalização, mas qualquer forma de transmissão de informação, como a escrita, a música, a arte, a pintura, os gestos, a postura, dentre outras (SCHERMERHORN, 2007). Para esse autor, a comunicação “é o processo interpessoal de envio e recepção de símbolos com mensagens anexadas”, ou seja, a comunicação existe quando há duas ou mais pessoas dentro de um contexto.

Conforme Tamayo e Paschoal (2003), as informações disponíveis no contexto de trabalho e o seu processamento têm dois efeitos principais. Primeiro, permite à pessoa a construção do significado do seu trabalho e a sua situação. Segundo, leva

o empregado ao desenvolvimento de atitudes e a colocar o foco de sua atenção em torno de determinadas informações.

Dentro do contexto organizacional, a comunicação revela-se com grande importância prática, pois alguns aspectos que fazem parte do processo podem trazer vários benefícios à empresa, tais como: elevar a eficiência dos processos organizacionais; aumentar a satisfação de quem comunica, e gerar um aumento na qualidade das relações interpessoais. Quando não valorizada, o resultado é negativo, gerando, assim, uma insatisfação no trabalho e, conseqüentemente, desmotivação (CODA, 1997; SCHERMERHORN, 2007).

Spitzer (1997) identifica alguns pontos de ação importantes na comunicação como ferramenta utilizada dentro da organização, conforme Quadro 1 apresentado no capítulo da fundamentação teórica no item (2.5).

Lawler (1997) alerta os gestores para o fato de que a comunicação e a motivação consubstanciam uma relação de causa e efeito. Segundo o autor, em um ambiente em que há comunicação e diálogo, a motivação para superar desafios e metas pode ser aumentada e desempenhar papel significativo.

Em relação à insatisfação com os fatores extrínsecos e intrínsecos de recompensas, que correspondem ao segundo fator, verifica-se da seguinte forma:

Tabela 16 - Médias das Variáveis de Insatisfação com as Recompensas Obtidas.  
(continua)

	Variáveis	Nota média
Fatores extrínsecos de recompensas	24. Ser recompensado financeiramente com valor compatível com minhas contribuições.	- 2,8
	25. Ganhar salário de acordo com o plano de remuneração dos correios.	- 2,4
	26. Ganhar salário superior à maioria de funcionários de minha unidade.	- 1,9
	27. Ganhar salário que seja pelo menos semelhante à média paga pelo mercado de serviços de comunicação.	- 2,5
	28. Ganhar salário que cubra ou que seja superior às minhas necessidades financeiras.	- 3,1
	29. Avaliar como justo o critério de recompensas a funcionários.	- 3,1
	30. Sentir que fui/serei promovido por minhas contribuições.	- 3,3

	31. Ser promovido por tempo de serviço ou por vaga em cargo superior.	- 3,4
	16. Ser convidado para comemorar as vitórias alcançadas pela unidade.	- 2,6
	18. Ser consultado sobre o tipo de recompensa que gosto.	-2,7
	19. Ter um bom desempenho agradecido imediatamente.	-2,5
Fatores intrínsecos de recompensas	20. Receber agradecimentos por minhas contribuições.	-2,4
	21. Receber cortesias, como exemplo, um cafezinho servido pelo gerente da unidade.	-2,0
	22. Receber brindes, independentemente do motivo e origem.	-2,0

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

De acordo com a Tabela 16, podemos observar que a menor insatisfação com o fator é -1,9 e a maior é a -3,4, ou seja, as notas médias estão relacionadas com os fatores extrínsecos e intrínsecos de recompensa dos funcionários que correspondem a salário e oportunidade de crescimento dentro da organização.

Vroom (1997) verificou que a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares. Algumas pessoas acham mais atraentes as recompensas materiais, já outras preferem as sociais. Tais incentivos vão depender da ambição e necessidades de cada um. O importante para o autor, no entanto, é o sentimento de equidade.

Para Spitzer (1997, p. 23), “salário e benefícios de fato fazem os funcionários comparecerem ao trabalho, mas não os tornam mais dedicados, esforçados ou inteligentes”. Os benefícios, tanto os diretos (salário etc.) quanto os indiretos (plano de saúde, ticket alimentação, seguro de vida, plano odontológico, participação no lucro, etc.), são exemplos clássicos de recompensas que dificilmente se relacionam com desempenhos.

Vilela, e outros autores (2004), fizeram uma pesquisa empírica com 42 alunos de graduação numa biblioteca universitária e verificaram desmotivação, insatisfação com salário e com promoções internas, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado.

Outra contribuição importante foi enfatizada por Bergamini (1997, p. 54) que afirma que

fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salários, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderem. Não é sua presença que motiva.

Segundo Herzberg (1997) um aumento de salário motiva o trabalhador a querer outro.

A importância do processo de recompensas pessoais nas organizações remete a ideia de que a área de gestão de pessoas tem cunho estratégico, isto é, pode alinhar os sistemas de recompensas com os objetivos da empresa (LAWLER, 1997).

Reforçando a ênfase ao objetivo, Robbins (2002, p. 24) conceitua a motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Mas, a indispensabilidade de se constituir um objetivo para haver motivação é arguida por Pinto (2011, p.89): “seria possível provar que os empregados – que trabalham para a empresa que paga os menores salários e que contam com os empregados mais motivados e satisfeitos – não têm objetivos?”

É fato que a teoria dos dois fatores de Herzberg (1997) classifica o salário como fator de higiene — tradicionalmente esses fatores eram muito utilizados em relação à motivação dos trabalhadores. Para aumentar a produtividade, era necessário recorrer, dentre outros instrumentos, ao oferecimento de prêmio e incentivos salariais.

Marciel e Diniz de Sá (2007) conduziram um estudo de caso sobre a motivação de professores e funcionários da Universidade Federal de Paraíba (UFPB) (Campus I). Os autores chegaram à seguinte conclusão: há uma preponderância dos fatores higiênicos (extrínsecos) afetando negativamente no processo motivacional dos servidores da UFPB Campus 1. Em outras palavras, quando os autores analisaram as variáveis que compõem os fatores higiênicos (políticas organizacionais, relacionamento supervisor/subordinado, condições físicas do trabalho, salários e benefícios, relacionamento com os colegas, vida pessoal, status, segurança e comunicação), concluíram “que as categorias profissionais pesquisadas (professores e funcionários) sofrem interferências no processo de motivação.” (MARCIEL ; DINIZ DE SÁ, 2007, p.58).

Lopes e Regis Filho (2004) estudaram a motivação no trabalho em serviço de saúde pública e utilizaram, como público alvo, os servidores de uma Secretaria Municipal de Saúde. “O estudo de caso revelou que os fatores competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e políticas e práticas de administração de pessoal da empresa não estão associados à motivação/satisfação dos funcionários.” (LOPES; REGIS FILHO, 2004, p.24).

Outros fatores tais como: relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si estão associados à motivação/satisfação, com mais força para os dois últimos. No entanto, os fatores que levaram à insatisfação extrema durante o trabalho foram: o “descumprimento das promessas feitas pela instituição, o salário injusto e o não reconhecimento pelo trabalho realizado.” (LOPES; REGIS FILHO, 2004, p. 26).

Spitzer (1997, p. 241-243) enfatiza:

alguns pontos de ação do sistema de recompensa de uma organização que pode ser motivacionalmente transformado em um poderoso sistema gerador de incentivos para que os funcionários se sintam mais dinâmicos, em lugar de privilegiados.

Quadro 6 - Pontos de Ação dos Sistemas de Recompensa

<p>Como desenvolver um sistema supermotivador de remuneração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeje cuidadosamente.</li> <li>• Forneça um pacote básico equitativo de remuneração.</li> <li>• Enfatize a remuneração baseada no desempenho, por exemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- remuneração por tarefa;</li> <li>- bonificação de desempenho;</li> <li>- divisão de ganhos;</li> <li>- divisão de lucros;</li> <li>- planos de compra de ações pelos funcionários;</li> <li>- programas de remuneração com base no conhecimento.</li> </ul> </li> <li>• Recompense os comportamentos e resultados corretos.</li> <li>• Certifique-se de que os funcionários percebam o vínculo entre desempenho e recompensas.</li> <li>• Nunca recompense os desempenhos inferiores.</li> <li>• Remunere imediatamente.</li> <li>• Use uma variedade de recompensas.</li> <li>• Garanta a eficácia em termo de custos.</li> <li>• Simplifique.</li> <li>• Envolver os funcionários.</li> <li>• Seja justo.</li> </ul>
--	---

Fonte: Spitzer (1997, p. 141-143).

