



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAIO CESAR DINIZ DE SOUSA

**A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS DOS CORREIOS - UMA
ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.**

PATOS – PB
2014

CAIO CESAR DINIZ DE SOUSA

A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS DOS CORREIOS - UMA ANÁLISE
COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração

Orientador: Prof. Ricardo Ribeiro Rocha Marques

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S725m Sousa, Caio Cesar Diniz de
A motivação dos empregados públicos dos Correios: uma análise com base na teoria dos dois fatores de Herzberg [manuscrito] / Caio Cesar Diniz de Sousa. – 2014.
20 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
“Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques, CCEA”.

1. Motivação. 2. Fatores Higiênicos. 3. Fatores Motivacionais. 4. Herzberg. 5. Correios Patos. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

CAIO CESAR DINIZ DE SOUSA

A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS DOS CORREIOS - UMA ANÁLISE
COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.

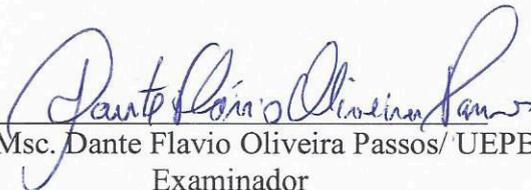
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção do grau
de Bacharel em Administração

Aprovado em 25/11/2014.



Prof. Ricardo Ribeiro Rocha Marques/ UEPB
Orientador

Prof^ª Msc. Simone Costa Silva/ UEPB
Examinadora



Prof. Msc. Dante Flavio Oliveira Passos/ UEPB
Examinador

A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS DOS CORREIOS - UMA ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.

Caio Cesar Diniz de Sousa¹
Ricardo Ribeiro Rocha Marques²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a motivação e seus principais fatores motivacionais de acordo com a percepção dos empregados públicos dos Correios, a partir da teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg. Como metodologia foi utilizada uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, contendo um estudo de campo com empregados públicos de agências da ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) lotados em nove cidades do sertão da Paraíba, e foram aplicadas técnicas estatísticas para obtenção dos cálculos das médias de concordância com as afirmativas do questionário aplicado. Em relação aos resultados identificou-se uma predominância de empregados do sexo masculino, entre 30 e 33 anos, com ensino superior completo, e com mais de dez anos de serviços prestados aos Correios. Da análise dos fatores higiênicos e motivacionais houve um predomínio da posição moderada, com uma ligeira tendência a insatisfação em relação às afirmativas do questionário com fatores higiênicos, e uma tendência a satisfação com os fatores motivacionais, entretanto o principal fator de motivação identificado foi um fator higiênico que citava plano de saúde e de aposentadoria. Conclui-se, segundo os resultados da pesquisa, que os empregados públicos da ECT mantem uma posição mediana em relação à sua motivação, mostrando-se comedidos em sua percepção.

Palavras-chave: Motivação, Fatores Higiênicos, Fatores Motivacionais, Herzberg, Correios.

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho traz uma abordagem acerca da motivação para empregados públicos e uma análise dos principais fatores motivacionais na percepção de um grupo de funcionários da ECT, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Serão apresentados o contexto em que se encontra a problemática, a justificativa do estudo, e em seguida seus objetivos gerais e específicos.

A motivação é um tema muito recorrente nas empresas, assim como na sociedade como um todo. Muitos a entendem como força de vontade, ou como fator que nos impulsionam a agir ou simplesmente a fazer o que é necessário. Independentemente da forma pela qual ela é entendida, a motivação, bem como sua ausência, é um fator que diferencia as pessoas e suas atitudes, sobretudo no ambiente de trabalho.

As fontes da motivação são várias como afirma Bergamini (2005, p. 26), “A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que

¹ Graduando em Administração – UEPB – caio_pibi22@hotmail.com

² Professor Orientador – UEPB – ricardoribeiro17@bol.com.br

individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, ou melhor, aquilo que se pode chamar de realidade motivacional”. Outro importante aspecto, é a motivação no contexto organizacional, que segundo Bergamini (2005, p. 36), “baseia na interação líder/seguidor”.

É fato que a motivação do colaborador influencia até sua produtividade, segundo Chiavenato (2005), funcionário feliz ajuda a gerar lucros maiores. Essa é uma das razões que a motivação é um dos fundamentos do comportamento organizacional, disciplina que segundo Robbins (2009, p. 2) “refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações”.

Em determinadas situações o próprio funcionário não observa de fato quais são os principais fatores motivacionais que o influenciam nem procura formas de maximiza-los e melhor aproveitá-los, o que se deve ao fato de a maioria deles, líderes ou não, se deixar acomodar pelo trabalho e à estabilidade oferecida pelo serviço público, por outro lado, conforme Chiavenato (2005), pessoas que ingressam e permanecem em uma organização, passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que o retorno de seus esforços seja concedido e, automaticamente, isso os motive.

Com base no apresentado pergunta-se: Quais são os principais fatores motivacionais, de acordo com a percepção dos empregados públicos de agências dos correios no sertão da Paraíba?

Baseado na problemática identificada, foram designados os seguintes objetivos, geral e específicos da pesquisa, expostos nessa seção:

A pesquisa tem por objetivo geral: analisar a motivação e seus principais fatores motivacionais de acordo com a percepção dos empregados públicos da ECT.

