

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Rodrigo Pereira de Lima

**FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
PÚBLICO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA (CDD) DE SÃO
GABRIEL - RS**

**Porto Alegre
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Rodrigo Pereira de Lima

**FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
PÚBLICO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA (CDD) DE SÃO
GABRIEL - RS**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

**Porto Alegre
2015**

RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os fatores que influenciam na motivação no trabalho dos funcionários públicos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em âmbito do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel (RS), considerando aos fatores motivacionais e de insatisfação, segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg, considera que a motivação está relacionada aos fatores motivacionais que influenciam na motivação das pessoas e os fatores higiênicos que influenciam na insatisfação. Ao conhecer estes fatores e sua influencia no comportamento das pessoas possibilitará as organizações que se adequem ao novo contexto e considere a importância do estudo do comportamento organizacional, principalmente em relação às pessoas adotando práticas de gestão de pessoas que contemplem as variáveis apresentadas no estudo da motivação e a teoria dos dois fatores, mas que considere as demais teorias e estudos sobre o tema como a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria das necessidades de McClelland. Sendo uma pesquisa exploratória e quantitativa em que para alcançar o objetivo proposto foram sugeridas questões abertas e fechadas, dentre as primeiras com a finalidade de identificar o perfil dos funcionários e na sequência às questões buscam expressar o resultado, segundo os fatores motivacionais e higiênicos seguindo uma escala de cinco pontos e que foram tabuladas e analisadas com o auxílio das ferramentas do Microsoft Excel e seus recursos e os resultados apresentaram que a maioria dos funcionários são do gênero masculino, casados(as), carteiros(as), possuem ensino médio, e tem mais de 12 anos no cargo, além, que o plano de carreira tem um baixo grau de satisfação e é um fator muito importante para motivação, e tendo o fator trabalho em si como o principal fator quanto ao grau de satisfação, mas apresenta um grau menor de importância em relação ao próximo fator que é a remuneração, mas com maior grau de importância e que influencia na insatisfação das pessoas, com isso sendo o principal fator de influência na insatisfação e assim requer cuidados por parte da organização quanto a sua administração.

Palavras-chave: Gestão Pública; Motivação; Fatores higiênicos; Fatores motivacionais.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo de Motivação	12
Figura 2: Teoria da Hierarquia das Necessidades	15
Figura 3: Satisfação e Insatisfação	17
Figura 4: Visão Tradicional e Visão de Herzberg	18
Gráfico 1: Gênero dos funcionários	29
Gráfico 2: Estado civil dos funcionários	30
Gráfico 3: Escolaridade dos funcionários	30
Gráfico 4: Cargo ocupado pelos funcionários	31
Gráfico 5: Anos no Cargo	31
Tabela 1: Relação Satisfação x Importância	29
Tabela 2: Grau de Satisfação dos Fatores	33
Tabela 3: Grau de Importância dos Fatores	30
Gráfico 6: Satisfação x Importância	36
Gráfico 7: Considero-me um profissional motivado	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	11
2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	13
2.2.1 Teorias Clássicas De Motivação Ou Teoria Das Necessidades.....	14
2.2.2 Teorias Contemporâneas De Motivação.....	19
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	23
3.3 COLETA DE DADOS.....	24
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXO.....	412

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas um cenário global evidencia novos desafios às sociedades e aos Estados. Neste contexto o cenário traz consigo diversas transformações econômicas e sociais que direcionam para a necessidade de reformas dos Estados e de sua administração, a fim de acompanharem a conjuntura atual e assim tornando-os preparados para superar os atuais desafios (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2005).

Segundo Paula (2007) ao seguir num mesmo contexto, mudanças na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional foram realizadas, porém, no que tange a evolução das práticas administrativas como de interesse de público e a democracia, estas ainda são consideradas como um grande desafio.

A Nova Gestão Pública evidencia que o diálogo entre a administração e a ciência política exige cada vez mais dos pesquisadores da área, pois, os campos tendem a se distanciar, onde aquela tende a dar maior ênfase aos aspectos instrumentais da gestão do que os sociopolíticos, e seu foco estão na eficiência dos processos gerenciais e para a ciência política cabe a análise de seus impactos (PAULA, 2007).