Em relação à insatisfação com os fatores intrínsecos e extrínsecos de organização do trabalho, obtiveram-se as seguintes médias:



Tabela 17 - Médias das Variáveis de Insatisfação com a Organização do Trabalho

	Variáveis	Nota Média
Fatores intrínsecos de organização do trabalho	1. Escolher a forma de fazer o meu trabalho.	-1,4
	2. Sentir-me desafiado a melhorar a qualidade de meu serviço e a produzir mais.	-1,0
	3. Sentir que estou aprendendo em meu serviço.	-1,3
	4. Conscientizar-me de que contribuí para as vitórias alcançadas na unidade.	-1,3
	5. Fazer tarefas variadas, em vez de uma única.	-1,2
	6. Participar das definições de reestruturação dos processos de serviço.	-1,8
	7. Fazer o que gosto.	-1,7
	8. Cooperar com os funcionários dos Correios.	-1,1
	9. Cooperar com clientes e outras pessoas externas.	-1,0
	11. Ter prazos justos para cumprimento das tarefas e claramente definidos.	-1,9
	12. Entender que as normas definidas para o meu trabalho são justas e claras.	-1,8
	13. Trabalhar em local/região adequada, ter equipamentos e materiais satisfatórios.	-2,3
	Fatores extrínsecos de organização do trabalho	14. Ter meus interesses, expectativas e valores levados em conta pela organização nas mudanças que afetam minha atividade.
15. Participar de cursos, seminários, congressos, etc.		-2,4

Fonte: Dados coletados pela autora (2011).

Os fatores intrínsecos de organização do trabalho, conforme se observa na Tabela 17, apresentam as menores insatisfações em cooperar com o cliente e com os funcionários dos Correios (variável 09), em sentir-se desafiado a melhorar a qualidade do serviço (variável 02) e a maior insatisfação é participar das definições de reestruturação dos processos de serviço (variável 06).

Já para os fatores extrínsecos, a menor média de insatisfação (-1,8) é entender que as normas definidas para o trabalho são justas e claras e é ter interesses, expectativas e valores levados em conta pela organização nas mudanças que afetam a atividade, e a maior média (-2,4) é na participação de cursos, seminários e congressos etc.

Para Davel e Vergara (2005), a organização pode ser percebida por diferentes filtros: como uma estrutura dinâmica, instável, uma entidade pronta e permanente. A organização é caracterizada como base nos processos organizadores que a sustentam, o que implica considerar as relações que geram tais processos.

Salienta-se que a organização opera em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, a qual se modifica no tempo e espaço, e reage a elas através de estratégia para alcançar resultados diferentes.

O desenvolvimento da motivação no contexto organizacional é o elemento fundamental de uma gestão estratégica de resultado. O trabalho pode constituir-se como fonte de motivação, na medida em que o indivíduo sentir prazer na tarefa que desempenha, conceituando, assim, o trabalho como fonte de realização pessoal. A essência do próprio trabalho deve ser intrinsecamente gratificante para que o trabalhador possa desenvolver o seu próprio potencial (ARCHER, 1997).

Ao dividir o trabalho em dois aspectos, tarefa (a parte técnica do trabalho) e contexto (parte exterior à tarefa), Spitzer (1997) alerta os gestores para a importância de prover elementos interessantes ao contexto de certas tarefas repetitivas, visando reduzir os efeitos desgastantes das mesmas.

Para o Spitzer (1997), os aspectos contextuais do trabalho (política da empresa, supervisores, colegas de trabalho, disciplina, recompensa, comunicação, eventos sociais, remuneração etc) podem ampliar a motivação ou a insatisfação. Os motivadores “são aspectos do trabalho que despertam emoções positivas/energizantes, mais especificamente desejo”. Desmotivador “é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento.” (SPITZER, 1997, p.57).

Para Bergamini (1990) e Herzberg (1997), a motivação intrínseca é algo que o próprio ser humano traz em si como potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. Para Reeve (2009), a motivação intrínseca está relacionada com as necessidades psicológicas e com a satisfação espontânea que a atividade fornece, a partir das curiosidades pessoais e dos esforços inatos para se obter o crescimento.

Archer (1997) aborda a teoria do ciclo motivacional que se inicia com o surgimento de uma necessidade, uma força dinâmica que persiste e provoca o comportamento.

Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo das consequências do desconforto e desequilíbrio. Segundo o autor, o intelecto tem como objetivo encontrar a satisfação interna para as necessidades das pessoas, como também tem como característica acumular, armazenar, sistematizar, avaliar e classificar todo o conhecimento.

Segundo Schermerhorn (2007), a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, preceitua que o indivíduo se motiva por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos, isto é, as pessoas têm necessidades, desejos e objetivos, decidem entre alternativas baseadas em suas expectativas e com base em resultados desejados. Vroom sugere que a motivação para o trabalho depende das relações entre três fatores: 1. Expectativa: quando o trabalhador acredita que seus esforços irão levá-lo aos resultados desejados. 2. Instrumentalidade: a relação entre o desempenho e a recompensa, de acordo com os esforços necessários. 3. Valência: o valor que o indivíduo atribui a um incentivo ou a uma recompensa (SCHERMERHORN, 2007). A motivação, segundo essa teoria, está relacionada com os três fatores citados acima.

Os autores que entendem que a motivação é gerada por forças extrínsecas afirmam que o comportamento pode ser controlado a partir do reforçador que o acompanha, ou seja, o indivíduo possui um comportamento condicionado pelos estímulos do meio ambiente (BEER; NOHRIA, 2000; BEER; WALTON, 1990; LAWLER, 1997).

Para Reeve (2009), a motivação extrínseca surge através do resultado da ação que o indivíduo teve oriundo dos recursos encontrados no ambiente. O autor exemplifica da seguinte forma: alimento e dinheiro são fenômenos que o indivíduo detém através de incentivos ambientais. De acordo com a realização de uma ação do indivíduo, gera-se um resultado.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo conclusivo, discorrer-se-á sobre: o alcance dos objetivos; as respostas às questões de pesquisa; a afirmação ou negação das suposições; as limitações e as contribuições do trabalho; e as recomendações para futuras pesquisas.

O objetivo geral (Comparar as motivações com as satisfações dos Carteiros) foi desmembrado em três objetivos específicos, cujos alcances são a seguir comentados.

O primeiro objetivo (levantar as motivações dos Carteiros e suas satisfações) foi alcançado na pesquisa com os 545 respondentes das 20 unidades operacionais dos Correios da Bahia.

O segundo objetivo específico (realizar testes de análise fatorial no conjunto das questões de investigação para identificar dimensões ou fatores latentes que forneçam pistas para análises teóricas) foi alcançado, conforme mostram as tabelas e figuras da seção 4.2, do Capítulo 4. Em detalhes, verificou-se que: (1) as variáveis pesquisadas geraram cinco diferentes dimensões (insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho; insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho; insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas; insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas; insatisfação com a comunicação organizacional); (2) 'motivação' e 'satisfação' não são palavras sinônimas; (3) há desperdício de energia laboral (motivações não atendidas); e (4) os fatores intrínsecos ao Carteiro se dissociam dos extrínsecos ou oferecidos pela Organização.

O terceiro objetivo específico (Realizar testes de análise de conglomerados no conjunto das respostas e, a partir dos resultados, verificar se os perfis de satisfação dos Carteiros se associam com suas características demográficas.) foi alcançado, segundo os dados constantes na seção 4.3 do Capítulo 4. Os resultados da análise de conglomerados indicaram quatro grupos distintos de entrevistados: 18,5% dos Carteiros estão insatisfeitos; 31,0% estão moderadamente insatisfeitos; 47,9% apresentam grau de satisfação neutro, ou seja, nem insatisfeito e nem satisfeito; e 2,6% moderadamente satisfeitos. Portanto, não surgiu qualquer grupo que estivesse muito satisfeito.

A partir do cruzamento desses grupos (perfis de satisfação) com suas características demográficas, verificam-se diversas associações com as características pessoais, conforme se comentam adiante.

Perguntou-se: motivação e satisfação são palavras sinônimas?

Os resultados demonstraram que há diferença entre os verbetes 'motivação' e 'satisfação'. Isso alerta para a necessidade de se rever as afirmações de determinados autores que não distinguem esses verbetes.

Diante da análise dos estudos sobre processo de motivação, surgiu mais uma questão: a motivação do indivíduo vem de seu interior e/ou do ambiente em que ele se insere?