Os objetivos específicos são:

- Expor as principais teorias sobre motivação;
- Traçar o perfil dos colaboradores;
- Verificar o nível de motivação percebido pelos funcionários participantes;
- Identificar os principais fatores motivacionais para os funcionários;

Na realidade atual do mundo globalizado, as empresas necessitam de profissionais produtivos, e a motivação pode ser um fator responsável por isso, desde que os próprios colaboradores a entendam e percebam a importâncias dos principais fatores motivacionais existentes em sua determinada empresa, assim como os fatores que não os impulsionam a

motivação. Esse trabalho tem a finalidade de analisar os fatores motivacionais, em agências da ECT, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, do interior paraibano, sob a perspectiva de seus funcionários, sejam carteiros ou atendentes comerciais.

Na perspectiva teórica buscar-se contribuir para o ambiente acadêmico com um estudo detalhado sobre os aspectos importantes da motivação, de forma a trazer informações adicionais ao estudo do tema motivação, e os fatores motivacionais. E estabelecer um paralelo entre as perspectivas e percepções dos funcionários com as referências bibliográficas estudadas.

No ponto de vista prático, a pesquisa é importante pelo fato de buscar analisar os principais fatores que motivam e que desmotivam os funcionários, segundo sua própria percepção, para que métodos adequados possam ser utilizados para satisfazer os colaboradores de forma a refletir no ambiente de trabalho.

O tema pesquisado desperta um interesse pessoal para a busca aprofundada sobre o conhecimento de motivação, seus estímulos e a importância da mesma para o indivíduo, por gostar do assunto, e viver a realidade de um empregado público, que percebe a necessidade de motivar e ser motivado, e com isso trazer resultados positivos à empresa e para si.

A viabilidade da pesquisa se dá pelo fácil acesso do autor da pesquisa a diferentes funcionários, de diversas agências dos Correios, pela experiência própria nesse serviço público em mais de uma cidade, e sobretudo pela necessidade de tornar a motivação um tema mais debatido de maneira prática e real, não apenas teórica, e que este tema tenha sua devida importância entre os líderes e demais funcionários participantes do estudo, junto com a mudança de atitudes de forma a maximizar os fatores motivacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Após um breve histórico sobre motivação, serão apresentadas as principais teorias motivacionais, alcançando um dos objetivos da pesquisa.

O Referencial, ou Fundamentação Teórica, segundo Gil (2002) mostra o estágio de desenvolvimento do tema da pesquisa através da compilação crítica e retrospectiva de várias publicações, para dar suporte ao desenvolvimento do trabalho.

2.1 Histórico e Conceito de Motivação

A motivação procura explicar como as pessoas se comportam, ela é um processo de diferentes escolhas no comportamento das pessoas, sinônimo de desejos, instintos, intenções, vontades e necessidades. E certamente envolve metas e objetivos.

A motivação é um comportamento relacionado a empenho, dedicação e disposição para se fazer algo que venha a satisfazer uma necessidade. Para Robbins (2009, p. 48) “uma necessidade não satisfeita gera tensão, que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas determinadas que, uma vez cumpridas satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão”.

Desde os primórdios, a maneira mais frequentemente usada para motivar trabalhadores consistia no uso de punições, gerando o medo do que poderia acontecer caso não conseguisse cumprir com o solicitado. Outra forma, essa um pouco menos frequente, era a promessa de recompensas. Como diz Bergamini (2008), sempre houve uma relação ente motivação e algo que está fora das pessoas.

Bergamini (2008) afirma que com a Revolução Industrial surgiu a preocupação e necessidade de aumentar a produtividade, maximizar a produção a qualquer custo, e com isso surgem também os planos salariais e de benefício extras. As ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro, pois passou-se a crer que fosse a principal fator de motivação, ideia sustentada pelas ideias da Administração Científica de Taylor, que impactou a forma de tratar as pessoas dentro das organizações no fim do século XIX ao início do século XX.

Com o passar do tempo, os trabalhadores perceberam que havia outros fatores tanto quanto, ou talvez mais, importantes que a remuneração, como a garantia de seu emprego, o sentimento de utilidade que é o reconhecimento de seu valor e de seus esforços para a empresa, a segurança no ambiente de trabalho, o “pertencer” a um grupo social e a auto realização.

Chiavenato (2005) cita a motivação como ferramenta indispensável ao desenvolvimento organizacional, através do seguinte sistema, o desenvolvimento organizacional depende de estratégia, tecnologia, cultura organizacional e talento humano, este por sua vez precisa se basear num ambiente de trabalho favorável, uma cultura participativa e democrática, aspectos que requerem motivação das pessoas. Ele ainda complementa que o desenvolvimento individual é base de sustentação do desenvolvimento organizacional.

Conforme Vergara (2012), a expressão processos motivacionais remete à ideia de que

motivação não é um produto acabado, mas sim um fluxo permanente da vida. Ela ainda complementa que a motivação é intrínseca, o que implica dizer que ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não.

O estudo da motivação é muito complexo, isso se deve ao fato de o ser humano possuir características singulares e complexas, sendo todos diferentes, portanto nem sempre o mesmo fator motiva tanto um quanto outro indivíduo. Assim como as habilidades e talentos próprios de um não são as mesmas de outro.

Várias teorias surgiram para compreensão e estudo da motivação no ambiente de trabalho, defendendo que todo comportamento sempre tem uma causa, como as teorias X e Y, a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, dos Dois Fatores, das Necessidades segundo McClelland, da Fixação de Objetivos, do Reforço, do Planejamento do Trabalho, da Equidade, da Expectativa. Em meio a tantos conceitos, é muito importante destacar que a maioria dessas teorias é americana, e conseqüentemente possuem suas limitações culturais, pois são bem adequadas à cultura vigente lá, portanto podem ser consideradas “americanizadas”, o que não quer dizer que motivação seja um tema americano, mas apenas que os autores que tratam do tema, em sua maioria são norte-americanos.

2.2 Teorias Motivacionais

Três teorias específicas foram formuladas e se destacaram na década de 50, um período muito fértil para o desenvolvimento de conceitos acerca da motivação, e são até hoje as mais conhecidas teorias desse tema, a partir delas muitas outras explicações surgiram, porém como afirma Robbins (2009) devemos conhecer essas antigas teorias por representarem os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e por serem ainda as mais usadas com suas terminologias para explicar motivação por muitos executivos.

2.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Criada por Abraham Maslow (1954, apud ROBBINS, 2005), psicólogo americano que trabalhou no MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) e trouxe diversas contribuições às ciências psicológicas.

Conforme Chiavenato (2005), os estudos de Maslow foram fundamentais para o entendimento da motivação, levando em conta o fator satisfação dos indivíduos, e seu desenvolvimento próprio. Robbins (2009, p. 49) afirma que “a medida que uma necessidade é

atendida, aproxima tona-se a dominante, (...) o indivíduo move-se para o topo da pirâmide” e ainda que “embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”. Segundo esse autor, o homem possui necessidades, distribuídas em uma hierarquia de cinco níveis, conforme Robbins (2009):

- **Necessidades Fisiológicas:** São primárias, nascem com o indivíduo, incluem fome, sede, abrigo, sexo e demais necessidades corporais. Constituem o nível mais baixo da hierarquia;
- **Necessidades de Segurança:** São necessidades de proteção contra danos físicos, financeiros e emocionais;
- **Necessidade Sociais:** Necessidades de amizade, inserção em grupos, amor e afeto;
- **Necessidades de Estima:** Incluem fatores internos como autoestima, respeito próprio, autonomia, realização, e fatores externos como status, reconhecimento e atenção;
- **Necessidades de Auto Realização:** São as necessidades mais elevadas, é a intenção de ser o melhor que se pode ser, inclui crescimento, desafios e auto desenvolvimento.



Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins, 2009, p.4

2.2.2 Teoria X e Teoria Y

As Teorias X e Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor (1960, apud ROBBINS, 2005), economista e professor universitário estadunidense, foi professor no MIT,

e é reconhecido como um dos principais autores na área das relações humanas. São duas visões distintas do ser humano, divididas em premissas.

Segundo Robbins (2009), a Teoria X defende que indivíduos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, evitam responsabilidades, e colocam a segurança acima de qualquer outro fator associado ao trabalho.

Já a teoria Y, em contraste, afirma que os indivíduos podem considerar o trabalho algo natural do dia a dia, demonstram auto orientação se estiverem comprometidas com os objetivos, podem aprender a aceitar responsabilidade e podem ter a capacidade de tomar decisões inovadoras.

A teoria X pressupõe que as necessidades de nível mais baixo dominam o homem, ao contrário da teoria Y, que atribui esse domínio às necessidades de nível mais alto. O próprio McGregor preferia a teoria Y, e por isso propôs ideias como o processo de decisão participativo, desafios que estimulem a responsabilidade e um bom relacionamento com o grupo.

2.2.3 Teoria dos dois fatores

Proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1959, apud ROBBINS, 2005), ele explica a interação entre uma pessoa e seu trabalho, afirmando que as pessoas que se sentem bem com seu trabalho são bem diferentes das que se sentem mal. Essa teoria também é chamada atualmente de Teoria da Estrutura Dual. Para Herzberg dois fatores influenciam e orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

- Fatores higiênicos: São as condições que envolvem o trabalho, fatores extrínsecos, remuneração, políticas corporativas, qualidade da supervisão, condições físicas de trabalho, relacionamentos interpessoais e segurança no emprego.

Segundo Vergara (2012), os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação. Chiavenato (2005) esclarece que o termo higiene reflete justamente a questão de prevenção às condições desagradáveis.

- Fatores motivacionais: São fatores intrínsecos e que afetam a satisfação com o trabalho, são promoções, reconhecimento, responsabilidade e realização. Seu controle é atribuído ao próprio indivíduo pela relação que tem com o desempenho deste. Conforme Robbins (2005).

Quando estes são adequados, os indivíduos não se mostram insatisfeitos, embora também não estejam satisfeitos. Se quisermos motiva a força de trabalho, Herzberg

sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras. (ROBBINS, 2005, p.51).

Segundo Chiavenato (2002, p. 118) “Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho”.

Vergara (2012) afirma que, presentes, os fatores motivacionais causam satisfação, se ausentes, deixam de causa-la mas não chegam a causar insatisfação.