Em cada fator pesquisado, verificam-se as seguintes proporções de energias desperdiçadas: fontes intrínsecas de organização do trabalho (13%), fontes extrínsecas de organização do trabalho (20%), fontes intrínsecas de recompensas (19%), fontes extrínsecas de recompensas (9%), comunicação (27%). Portanto, o volume de energia desperdiçada varia conforme a origem da motivação/satisfação, cujo maior desperdício ocorre em comunicação e o menor em fontes extrínsecas de recompensas. Individualmente, a maior insatisfação ocorre na variável 'conversar com diretores' (42%) e a menor em 'Ganhar salário superior á maioria de funcionários de minha unidade' (2%).

Os resultados dos testes de análise fatorial apontam para diferenças significativas nas dimensões 'organização do trabalho' e 'recompensas', isto é, as quinze variáveis da dimensão 'organização do trabalho' foram divididas em nove variáveis de fontes intrínsecas e cinco extrínsecas. Já a dimensão 'recompensas' apresentou cinco variáveis com fontes intrínsecas e seis extrínsecas. E a dimensão 'comunicação' não apresentou distinção entre variáveis de fonte intrínsecas e extrínsecas. Observa-se que a Análise Fatorial apontou que algumas variáveis não se enquadraram segundo os preceitos das teorias, quais sejam: organização do trabalho (14, 15), recompensas (21, 22, 29).

Destarte, conclui-se que: (1) o envolvimento do Carteiro com a organização do trabalho é afetado tanto por fontes intrínsecas como extrínsecas (mais intrínsecas que extrínsecas); (2) o sentimento de recompensa emerge tanto do próprio Carteiro,

como das políticas dos Correios (mais das políticas) e; (3) as fontes que afetam a comunicação dos Carteiros no trabalho são indistintas.

Por fim, a terceira pergunta de pesquisa foi assim definida: As características pessoais definem a motivação e a satisfação da pessoa no ambiente do trabalho?

As seguintes características/variáveis dos Carteiros se associaram com seus perfis de motivação/satisfação no trabalho: (1) os que estão na faixa etária de 46 a 60 anos; (2) os que possuem o diploma do ensino fundamental em relação a seus pares com ensino médio e graduação; (3) os com 21 a 30 anos de tempo de registro como empregado dos Correios e aqueles com mais de 30 anos; (4) os com tempo de experiência profissional de 21 a 30 anos e aqueles com mais de 30 anos; (5) quem percebe remuneração de R\$2.001,00 a R\$4.000,00. Assim, dos nove fatores pesquisados, em cinco foram verificadas algumas variáveis com relações estatisticamente significativas e em quatro fatores nenhuma. Isto é, as variáveis 'gênero', 'estado civil', 'afiliação partidária' e 'afiliação religiosa' não apresentaram relações estatisticamente significativas.

Destarte, conclui-se pela importância da observação de certas características demográficas dos Carteiros em termos de suas motivações e satisfações no ambiente de trabalho, tanto em termos de se prover fatores de satisfação, como em termos de seleção de novos Carteiros, aconselhamentos e treinamentos. Em outras palavras, é necessário ater-se às características demográficas para se prover fatores de satisfação segundo as especificidades dos Carteiros.

Os dados apontaram para a confirmação das suposições: (1) de que motivação não é mesma coisa que satisfação e há desperdício de energia laboral; (2) a motivação do indivíduo vem essencialmente de seu interior, mas não se pode negar a existência de fatores externos de influência em termos de 'organização do trabalho' e de 'recompensas'. Entretanto, a 'comunicação' não tem fontes distintas de motivação.

E a terceira suposição foi confirmada, ou seja, a maioria das características pessoais não se associaria com o perfil de satisfação, em outras palavras, a maioria das variáveis pessoais não determinou o perfil de motivação dos Carteiros.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho existiram algumas limitações. A primeira, a escassez de recursos financeiros, limitou a pesquisa com as unidades operacionais

do interior da Bahia: das 14 unidades existentes somente quatro foram investigadas. No entanto, considerando-se o total de Carteiros existentes nos Correios da Bahia, a amostra é representativa, pois envolveu 545 Carteiros, isto é, 64% do total geral. E, a segunda limitação foi constituída pela escassez do tempo (15 minutos) que os gestores disponibilizaram para que os Carteiros respondessem às perguntas dos questionários. Mesmo assim, os resultados confirmam os elementos teóricos essenciais investigados (há desperdício de energia laboral; motivação e satisfação são fatores distintos e têm origens intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo; as dimensões 'organização do trabalho', 'recompensa' e 'comunicação' são significativas no processo de análise de motivação e de satisfação).

Em termos acadêmicos, este trabalho agrega conhecimento às exíguas pesquisas que estabeleceram os mencionados elementos teóricos como centrais. Em termos práticos, dá-se aos gestores dos Correios a oportunidade de conhecer, de forma sistematizada e com um pouco mais de clareza, os perfis de motivação e de satisfação dos Carteiros das unidades pesquisadas e suas relações com suas características demográficas, facilitando, assim, definir políticas e práticas de seleção, treinamento, aconselhamento e de satisfação de necessidades.

De acordo com o resultado da pesquisa realizado com os Carteiros das Unidades Operacionais dos Correios, a autora abordará alguns pontos importantes que estão relacionadas com os resultados com maior nível de insatisfação dos Carteiros dentro dos fatores: comunicação, organização do trabalho e recompensas, que servirá de recomendações para os futuros trabalhos.

O primeiro ponto é em relação à comunicação entre os Carteiros e os Diretores. Este tipo de comunicação é muito importante para ambos, pois os empregados se sentirão valorizados tendo suas opiniões sendo ouvidas e contribuindo para a evolução da organização, e os gestores têm a possibilidade de ter o conhecimento da visão dos empregados, ou seja, uma fonte rica do que realmente está acontecendo sem que existam distorções ou censuras ao longo do caminho até seu conhecimento. Para viabilizar este tipo de comunicação pode se utilizar reuniões ou eventos em que a alta gestão se propõe a responder dúvidas e questionamentos dos Carteiros.

Outro ponto dentro da comunicação é ter oportunidade de fazer sugestões e de obter pareceres referentes a elas. Da mesma forma que o item anterior, fazer

sugestões e receber o retorno destas valoriza o Carteiro, pois ele tem sua opinião ouvida pela organização. Incentivar boas sugestões é imprescindível, porque o incentivo desta prática pode gerar um ciclo de melhorias contínuas para a organização. Uma estratégia que pode ser utilizada para incentivar essa ação são treinamentos que mostrem como as sugestões são importantes para a evolução da organização e para a carreira do profissional.

Nesta mesma linha a participação de reuniões que afetam o trabalho do Carteiro é importante para que ele se sinta valorizado e parte da organização. Desta forma é interessante que sempre que houver uma reunião que afetará as atividades dos Carteiros, estes ou seus representantes devem estar presentes para contribuírem com sua visão. Assim evita-se que decisões importantes sejam tomadas baseadas em uma visão de alto nível ou puramente gerencial.

Outro ponto é em relação ao Carteiro ganhar um salário que cubra ou que seja superior as suas necessidades financeiras. Sem dúvida o salário tem pouco poder de motivação, se for insuficiente ou injusto pode afetar a segurança emocional, isto é, gera preocupação, ansiedade e sentimento de desvalorização. A insatisfação também está relacionada com a má educação financeira do funcionário, ou seja, independente do salário que se ganhe se este recurso for mal utilizado sempre haverá um desequilíbrio financeiro. Neste caso, o que pode ser feito na organização é uma orientação financeira através de treinamentos e consultorias individuais. Assim muitos funcionários irão verificar que da forma com que lidam com suas finanças independente de quanto se ganhe eles sempre terão suas necessidades financeiras superiores aos seus ganhos.

Por outro lado, a variável 'avaliar como justo o critério de recompensas a funcionários, sentir que fui/serei promovido por minhas contribuições e ser promovido por tempo de serviço ou por vaga em cargo superior' é relevante, pois trata da questão do reconhecimento justo e planejamento para o futuro do funcionário dentro da organização.

Quando estas questões estão claras e definidas através de políticas e processos, o funcionário evita insatisfações, pois consegue fazer uma previsão de sua evolução profissional, ou seja, ele sabe exatamente o que ele deve fazer para evoluir e ser recompensado. Geralmente estas questões são atendidas através de políticas de



recompensas e um plano de carreira bem definido e que realmente seja aplicado na prática.