2.3 Demais Teorias sobre Motivação

2.3.1 Teoria ERC

O psicólogo americano Clayton P.Alderfer fez um trabalho para desenvolver a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, diminuindo os níveis de necessidades, conforme Chiavenato (2005), em três:

- Necessidades de Existência: bem-estar físico, preservação e sobrevivência, que incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- Necessidades de relacionamento: relações interpessoais, interação com outras pessoas, incluem as categorias sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow;
- Necessidade de Crescimento: desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal, incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima bem como de auto realização de Maslow.

Enquanto a hierarquia de necessidades de Maslow representa etapas consecutivas, a ERC não representa uma hierarquia rígida na qual uma necessidade inferior deva ser satisfeita antes de focar uma necessidade mais elevada. (CHIAVENATO, 2005, p.251)

2.3.2 Teoria das Necessidades de McClelland

Conforme Robbins (2005), o também psicólogo americano David McClelland propôs três principais motivos ou necessidades no trabalho, necessidades as quais não nos vem do nascimento, mas sim são adquiridas socialmente.

- Necessidade de Realização: o impulso de superar-se, lutar pelo sucesso;
- Necessidade de Poder: Induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira não própria delas, necessidade de controlar e influenciar
- Necessidade de Associação: também chamada necessidade de afiliação, é o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, ser amado.

Diferentemente de Maslow, McClelland não apenas estabeleceu uma hierarquia, mas disse que essas necessidades podem ser aprendidas, Vergara (2012).

2.3.3 Teoria de Vroom

Conhecida também como teoria da expectativa, foi apresentada, segundo Vergara (2012), na década de 60 e relaciona desempenho com recompensa. Essa teoria afirma que o indivíduo se sente motivado a esforçar-se para a realização de algo, quando sabe que a avaliação de seus resultados será bem feita e lhe proporcionará recompensas que atendam às suas necessidades pessoais, suas expectativas.

2.3.4 Teoria de Equidade

Teoria desenvolvida, também na década de 60, por J. Stacy Adams, que defende a ideia de que as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras. Vergara (2012, p. 46) as pessoas “se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho”.

Para Chiavenato (2005), essa é a primeira teoria de motivação relacionada ao processo motivacional, afirmando que quando as pessoas fazem essa tal comparação e percebem igualdade, então existe o estado de equidade, quando ocorre o inverso passa a existir uma tensão negativa que induz à necessidade de eliminar tais injustiças.

Ainda segundo Chiavenato (2005), a remuneração é uma importante fonte de equidade, ou iniquidade (que nomeia o estado inverso à equidade). Ele ainda conclui que a teoria da equidade mostra principalmente que as recompensas sejam relativas ou absolutas, afetam profundamente a motivação das pessoas.

2.3.5 Teoria da definição de objetivos

Teoria de Edwin Locke, na qual a maior fonte de motivação é a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo, esse objetivo define o que precisa ser feito e quando de empenho isso irá requerer, conforme Chiavenato (2005), Locke mostra vários aspectos e definições dos objetivos: a importância dos objetivos na motivação das pessoas; como objetivos bem definidos melhoram o desempenho das pessoas; como objetivos mais difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que objetivos fáceis; a retroação a respeito do alcance dos objetivos provoca melhor desempenho.

O dinheiro, a participação na tomada de decisões e na definição de objetivos, o redesenho de cargos de forma que proporcione maior desafio e responsabilidade às pessoas, além é claro a definição de objetivos, são os quatro métodos básicos de motivar as pessoas, segundo a teoria de fixação dos objetivos, para Chiavenato (2005).

3. METODOLOGIA

Essa é uma pesquisa realizada entre os funcionários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, lotados nas cidades de São José do Bonfim, Teixeira, Maturéia, Imaculada, Água Branca, Juru, Tavares, Princesa Isabel e Manaíra. Para consecução dos objetivos foram aplicados questionários, devidamente autorizados, respondidos em horário pré-estabelecido de forma a não atrapalhar as horas de trabalho que devem ser cumpridas por cada funcionário, também foram feitas entrevistas informais com boa parte dos colaboradores que se dispuseram a responder os questionários.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à sua natureza, a pesquisa é descritiva, visando à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é exploratória, para Gil (2003) essas pesquisas proporcionam maior familiaridade com o problema, e possibilitam o aprimoramento de ideias. Foi feito um levantamento bibliográfico em livros de leitura corrente e também de referência, entrevistas com empregados públicos de diferentes agências da ECT, além da exposição e análise de exemplos para melhor compreensão.

Quanto aos procedimentos é necessário traçar um delineamento também chamado de design, que refere-se ao planejamento da pesquisa, envolvendo previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando seu ambiente e as formas de controle das variáveis envolvidas, conforme Prodanov e Freitas (2013). Neste trabalho foi feito um estudo de caso, coletando e analisando informações sobre a amostra escolhida a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

Quanto a forma de abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa e qualitativa, onde tanto a representação gráfica quanto a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais.

3.2 Universo de Análise e Amostra

A análise do presente estudo se dá através da interpretação de um questionário aplicado a 25 funcionários, de cargos diferentes, e das agências da ECT, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, já citadas, pertencentes ao sertão da Paraíba, mais precisamente da região 3, conforme nomenclatura dos Correios. Essas cidades foram escolhidas por serem vizinhas, e recebem suas cargas postais (encomendas, cartas e demais objetos a serem entregues e recebidos pelos correios) através do mesmo transporte, o que possibilitou a entrega dos questionários a todos os funcionários dessas cidades.