Já no fator 'organização do trabalho', fazer o que gosta tem um peso muito grande na motivação intrínseca do funcionário. Somente assim se conseguirá com que ele atinja um alto nível de motivação e conseqüentemente gerar todos os benefícios de um funcionário super motivado como já foi abordado anteriormente neste trabalho. Uma estratégia que pode ser adotada para esta situação é promover um rodízio com os funcionários entre as diversas funções da organização, ou seja, o funcionário terá a oportunidade de verificar qual a função que ele realmente se identifica. Assim o gestor poderá encaixar cada profissional na função mais adequada ao seu perfil.

Portanto, é importante fazer o que gosta, mas também trabalhar em local/ região adequado, ter equipamentos e materiais satisfatórios. Um funcionário super motivado sempre irá esperar que a organização proporcione um ambiente que ele possa desempenhar bem sua função, quando isso não é atendido ele fatalmente irá se desmotivar. Os gestores podem estar sempre atentos se o ambiente esta proporcionando tudo o que é necessário para o funcionário desempenhar bem sua função ficando atento com as reclamações e sugestões dos funcionários e tendências de mercado.

Outra questão relevante é fazer com que o funcionário participe de cursos, seminários e congressos. Desta forma se potencializa a motivação do funcionário, pois ele certamente reconhecerá o investimento no seu conhecimento para sua evolução dentro da organização e torna-se um agente multiplicador do conhecimento adquirido. Vale ressaltar a importância da organização dar oportunidade para que a maior quantidade de funcionários possíveis participem de forma justa, não favorecendo sempre os mesmos.

Por outro lado quando tratamos das definições de reestruturação dos processos de serviço, é de grande valia que tenha a participação dos funcionários envolvidos diretamente, pois são eles que sabem a real necessidade do que deve ser melhorado. A organização deve evitar que somente o responsável pela reestruturação dos processos de serviço faça esta tarefa. Caso isso aconteça muito provavelmente se terá um processo muito conceitual que muitas vezes ficará distante da realidade praticada.

A motivação vem essencialmente do interior do indivíduo, mas, não pode anular os fatores externos que influenciam o indivíduo no meio ambiente. O homem, por exemplo, tem uma característica inerente à sua natureza, ou seja, não importa a origem, o credo ou a posição social, pois ele sempre estará em busca de algo, de uma conquista, um sonho, uma realização. Algumas pessoas almejam desejos mais simples, outras buscam desafios maiores e isso se revela de várias formas, tanto no campo pessoal quanto profissional.

Um requisito importante para a motivação intrínseca é o autoconhecimento, ou seja, quando o indivíduo faz uma viagem em seu próprio interior fazendo compreender o porquê reage a uma determinada situação, tornando capaz de fazer escolhas mais conscientes, e que conseqüentemente levará à uma satisfação e sentido de vida cada vez mais significativo. Outro elemento importante é a autodeterminação, isto é, quando as pessoas estão diante de problemas não desanimam, pois elas enfrentam os problemas como um desafio a ser superado como se fosse mais um degrau que as levará ao êxito.

Vale salientar que, a motivação está dentro da pessoa, ou seja, não pode ser dada nem imposta; a motivação pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho, família, sociedade, cultura, etc. É possível modificar o perfil de motivação de uma pessoa, como por exemplo, dando formação; um dos fatores de motivação mais importante no trabalho é a consecução dos resultados; ter uma equipe motivada é uma tarefa processual a longo prazo;

Segue algumas recomendações para futuros trabalhos: (1) realizar pesquisa qualitativa que identifique as razões das energias motivacionais desperdiçadas e ações que podem ser encetadas para eliminá-las; (2) mensurar os impactos financeiros que as desmotivações dos Carteiros geram para os Correios. Em outras palavras, identificar o quanto o Carteiro desmotivado deixa de produzir dentro da organização e estabelecer políticas que evitem insatisfações e, posteriormente, diagnosticar o perfil da motivação coletiva, para medir os resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

ALMEIDA, M. A et. al. A influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa: o caso de uma empresa de médio porte do setor agroindustrial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, p. 1010-1017, 2005. v.2.

BARROS NETO, J. P. de. **Administração pública no Brasil**: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2009.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Break the code of change**. Boston. [S.l]: Google books, 2000, [MA]: Harvard Business School Press. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=ZdXT0h62g1IC&dq=Beer+M,+Nohria+N+%282000%29+Break+the+Code+of+Change&printsec=frontcover&source=bn&hl=ptBR&ei=LPk5TJ3JMcSFuAeg0MmTBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q=motivation&f=false](http://books.google.com.br/books?id=ZdXT0h62g1IC&dq=Beer+M,+Nohria+N+%282000%29+Break+the+Code+of+Change&printsec=frontcover&source=bn&hl=ptBR&ei=LPk5TJ3JMcSFuAeg0MmTBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q=motivation&f=false)> . Acesso em 17 de julho de 2010.

BEER, M.; WALTON, R. E. Reward systems and the role of compensation. In: VROOM, V. H. **Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal**. Google books, Boston, 1990, 15-38. [MA]: Harvard Business School. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=q8JW\\_5CCR48C&pg=PA474&lpg=PA474&dq=Reward+Systems+and+the+Role+of+Compensation+beer&source=bl&ots=LIATCR22fj&sig=q7Z91I6f\\_5Llz2Naa1WV2UrLOFU&hl=ptBR&ei=t\\_s5TKWUFYmauAfN7OSgBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Reward%20Systems%20and%20the%20Role%20of%20Compensation%20beer&f=false](http://books.google.com.br/books?id=q8JW_5CCR48C&pg=PA474&lpg=PA474&dq=Reward+Systems+and+the+Role+of+Compensation+beer&source=bl&ots=LIATCR22fj&sig=q7Z91I6f_5Llz2Naa1WV2UrLOFU&hl=ptBR&ei=t_s5TKWUFYmauAfN7OSgBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Reward%20Systems%20and%20the%20Role%20of%20Compensation%20beer&f=false)> Google books. Acesso em: 12 jun. 2010.

BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo, Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo, Atlas, 1997.

CORREIOS. [Portal institucional]. Disponível em: <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2011.

DAVEL, E. ; VERGARA, S. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.1, 2005.

DECI, E. L. ; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

- FADEL, B. C.; SANDRINI, C. J.; ZARDO, Ligia. Avaliação do perfil e grau de satisfação dos usuários dos serviços odontológicos na estratégia saúde da família, na zona rural do município de Castro/PR. **Publicatio UEPG: Ciências Biológicas e da Saúde**, Ponta Grossa, v.13, 59-66, 2007.
- FERRÃO, E. Gestão estratégica de sistemas de recompensas de pessoas. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, p. 2-19, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOUVEIA, C.; BAPTISTA, M. **Teorias sobre motivação: teoria do conteúdo**. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, 2007.
- GREENBERG J.; BARON R. A. **Behavior in organizations**. 9. ed. India: Prentice Hall, 2008.
- GROHMANN. Z. M. **Novas abordagens de motivação no trabalho: identificação do nível de conhecimento e utilização**. 1999. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, 1972. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999\\_A0182.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0182.PDF)> Acesso em: 12 jun. 2010.
- HAIR, A.; TATHAM B. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Cia, 2005.
- HABERMAS, J. Ciências sociais reconstrutivas versus ciências sociais compreensivas. In: \_\_\_\_\_. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.
- HACKNAM, J. R. ; OLDFHAM, G.R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.16, n. 2, p. 189-192, 1976.
- HELLER, R. **Como motivar pessoas**. Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAWLER, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOPES, C. M.; REGIS FILHO, I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração Pública**, v.39, n.1, p. 62-75, 2004.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n.4, p.309-336, 1969.

LÜDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALSCHITZKY, Nancy. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. 2009. Dissertação. (Mestrado)- Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_12.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2010.

MARCIEL, V. E. S.; DINIZ DE SÁ, M. A. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa, CCAE-UFPB**, v.1, n.1, out., p. 62-85, 2007.

MARTINEZ, C.; PARAGUAY, B. B. I. Ana. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de psicologia social do trabalho**, v.6, p.59-78, 2004.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATOBRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v.38, n.1, p.55-61, 2004.

MASLOW, A. H. A Theory of human motivation. **Psychological Review**, v.50, p.370-396, 1943.

MASLOW, A. H **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

McCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McCLELLAND, D. C. ; BURNHAM, D. H. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, 54, p. 100-110, mar./apr. 1976.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MINAYO M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/10409/1/Conceitos-Em-Pesquisa-Cientifica/pagina1.html#ixzz17ippYSik>>. Acesso em: 04 dez. 2010.