3.3 Coleta de Dados

Foi aplicado um questionário, devidamente autorizado, com questões de múltipla escolha e também a escala de Likert, que, segundo Martins e Lintz (2012, p. 34) “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala.” O questionário continha 18 itens, sendo 16 afirmativas a serem pontuadas de 1 a 5, significando de discordo totalmente a concordo totalmente. Essas afirmativas foram divididas segundo os fatores higiênicos e motivacionais da teoria de Herzberg. Os dois últimos itens do questionário foram uma questão de múltipla escolha e outra aberta para sugestão de melhorias.

Dentre os métodos de coleta de dados também foram utilizadas conversas informais via redes sociais e ligações de celular para obtenção de experiências e informações mais pessoais, não interferindo no horário de trabalho dos mesmos, mas sendo flexível com as

disponibilidades de cada um.

Os questionários foram entregues e devolvidos entre os dias 21 de julho de 2014 ao dia 1 de Agosto deste mesmo ano.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para essa pesquisa foi utilizado a análise de conteúdo, que é conforme Vergara (2012) é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um tema, que admite tanto abordagens quantitativas, quanto qualitativas ou até mesmo ambas, útil tanto para fins exploratórios quanto aos de verificação, que é o caso desse trabalho, e a sua interpretação cabe ao pesquisador.

A análise se dá pelas respostas obtidas nos questionários, juntamente com as informações adicionais através de conversas informais. Os dados foram interpretados sob a luz da teoria de Herzberg, dividindo as 16 afirmativas do questionário em fatores higiênicos e motivacionais. Foi utilizada o método estatístico da média para a apresentação das respostas às afirmações do questionário.

Os dois últimos itens do questionário formulado especificamente para essa pesquisa, que são uma questão de múltipla escolha e outra aberta, foram também interpretados sob a luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e expostos de forma gráfica e também de forma transcrita.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Esta seção expõe os objetivos alcançados com as respostas ao questionário, mostrando primeiro o perfil social dos participantes da pesquisa e em seguida as médias obtidas nas afirmativas relacionadas aos fatores higiênicos e em seguida aos fatores motivacionais, encerrando com uma comparativa entre as médias destes.

4.1 Perfil da Amostra

Como primeiro passo da análise dos resultados, serão apresentados os dados sociais dos empregados públicos da ECT envolvidos na pesquisa que foram os primeiros itens do questionário aplicado, este não pedia a identificação do nome do respondente para os deixar mais confortáveis a mostrar sua percepção dos fatores motivacionais no seu ambiente de

trabalho. Os dados apresentados são o gênero e a idade dos participantes da pesquisa, em seguida a função e o tempo de serviço e por último, o grau de escolaridade.

Nesta pesquisa, apenas 17 dos 25 empregados alvo, responderam ao questionário, sendo essa amostra constituída de 70,6% de homens e 29,4% de mulheres. A superioridade de homens nos cargos de empregados dos correios não tem uma justificativa institucional, pois não há na empresa preferência de gênero como fator de contratação. Todos os envolvidos são empregados que ingressaram na ECT através de concurso público.

Suas idades se subdividem em três variáveis: 20 a 29 anos; 30 a 40 anos; e 50 anos ou mais, sendo representadas no gráfico 01.

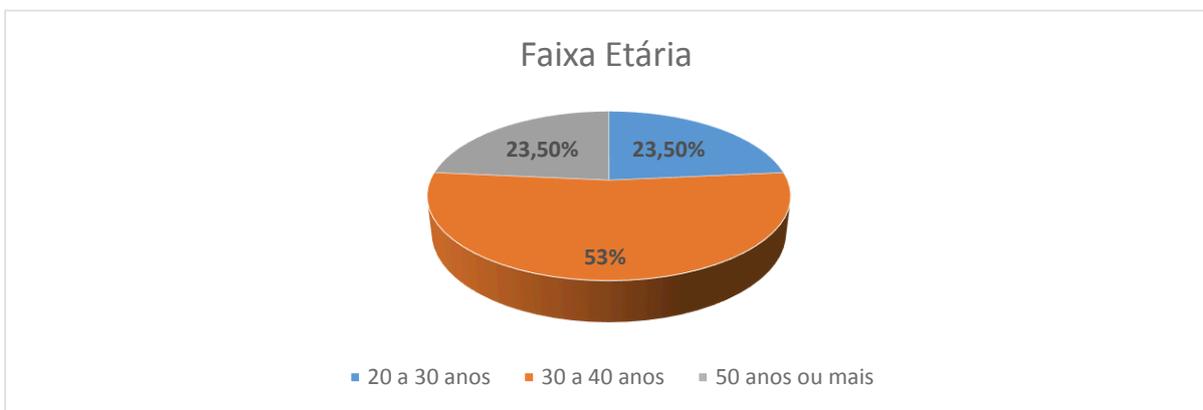


Gráfico 01: Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A grande maioria é constituída de homens entre 30 e 33 anos, representando 53% do total, apenas 4 dos respondentes tem menos de 30 anos, assim como também 4 deles tem mais de 50, sendo estes, dois homens e duas mulheres, o que evidencia ainda mais a superioridade masculina na amostra, com apenas 2 mulheres fazendo parte do grupo que detêm o maior percentual com relação à faixa etária.