MORGAN, G. Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

NICHOLSON, N. Como motivar os problemáticos. **Harvard Business Review**, v. 8, n. 1, p. 39-47, jan. 2003.

NOVAES, V. M. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.5, p.5-17, 2009.

PENA, M. P. et al. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n.9, p. 139-162, 2005.

PINTO, É. Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.13, n.2, p.261-281, 2008.

PINTO, É. The influence of wage on motivation and satisfaction. **International Business & Economics Research Journal**, v.10, n. 9, 2011.

PINTO, P. E.; FERREIRA JR. J.. Relationship between demographic characteristics and conflict handling styles. The Center for Latin American Issues Working Paper Series, p. 1-27, 2002.

RANGEL, A. **Cliente interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

REMEDIOS, R. Goal. **Theory: controversies of interest to theorists and educators**. Seminar series sponsored by the British Psychological Society, 2009, 01-30. Disponível em: <[http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&ie=utf-8&rlz=1t4acaw\\_enbr305br310&q=extant+literature+on+cognitive+evaluation+theory](http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&ie=utf-8&rlz=1t4acaw_enbr305br310&q=extant+literature+on+cognitive+evaluation+theory)> Acesso em: 8 ago.2010.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROCHA, E. L.; RIBEIRO, D. M. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. **Revista de Saúde Pública**, v. 35, n.6, São Paulo, p. 1-8, 2001.

RODRIGUES, A. **Psicologia social para principiantes: estudo da interação humana**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

SCHERMERHORN, J. J. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SPITZER, D. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

SPSS 14.0 for Windows. [Software Estatístico]. [S.l.]: [s.n.], 2010.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TAMAYO, A. ; PASCHOAL T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 33-54, 2003.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.45, n.4, 2005.

VILELA, C. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2004.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

## APÊNDICE A - Formulário de pesquisa de motivação e satisfação

### Prezado/Prezada Colega

Conforme aprovação da diretoria [...] estamos pesquisando as motivações e satisfações dos funcionários das unidades [...]. Pretendemos utilizar os resultados da pesquisa para as seguintes finalidades: permitir aos respondentes uma reflexão sobre suas motivações e seus efeitos no desempenho da unidade, e a conclusão de meu trabalho de dissertação para obter o título de Mestre em Administração.

Peço-lhe sinceridade absoluta em suas respostas visto que elas não serão entregues a qualquer pessoa dos Correios, mas serão agregadas às de nossos colegas para fins estatísticos. Portanto, sinta-se livre para expressar sua real percepção em cada uma das questões.

**Muito obrigada por sua colaboração!**

### Instrução para preenchimento do formulário

Em cada uma das afirmações seguintes, escreva o valor de 0 a 10, sendo que o número 0 (ZERO) significa que o conteúdo da frase não corresponde a sua motivação (o quanto isso interessa a você independente existir em seu ambiente de trabalho) e a sua satisfação (o quanto você consegue realizar ou existe em seu trabalho). A avaliação 10 (DEZ) significa que o que está descrito na frase corresponde plenamente a sua motivação ou interesse.

Você pode escrever qualquer valor de zero a dez, conforme sua opinião sobre a capacidade do conteúdo descrito na frase explicar sua motivação e satisfação, isto é, quanto mais o conteúdo a explica, maior o valor a ser escrito.

Importante ressaltar que, queremos saber a real percepção que você tem de sua atual motivação e satisfação, em vez de seus desejos, Isto é, seu atual grau de motivação e satisfação em vez do grau que supostamente seria ideal.

<b>Organização do trabalho</b>		
<b>Fator</b>	<b>O quanto isso me interessa</b>	<b>O quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho</b>
FI- Escolher a forma de fazer o meu trabalho		
FI- Sentir-me desafiado a melhorar a qualidade de meu serviço e a produzir mais		
FI- Sentir que estou aprendendo em meu serviço		
FI- Conscientizar-me de que contribui para as vitórias alcançadas na unidade		
FI- Fazer tarefas variadas, em vez de uma única		
FI- Participar das definições de reestruturação dos processos de serviço		
FI- Fazer o que gosto		
FI- Cooperar com os funcionários dos Correios		
FI- Cooperar com clientes e outras pessoas externas		

FE- Ser orientado pelo meu superior		
FE- Ter prazos justos para cumprimento das tarefas e claramente definidos		
FE- Entender que as normas definidas para o meu trabalho são justas e claras		
FE- Trabalhar em local/região adequada, ter equipamentos e materiais satisfatórios		

<b>Recompensas</b>		
<b>Fator</b>	<b>O quanto isso me interessa</b>	<b>O quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho</b>
FE- Ter mais interesses, expectativas e valores levados em conta pela organização nas mudanças que afetam minha atividade		
FE- Participar de cursos, seminários, congressos, etc.		
FE- Ser convidado para comemorar as vitórias alcançadas pela unidade		
FI- Sentir-me competente no que faço		
FE- Ser consultado sobre o tipo de recompensa que gosto		
FE- Ter um bom desempenho agradecido imediatamente		
FE- Receber agradecimentos por minhas contribuições		
FE- Receber cortesias, como exemplo, um cafezinho servido pelo gerente da unidade		
FE- Receber brindes, independentemente do motivo e origem		
FE- Participar de um ambiente de trabalho alegre		
<b>Atenção:</b> as próximas seis questões são sobre ganhos financeiros. Leia todas antes de respondê-las.		
FI- Ser recompensado financeiramente com valor compatível com minhas contribuições		
FE- Ganhar salário de acordo com o plano de remuneração dos Correios		
FE- Ganhar salário superior a maioria de funcionários de minha unidade		
FE- Ganhar salário que seja pelo menos semelhante à média paga pelo mercado de serviços de comunicação		
FE- Ganhar salário que cubra ou que seja superior às minhas necessidades financeiras		
FE- Avaliar como justo o critério de recompensas a funcionários		



<b>Atenção:</b> as próximas quatro questões são sobre promoção. Leia todas antes de respondê-las.		
FI- Sentir que fui/serei promovido por minhas contribuições		
FE- Ser promovido por tempo de serviço ou por vaga em cargo superior		
FE- Ser promovido por ter simpatia ou amizade com superiores		
FE- Ser promovido por que sou esforçado, não necessariamente porque contribuo mais que os pares		

<b>Comunicação na Empresa</b>		
<b>Fator</b>	<b>O quanto isso me interessa</b>	<b>O quanto eu consigo realizar ou existe no meu trabalho</b>
Receber informações para realizar o próprio trabalho		
Prestar informações para colegas realizarem seus trabalhos		
Discutir e receber orientação ao meu desempenho		
Participar de sessões de perguntas e respostas sobre o desempenho da equipe, da unidade ou dos Correios como um todo		
Conversar com diretores		
Ser informado sobre a missão, visão, valores e diretrizes dos Correios, fundamentalmente quando houver mudanças		
Ter oportunidade de fazer sugestões e de obter pareceres referentes às que faço		
Participar de reuniões que afetam o meu trabalho		

### **Informações de sua pessoa**

Tempo de registro como funcionário dos Correios: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero (sexo): ( ) masculino; ( ) feminino

Estado civil: ( ) solteiro/a; ( ) casado/a; ( ) união estável; ( ) separado/a; ( ) divorciado/a

Curso de mais alto nível concluído:

( ) ensino fundamental;

( ) ensino médio;

( ) graduação;

( ) especialização ou MBA;

( ) mestrado;

( ) doutorado.

Você é afiliado (a) algum partido político? ( ) sim; ( ) não. Se sim, da situação, ou oposição? \_\_\_\_\_

Você segue alguma doutrina religiosa? ( ) sim; ( ) não. Se sim, qual?  
\_\_\_\_\_

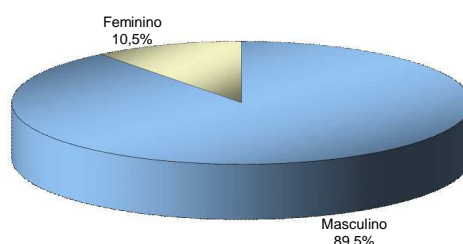
Em que faixa salarial você está enquadrado?