No que diz respeito à função dos empregados, 4 são Carteiros, 8 são Atendentes Comerciais, e 5 são Gerentes de Agência. Quanto ao tempo de serviço, 5 dos participantes da amostra tem entre 1 e 2 anos de empresa, 5 tem entre 4 e 6 anos na ECT, e os demais 7 empregados públicos da ECT tem mais de 10 anos nos Correios.

Em relação ao nível de escolaridade, três variáveis são apresentadas no gráfico 02, são elas: ensino médio, ensino superior cursando e ensino superior completo.

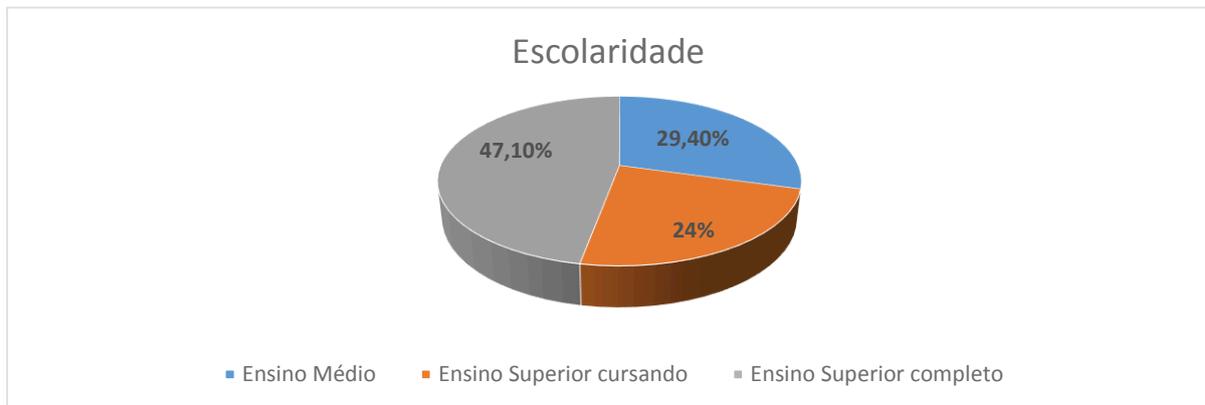


Gráfico 02: Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.2 Fatores Higiênicos

Para entender a percepção dos empregados públicos participantes da pesquisa, sobre os principais fatores que os motivam, foi elaborada a tabela 1 contendo as afirmativas relacionadas aos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg, e a média elaborada através do quociente entre a pontuação alcançada por cada afirmativa e o número de participantes, sendo essa média baixa se for menos que 3 favorecendo um estado de insatisfação, considerada indiferente se for igual a 3, e alta se maior que 3, favorecendo um estado de não insatisfação.

Tabela 1: Fatores higiênicos

FATORES HIGIÊNICOS	MÉDIA
PARA SEU CARGO, VOCÊ CONSIDERA SUAS TAREFAS COMO MUITAS	3,6
VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	2,7
VOCÊ POSSUI INFORMAÇÕES SUFICIENTES PARA A REALIZAÇÃO E SEU TRABALHO	3,4
O SEU SALÁRIO É BOM O SUFICIENTE CONSIDERANDO SEU TRABALHO	2,6
VOCÊ SE CONSIDERA ESTABILIZADO COM ESSE TRABALHO	2,6
SUA EQUIPE DE TRABALHO COLABORA COM A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO	3,9
A EMPRESA MOSTRA PREOCUPAÇÃO O SUFICIENTE COM SUA MOTIVAÇÃO	2,0
AS ATIVIDADES OFERECIDAS PELA EMPRESA PARA AJUDAR NO SEU DESENVOLVIMENTO SÃO SATISFATÓRIAS	2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Pode-se perceber que as maiores médias foram destinadas às afirmativas direcionadas

aos fatores: colaboração da equipe, informações para a realização do trabalho e a carga de trabalho para sua função. A afirmativa: “sua equipe de trabalho colabora com a realização de seu trabalho”, alcançou a maior média dos fatores higiênicos, o que implicar dizer que este é um importante fator de não insatisfação segundo a Teoria de Herzberg, e que os colegas contribuem para o bom andamento das atividades uns dos outros. A afirmativa: “para seu cargo, você considera suas tarefas como muitas”, também recebeu uma média acima de 3, porém nesse caso está mostrando em contraponto, um fator desmotivador evidenciando a percepção de desproporcionalidade entre o cargo e as tarefas, por partes dos respondentes.

Não menos importantes estão as afirmativas com menores médias: “a empresa mostra preocupação o suficiente com sua motivação”, “o seu salário é bom o suficiente considerando seu trabalho”, “você se considera estabilizado com esse trabalho”, e “você está satisfeito com suas condições de trabalho”, todas receberam médias menores que três, e conforme proposto pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, provocam uma tendência a insatisfação.

A questão de múltipla escolha do questionário trazia opções de fatores motivadores representados no gráfico 03:



Gráfico 03: O mais lhe motiva, enquanto empregado da ECT?