- ( ) até R\$ 1.000,00
- ( ) de R\$ 1.001,00 até R\$ 2.000,00
- ( ) de R\$ 2.001,00 até R\$ 3.000,00
- ( ) de R\$ 3.001,00 até R\$ 4.000,00
- ( ) de R\$ 4.001,00 até R\$ 5.000,00
- ( ) de R\$ 5.001,00 até R\$ 6.000,00
- ( ) de R\$ 6.001,00 até R\$ 7.000,00
- ( ) de R\$ 7.001,00 até R\$ 8.000,00
- ( ) acima de R\$ 8.000,00

## APÊNDICE B - Dados estatísticos do perfil dos funcionários dos correios

Em relação ao perfil dos funcionários pesquisados revela que um pouco mais de 10% dos funcionários são do sexo feminino. Conforme Gráfico1 abaixo:

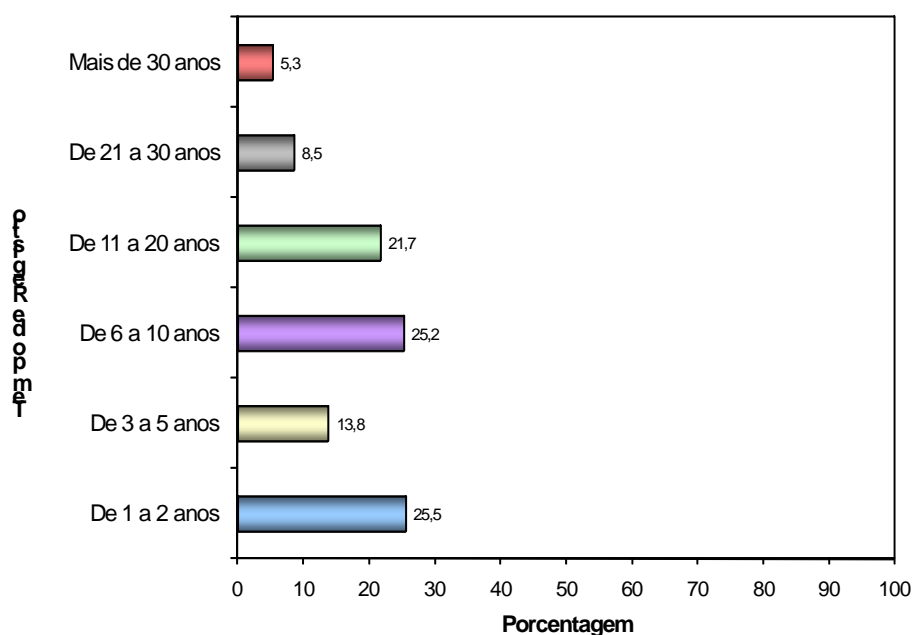
Gráfico 1 - Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero



**Base de dados:** 533 casos  
**Nota:** 12 casos sem informação

Quanto ao tempo de registro como funcionário dos Correios, o Gráfico 2 mostra cerca de 40% dos entrevistados têm até 5 anos de registro, sendo que, 25,5% dos entrevistados têm de 1 a 2 anos e 13,8% têm de 3 a 5 anos. Além disso, 25,2% dos entrevistados têm de 6 a 10 anos de registro, 21,7% de 11 a 20 anos, 8,5% têm de 21 a 30 anos e 5,3% com mais de 30 anos.

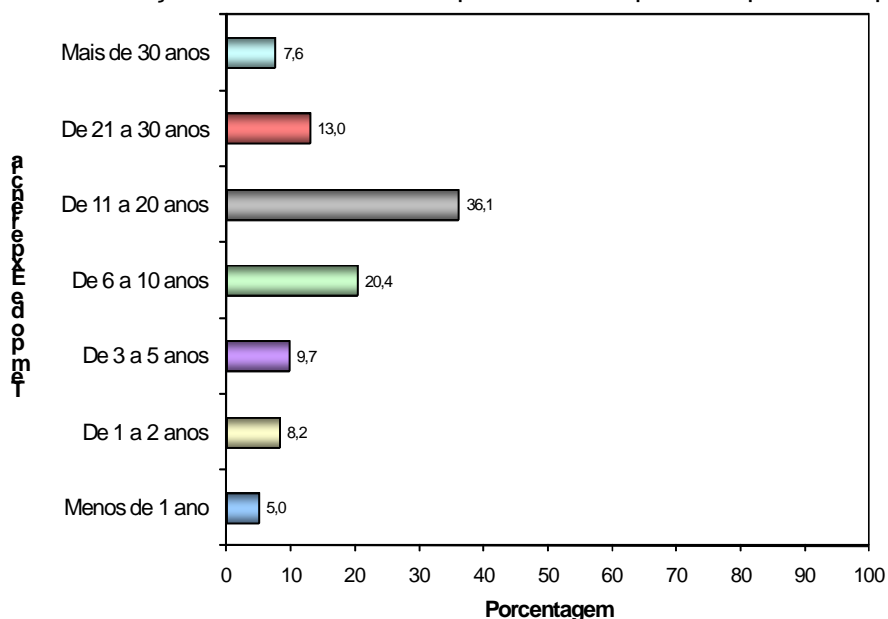
Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de registro como funcionário dos correios



**Base de dados:** 529 casos  
**Nota:** 16 casos sem informação

Já, em relação ao tempo de experiência profissional, 22,9% dos entrevistados têm até 5 anos de experiência, onde, 5% têm menos de 1 ano de experiência, 8,2% têm de 1 a 2 anos e 9,7% dos entrevistados têm de 3 a 5 anos. Além disso, 20,4% têm de 6 a 10 anos, 36,1% de 11 a 20 anos, 13,0% têm de 21 a 30 anos e os 7,6% restantes têm mais de 30 anos de experiência profissional. O Gráfico 3 apresenta este resultado.

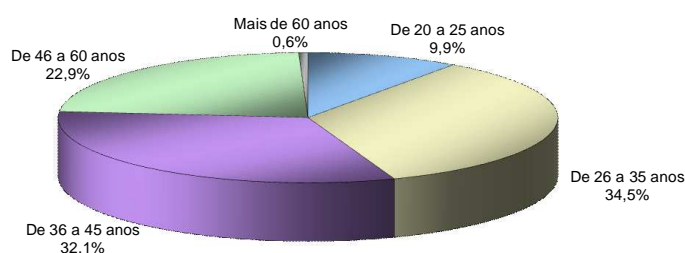
Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de experiência profissional



Base de dados: 485 casos

O Gráfico 4 mostra que 9,9% dos entrevistados têm de 20 a 25 anos de idade, 34,5% têm de 26 a 35 anos, 32,1% têm de 36 a 45 anos e 23,5% dos entrevistados têm mais de 46 anos. Ressalta-se que apenas 0,6% destes últimos têm mais de 60 anos.

Gráfico 4 - Caracterização dos entrevistados quanto à faixa etária

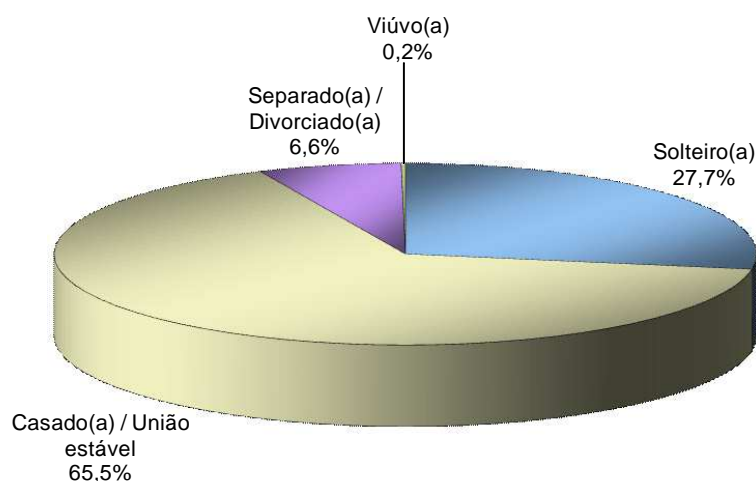


Base de dados: 524 casos

Nota: 21 casos sem informação

No que se refere ao estado civil dos entrevistados, o Gráfico 5 mostra que a maioria dos entrevistados é casada / União estável (65,5%), 27,7% são solteiros, 6,6% são separados(as) / divorciados(as) e 0,2% são viúvos(as).