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A alternativa mais apontada pelos empregados participantes foi: “vantagens tais como planos de saúde e de aposentadoria”, escolhida por 12 respondentes, estabilidade foi marcada por 4, e apenas 1 marcou a opção prazer pelo trabalho, as demais opções relacionadas a fatores motivacionais nem chegaram a ser escolhidas. Nesse item do questionário torna-se bem perceptivo que os fatores preferidos dos empregados são fatores higiênicos, pois envolvem benefícios sociais, como afirma Robbins (2009) e Chiavenato (2005).

Esse fato contradiz a própria Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que deixa claro através de Bergamini (2008) que quando esses fatores, classificados como higiênicos, são ótimos, eles simplesmente evitam a insatisfação, alegando que sua influência não eleva

duradoura e substancialmente a satisfação. Entretanto dentre as opções com fatores higiênicos e motivacionais, apenas uma motivacional foi escolhida, e por apenas 1 dos 17 respondentes, as únicas outras duas opções marcadas foram fatores higiênicos, sendo um deles escolhido pela maioria esmagadora, o que revela ser este o principal fator de satisfação dos empregados da ECT, e não apenas um fator de não insatisfação como previsto na Teoria de Herzberg.

4.3 Fatores Motivacionais

Para possibilitar a análise dos fatores motivacionais, que são os intrínsecos, conforme Robbins (2005), foi elaborada a tabela 2, com as afirmativas direcionadas a esses fatores, e as médias obtidas por estas com as respostas ao questionário.

Tabela 2: Fatores motivacionais

FATORES MOTIVACIONAIS	MÉDIA
VOCÊ SE SENTE FELIZ TRABALHANDO NOS CORREIOS	3,3
VOCÊ GOSTA DE SEU TRABALHO	3,9
VOCÊ É RECONHECIDO POR SEUS RESULTADOS	2,2
VOCÊ SE CONSIDERA UM FUNCIONÁRIO MOTIVADO	3,2
SUA MOTIVAÇÃO SE REFLETE NA SUA PRODUTIVIDADE	3,6
VOCÊ TEM AUTONOMIA PARA PROPOR E EXECUTAR MELHORIAS NO SEU TRABALHO	2,9
VOCÊ PARTICIPA DAS DECISÕES TOMADAS NO SEU SETOR	3,05
EXISTEM OPORTUNIDADES CLARAS DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA	2,9

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As médias alcançadas pelas afirmativas relacionadas aos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, apresentaram-se favoráveis à satisfação, tomando essa mesma teoria por base de análise. Destacando-se o fator gostar do trabalho que obteve a maior dentre as médias, 3,9. Seguido de: sua motivação se reflete na sua produtividade com 3,6. A afirmativa: “você se sente feliz trabalhando nos correios” também seguiu, conforme a Teoria de Dois Fatores, a tendência à satisfação

Contudo, questões importantes alcançaram médias em torno de 3 pontos o que aponta uma certa indiferença, por representar o meio termo entre o descordo e concordo, como foi o caso da participação nas decisões, as oportunidades de crescimento e a autonomia para executar melhorias no trabalho. Isso se justifica pelo fato das oportunidades de crescimento e a participação nas tomadas de decisões serem poucas e não tão notórias, entretanto apenas o

fator: oportunidade de crescimento e desenvolvimento obteve uma média que, de acordo com a teoria de fatores motivacionais de Herzberg, tende à não satisfação, porém não chega a provocar insatisfação como afirma Vergara (2012), assim como diz Gil (2012) esses são os fatores que realmente promovem a motivação.

A afirmativa que trata do reconhecimento pelo seu trabalho e esforço recebeu a menor média, apenas 2,2, o que segundo a teoria tomada por base para esse estudo, apresenta uma tendência à não satisfação, essa foi inclusive a menor média entre todas as afirmativas dos dois fatores, o que evidencia mais ainda a percepção de não ter seus esforços devidamente reconhecidos, o que poderia ser um importantíssimo fator para a satisfação do empregado.

4.4 Comparativo

Utilizando do mesmo calculo utilizado para obtenção das médias de concordância das afirmativas do questionário, foram estabelecidas as médias gerais de cada um dos dois fatores da teoria de Herzberg, representadas no gráfico 04. Os fatores higiênicos obtiveram uma média 2,9, enquanto os fatores motivacionais 3,2.