Gráfico 5 - Caracterização dos entrevistados quanto ao estado civil

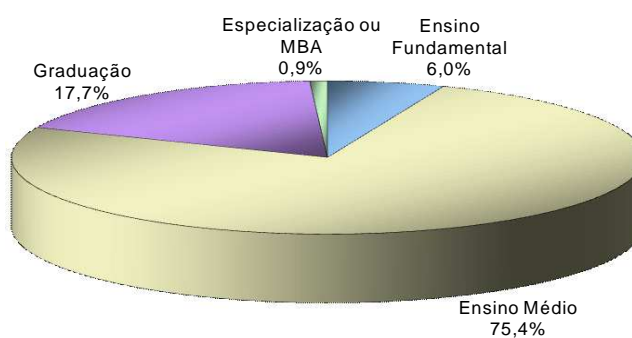


**Base de dados:** 530 casos

**Nota:** 15 casos sem informação

A maioria dos entrevistados (75,4%) possui Ensino Médio, 17,7% têm curso superior, 6,0% possuem Ensino Fundamental e apenas 0,9% dos entrevistados informaram possuir Curso de Especialização / MBA (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Caracterização dos entrevistados quanto à escolaridade

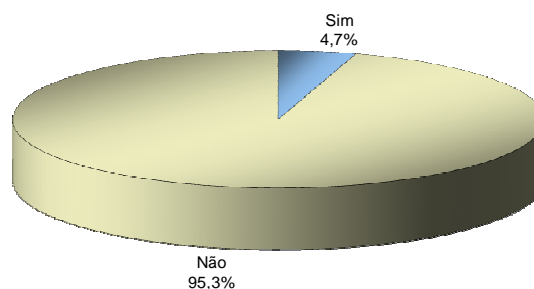


**Base de dados:** 532 casos

**Nota:** 13 casos sem informação

Menos de 5% dos entrevistados disseram que são afiliados a algum partido político, conforme apresentado no Gráfico 7.

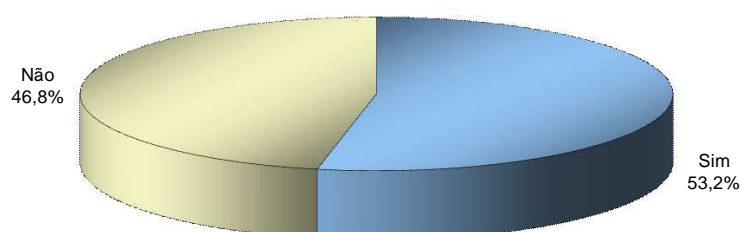
Gráfico 7 - Caracterização dos entrevistados quanto à questão “Você é afiliado(a) a algum partido político?”



**Base de dados:** 534 casos  
**Nota:** 11 casos sem informação

No que diz respeito a seguir ou não alguma doutrina religiosa, o Gráfico 8 mostra que um pouco mais da metade dos entrevistados (53,2%) disse seguir uma doutrina religiosa.

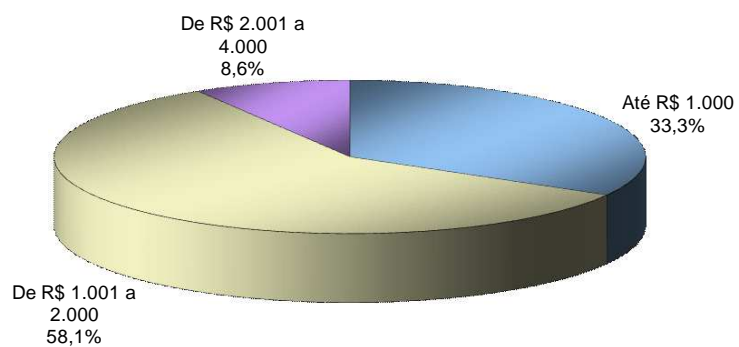
Gráfico 8 - Caracterização dos entrevistados quanto à questão “Você segue alguma doutrina religiosa?”



**Base de dados:** 534 casos  
**Nota:** 11 casos sem informação

A maioria dos entrevistados (58,1%) recebe de 1.001 a 2.000 reais, um terço dos entrevistados recebe até 1.000 reais e 8,6% recebem de 2.001 a 4.000 reais. Conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 - Caracterização dos entrevistados quanto à remuneração atual



**Base de dados:** 534 casos

**Nota:** 11 casos sem informação

## APÊNDICE C – Distribuição dos entrevistados

Tabela 1 - Distribuição dos entrevistados conforme as notas dadas, entre 0 a 10, onde, 10 é a melhor nota, em relação ao bloco de questões que avaliam cada um dos 5 construtos gerados

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
<b>Insatisfação com a comunicação organizacional</b>								
34. Receber informações para realizar o próprio trabalho.	<i>Realizo</i>	28,1	29,7	13,9	6,6	21,7	545	-1,6
	<i>Importância</i>	14,5	15,0	13,6	8,1	48,8	545	
35. Prestar informações para colegas realizarem seus trabalhos.	<i>Realizo</i>	19,4	28,8	15,1	7,2	29,5	545	-1,2
	<i>Importância</i>	11,0	15,8	12,1	9,9	51,2	545	
36. Discutir e receber orientação ao meu desempenho.	<i>Realizo</i>	26,1	35,4	14,3	7,0	17,2	545	-2,0
	<i>Importância</i>	11,0	18,0	12,1	9,5	49,4	545	
37. Participar de sessões de perguntas e respostas sobre o desempenho da equipe, da unidade ou dos correios como um todo.	<i>Realizo</i>	33,2	34,5	11,2	6,2	14,9	545	-2,1
	<i>Importância</i>	13,9	21,3	13,0	8,3	43,5	545	
38. Conversar com diretores.	<i>Realizo</i>	58,9	19,4	6,8	4,4	10,5	545	-2,7
	<i>Importância</i>	28,4	□□ <sup>a</sup> □	11,6	6,4	33,4	545	
39. Ser informado sobre a missão, visão, valores e diretrizes dos correios, fundamentalmente quando houver mudanças.	<i>Realizo</i>	33,2	27,7	11,4	8,1	19,6	545	-2,0
	<i>Importância</i>	15,1	16,3	11,2	9,7	47,7	545	
40. Ter oportunidade de fazer sugestões e de obter pareceres referentes às que faço.	<i>Realizo</i>	37,6	29,9	10,5	5,5	16,5	545	-2,5
	<i>Importância</i>	13,8	16,5	12,1	7,7	49,9	545	



Continua...

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
41. Participar de reuniões que afetam o meu trabalho.	<i>Realizo</i>	29,9	31,9	13,8	6,1	18,3	545	-2,1
	<i>Importância</i>	13,6	15,8	11,7	10,3	48,6	545	
<b>Insatisfação com os fatores extrínsecos de recompensas</b>								
24. Ser recompensado financeiramente com valor compatível com minhas contribuições.	<i>Realizo</i>	31,4	35,8	11,7	6,2	14,9	545	-2,8
	<i>Importância</i>	10,5	12,3	8,4	11,6	57,2	545	
25. Ganhar salário de acordo com o plano de remuneração dos correios.	<i>Realizo</i>	30,6	31,6	14,0	7,5	16,3	545	-2,4
	<i>Importância</i>	10,1	14,9	14,5	8,8	51,7	545	
26. Ganhar salário superior a maioria de funcionários de minha unidade.	<i>Realizo</i>	51,8	28,6	9,9	3,3	6,4	545	-1,9
	<i>Importância</i>	33,8	23,3	10,6	5,9	26,4	545	
27. Ganhar salário que seja pelo menos semelhante à média paga pelo mercado de serviços de comunicação.	<i>Realizo</i>	36,5	30,6	12,1	6,1	14,7	545	-2,5
	<i>Importância</i>	15,2	17,3	9,5	9,9	48,1	545	
28. Ganhar salário que cubra ou que seja superior às minhas necessidades financeiras.	<i>Realizo</i>	37,1	32,1	11,2	5,3	14,3	545	-3,1
	<i>Importância</i>	10,1	14,5	6,4	11,0	58,0	545	

Continua...

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
29. Avaliar como justo o critério de recompensas a funcionários.	<i>Realizo</i>	32,3	35,6	11,4	5,3	15,4	545	-3,1
	<i>Importância</i>	12,1	16,5	12,5	9,9	49,0	545	
30. Sentir que fui/serei promovido por minhas contribuições.	<i>Realizo</i>	48,3	25,3	9,2	5,3	11,9	545	-3,3
	<i>Importância</i>	15,8	14,7	10,1	9,0	50,4	545	
31. Ser promovido por tempo de serviço ou por vaga em cargo superior.	<i>Realizo</i>	52,5	23,9	7,1	5,3	11,2	545	-3,4
	<i>Importância</i>	17,8	17,3	7,9	7,5	49,5	545	
<b>Insatisfação com os fatores intrínsecos de organização do trabalho</b>								
1. Escolher a forma de fazer o meu trabalho.	<i>Realizo</i>	13,4	34,1	20,4	15,4	16,7	545	-1,4
	<i>Importância</i>	5,1	13,6	20,2	12,5	48,6	545	
2. Sentir-me desafiado a melhorar a qualidade de meu serviço e a produzir mais.	<i>Realizo</i>	14,5	33,4	20,2	13,0	18,9	545	-1,0
	<i>Importância</i>	7,5	21,1	17,6	15,1	38,7	545	
3. Sentir que estou aprendendo em meu serviço.	<i>Realizo</i>	19,6	28,4	18,0	12,5	21,5	545	-1,3
	<i>Importância</i>	9,0	19,4	13,8	14,1	43,7	545	

Continua...

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
4. Conscientizar-me de que contribui para as vitórias alcançadas na unidade.	<i>Realizo</i>	16,3	26,4	18,2	14,1	25,0	<b>545</b>	<b>-1,3</b>
	<i>Importância</i>	6,6	14,5	17,2	13,8	47,9	<b>545</b>	
5. Fazer tarefas variadas, em vez de uma única.	<i>Realizo</i>	18,7	37,4	13,8	11,6	18,5	<b>545</b>	<b>-1,2</b>
	<i>Importância</i>	10,4	22,6	17,6	12,3	37,1	<b>545</b>	
6. Participar das definições de reestruturação dos processos de serviço.	<i>Realizo</i>	28,8	32,5	16,0	9,5	13,2	<b>545</b>	<b>-1,8</b>
	<i>Importância</i>	10,1	25,0	18,9	12,1	33,9	<b>545</b>	
7. Fazer o que gosto.	<i>Realizo</i>	20,5	29,9	12,7	10,8	26,1	<b>545</b>	<b>-1,7</b>
	<i>Importância</i>	7,9	9,9	13,2	11,9	57,1	<b>545</b>	
8. Cooperar com os funcionários dos correios.	<i>Realizo</i>	10,9	24,2	17,4	13,6	33,9	<b>545</b>	<b>-1,1</b>
	<i>Importância</i>	4,0	11,7	12,1	18,0	54,1	<b>545</b>	
9. Cooperar com clientes e outras pessoas externas.	<i>Realizo</i>	9,5	24,8	18,0	15,6	32,1	<b>545</b>	<b>-1,0</b>
	<i>Importância</i>	4,2	10,5	13,8	17,4	54,1	<b>545</b>	

Continua...

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
<b>Insatisfação com os fatores extrínsecos de organização do trabalho</b>								
11. Ter prazos justos para cumprimento das tarefas e claramente definidos.	<i>Realizo</i>	22,2	33,0	17,8	9,4	17,6	545	-1,9
	<i>Importância</i>	7,3	16,2	14,3	12,3	49,9	545	
12. Entender que as normas definidas para o meu trabalho são justas e claras.	<i>Realizo</i>	23,1	35,8	17,1	11,7	12,3	545	-1,8
	<i>Importância</i>	8,1	19,8	17,4	14,1	40,6	545	
13. Trabalhar em local/região adequada, ter equipamentos e materiais satisfatórios.	<i>Realizo</i>	30,1	31,2	15,6	7,9	15,2	545	-2,3
	<i>Importância</i>	8,8	17,1	13,0	9,5	51,6	545	
14. Ter meus interesses, expectativas e valores levados em conta pela organização nas mudanças que afetam minha atividade.	<i>Realizo</i>	31,6	35,2	14,1	9,0	10,1	545	-1,8
	<i>Importância</i>	15,8	19,8	14,9	11,7	37,8	545	
15. Participar de cursos, seminários, congressos, etc.	<i>Realizo</i>	32,3	35,6	11,4	5,3	15,4	545	-2,4
	<i>Importância</i>	10,3	18,3	14,9	8,8	47,7	545	

Continua...

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
<b>Insatisfação com os fatores intrínsecos de recompensas</b>								
16. Ser convidado para comemorar as vitórias alcançadas pela unidade.	<i>Realizo</i>	39,1	29,4	10,8	5,7	15,0	545	-2,6
	<i>Importância</i>	13,2	20,7	12,3	7,7	46,1	545	
18. Ser consultado sobre o tipo de recompensa que gosto.	<i>Realizo</i>	37,8	30,6	10,3	7,7	13,6	545	-2,7
	<i>Importância</i>	11,9	16,5	13,0	10,7	47,9	545	
19. Ter um bom desempenho agradecido imediatamente.	<i>Realizo</i>	32,8	31,7	12,3	7,0	16,2	545	-2,5
	<i>Importância</i>	9,9	16,7	11,0	11,2	51,2	545	
20. Receber agradecimentos por minhas contribuições.	<i>Realizo</i>	34,9	32,7	10,6	6,4	15,4	545	-2,4
	<i>Importância</i>	13,8	16,0	13,0	10,4	46,8	545	
21. Receber cortesias, como exemplo, um cafezinho servido pelo gerente da unidade.	<i>Realizo</i>	54,7	24,4	7,7	5,1	8,1	545	-2,0
	<i>Importância</i>	33,0	22,7	9,0	7,2	28,1	545	
22. Receber brindes, independentemente do motivo e origem.	<i>Realizo</i>	57,4	25,7	6,1	2,9	7,9	545	-2,0
	<i>Importância</i>	35,8	23,8	9,5	5,9	25,0	545	

Questões	Avaliação	Notas					TOTAL	Nota
		0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
<b>Questões excluídas pela Análise Fatorial</b>								
10. Ser orientado pelo meu superior.	<i>Realizo</i>	16,9	29,7	17,6	12,3	23,5	545	-1,4

	<i>Importância</i>	6,2	17,8	17,1	13,0	45,9	<b>545</b>	
17. Sentir-me competente no que faço.	<i>Realizo</i>	16,0	22,0	15,0	14,0	33,0	<b>545</b>	<b>-1,6</b>
	<i>Importância</i>	5,9	8,1	7,9	12,3	65,8	<b>545</b>	
23. Participar de um ambiente de trabalho alegre.	<i>Realizo</i>	17,4	24,8	14,7	10,8	32,3	<b>545</b>	<b>-1,5</b>
	<i>Importância</i>	8,3	10,6	7,7	10,1	63,3	<b>545</b>	
32. Ser promovido por ter simpatia ou amizade com superiores. (*)	<i>Realizo</i>	30,6	17,1	2,2	4,4	45,7	<b>545</b>	<b>0,0</b>
	<i>Importância</i>	31,6	13,9	2,9	4,8	46,8	<b>545</b>	
33. Ser promovido por que sou esforçado, não necessariamente porque contribuo mais que os pares.	<i>Realizo</i>	45,0	28,4	7,9	5,1	13,6	<b>545</b>	<b>-1,7</b>
	<i>Importância</i>	29,0	20,4	10,4	6,4	33,8	<b>545</b>	

**Nota:** Os valores na tabela referem-se aos percentuais de entrevistados em relação ao número total de casos da linha.

(\*) --> Essa questão teve o sentido da nota invertida, isto é,  $Q32_{invertida} = (11 - Q32)$ .

**Nota Média** → Calcula-se o escore ( $Escore = Realizo - Importância$ ) de cada entrevistado para cada uma das 41 questões e então é calculada a média obtida por estes escores. Ressalta-se que os escores calculados podem variar de -10 a +10.

**ANEXO A – Carta de apresentação para realização da pesquisa**

Carta - 01 /2010 - COREC - Circular

Salvador, 11 de outubro de 2010.

Assunto: Pesquisa nas unidades operacionais

Prezado gestor,

Apresento-lhes a aluna LÍVIA GONÇALVES SANTOS, matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador – UNIFACS, que está desenvolvendo pesquisa SOBRE O TEMA "RELAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES E DAS SATISFAÇÕES DOS EMPREGADOS DAS UNIDADES COM DESEMPENHOS DAS UNIDADES."

Venho, portanto, solicitar o seu apoio no sentido de contribuir com a aluna para que a mesma possa realizar a pesquisa nessa unidade operacional.

Atenciosamente,

**CARLOS ALBERTO FERREIRA**  
COORDENADOR DE RECURSOS HUMANOSCarlos Alberto Ferreira  
Coord. Reg. de Rec. Humanos  
DR/RA  
Mat.: 8.524.269-0

NOSSA MISSÃO: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.