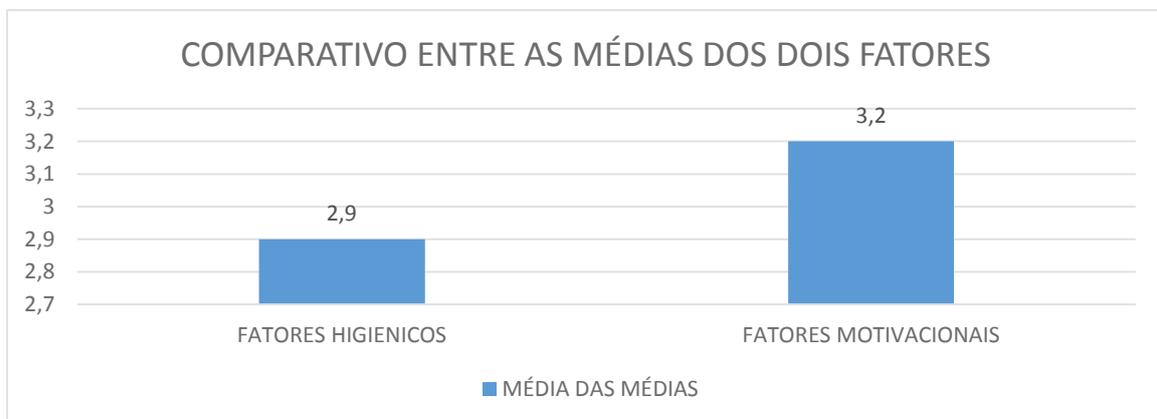


Gráfico 04: Comparativo entre as médias dos dois fatores

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Pode-se inferir com esse comparativo que as afirmações a respeito de fatores higiênicos obtiveram uma aceitação menor que as afirmativas do fator motivacional, sendo a diferença entre eles de 0,3, que pode ser considerada pequena. Mas o mais relevante é que, como já anteriormente citado, as médias variam de 1,0 a 5,0, sendo 3,0 o meio termo, e os dois fatores obtiveram médias muito próximas a 3,0, revelando uma percepção de nem tanta insatisfação com os fatores higiênicos e nem tanta satisfação com os fatores motivacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscava a percepção dos empregados públicos da ECT, quanto à sua motivação, e seus principais fatores motivacionais, realizando uma análise sob a luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, com empregados públicos da ECT. Foi realizado um estudo de caso para a obtenção das informações necessárias à pesquisa, através de um questionário com afirmativas no modelo de Likert, que possibilitaram, com um tratamento estatístico para o cálculo das médias das respostas, visualizar a percepção dos participantes da amostra quanto aos fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Quanto ao nível de satisfação dos respondentes ao questionário, o valor médio alcançado pelos fatores higiênicos se mostrou em suma abaixo da média, representando uma tendência à desmotivação, entretanto não deixou de estar bem próximo a ela, o que sinaliza uma postura comedida quanto a avaliação desses fatores. Praticamente o mesmo ocorreu com os fatores motivacionais, que obtiveram uma média bem próxima à média 3,0 que representa o meio termo, porém estes estiveram em suma acima da média, mostrando uma tendência à satisfação, embora pouca.

O que mais motiva os empregados públicos da ECT, conforme os resultados da pesquisa são vantagens, como plano de saúde e de aposentadoria, o que segundo Herzberg, são fatores higiênicos e não exatamente produzem motivação, por serem extrínsecos ao indivíduo. Isso mostra na verdade uma insatisfação com as demais opções como reconhecimento pelo trabalho produzido e possibilidade de ascensão.

A indisponibilidade de alguns dos empregados das cidades onde os questionários foram distribuídos em responde-los, o fato do autor da pesquisa fazer parte da população pesquisada, e o pouco tempo disponível em virtude do trabalho em diferentes cidades, limitaram a realização desse trabalho.

Essa pesquisa abre espaço para estudos futuros, para um melhor debate acerca da motivação para empregados públicos, sobretudo da ECT, possibilitando a aplicação de melhorias ao desempenho destes, focando em sua motivação e sua percepção a respeito dela. Os trabalhos futuros podem ser melhorados com entrevistas aos participantes da amostra, expandindo as possibilidades de captar a percepção destes, assim como também aprofundar-se mais na teoria de Herzberg ou principalmente, tomar como base outras teorias motivacionais além dessa, contribuindo para o ambiente acadêmico e para o desenvolvimento das políticas de motivação na empresa.

ABSTRACT

MOTIVATION OF PUBLIC EMPLOYEES OF THE CORREIOS - AN ANALYSIS BASED ON THE HERZBERG'S THEORY OF TWO FACTORS.

This work has the objective to analyze the motivation and the main motivational factors according to the perception of public employees of Correios, from the theory of two factors, of Frederick Herzberg. As methodology, an exploratory research was used, with quantitative and qualitative approach, containing a field study of employees with public agencies ECT (Brazilian Post and Telegraph) crowded in nine cities in the hinterland of Paraíba, and statistical techniques were applied to obtain the calculations of the averages of agreement with the statements of the questionnaire. Regarding the results we identified a predominance of male employees, aged 30 to 33, with higher education, and with over ten years of service to the Post Office. The analysis of hygiene and motivational factors predominated the medium term, with a slight tendency to dissatisfaction according to Questionnaire statements with hygienic factors, and a tendency to satisfaction with motivational factors, but the main motivating factor identified was a hygienic factor citing health and retirement plan. The conclusion, according to the survey results, that public employees ECT maintains a middle position in relation to their motivation, showing himself restrained in their perception.

Keywords: Motivation, Two Factors, Hygienic Factors, Motivational Factors, ECT.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker – **Motivação nas Organizações** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** – 1. Ed. – 12. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2003.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: UFMG, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de**

conclusão de curso – 2. Ed. – 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

ORIENTAÇÃO PSICOLÓGICA. **Maslow, McGregor e Herzberg – Teorias Motivação.**
Disponível em: <<http://orientacaopsicologica.com/2008/03/27/maslow-mcgregor-e-herzberg-teorias-motivacao/>> Acesso em 09 de nov. 2014.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.**
Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>> Acesso em 10 de out. 2014.

PRODANOV, Cléber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Prentice Hall, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria ERG (ou ERC) de Alderfer.** Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm> Acesso em 03 de out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** – 12. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.