O resultado disto, segundo Paula (2007), é um descompasso entre as três dimensões consideradas fundamentais para construção de uma gestão pública democrática: a dimensão econômico-financeira que se refere aos problemas das finanças públicas e investimentos estatais, e assim, questões de natureza fiscal, tributária e monetária.

A segunda dimensão é a institucional-administrativa, que abrange os problemas de organização e articulação dos órgãos que compõe a máquina pública ou estatal, bem como as dificuldades de planejar, dirigir e controlar as ações estatais. A terceira dimensão é a sociopolítica que compreende os problemas entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública.

Porém, para justificar o trabalho a ser apresentado, ainda, referente à segunda dimensão, a qual se preocupa com a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções é de suma importância saber se estes servidores estão satisfeitos ou insatisfeitos em seus ambientes de trabalho.

A Nova Gestão Pública, fala no “mote” que é busca pela eficiência e a satisfação dos clientes-contribuintes. Para ser eficiente e prestar serviços de qualidade precisa de pessoas qualificadas, capacitadas e, por conseguinte motivadas.

Para Bergue (2010) estudar a motivação humana admite diferentes abordagens e perspectivas, com isto, conduzindo a diferentes conceitos possíveis. a motivação humana em especial aquela relacionada ao ambiente trabalho sofre à influência de diversos fatores, entre os quais são sujeitos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Além desses fatores, somadas as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc., as quais permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana. Os diversos modelos teóricos são esforços de articulação conceitual e empírica coerentes, produzidos com a finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público.

Para uma pessoa estar motivada deve ser levado em consideração os fatores motivacionais, estes são intrínsecos e dependem de estímulo, pois, envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização, ou seja, ao fazer aquilo que considera como interesse próprio, aliados a responsabilidade e reconhecimento.

A motivação por definição como sendo uma ação dirigida ao alcance de objetivos de maneira autorregulada seja biológica ou cognitivamente através do tempo, buscando a superação das necessidades e expectativas, o alcance das metas e também está ligada a questões emocionais e de valores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007).

A motivação é fonte de incentivo para os servidores que atuam na Administração Pública, para que estes enfrentem os desafios do dia a dia e prestem serviços públicos de qualidade. Assim, aspectos relacionados à gestão de pessoas passam a ser uma preocupação constante na gestão das instituições públicas.

Neste sentido carecem de pesquisas que evidenciem as reais condições psicológicas e físicas dos servidores a fim de alcançar a satisfação ou até mesmo para sair de um estado de insatisfação.

A prestação de serviços públicos de qualidade depende também da motivação dos servidores e a capacidade destes em suprirem suas necessidades individuais, a fim de tornarem satisfeitos em seus ambientes de trabalho e conseqüentemente contribuindo de forma positiva para o sucesso das instituições.

Neste cenário, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), como uma empresa pública prestadora de serviços, vinculada ao Ministério das Comunicações, tendo sua origem da transformação, do antigo Departamento dos Correios e Telégrafos de acordo com o Decreto lei nº 509, de 20 de março de 1969. Que a denominou como ECT nos termos do artigo 5º, item II, do Decreto lei nº. 200 (*), de 25 de fevereiro de 1967, onde em seu parágrafo único define que a ECT terá sede e foro na Capital da República e jurisdição em todo o território nacional a qual compete executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território nacional.

Mas com a globalização e a necessidade de acompanhar a evolução e com o propósito de se adequar ao meio em que a empresa está inserida e fazendo parte de uma mudança necessária foi aprovado pelo Decreto lei nº 8.016, de 17 de maio de 2013 o novo estatuto social da Empresa que ratifica sua denominação como uma empresa pública vinculada ao ministério das comunicações e que esta será regida pela legislação federal pelo presente estatuto com sua sede em Brasília, Distrito Federal com atuação no território nacional e no exterior e seu prazo de duração sendo indeterminado.

Assim, a ECT tendo por objeto social, nos termos da lei de planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos; explorar atividades correlatas e exercer outras atividades afins autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

Por ser uma Empresa pública a compete o exercício de sua função pública a qual é obrigada a assegurar a continuidade dos serviços postais e telegráficos, observados os índices de confiabilidade, qualidade, eficiência e outros requisitos fixados pelo Ministério das Comunicações.

Também desde que obedecida à regulamentação deste ministério pode vir afirmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de sua rede de atendimento, além de para a execução de atividades compreendidas em seu objeto, a ECT poderá, mediante autorização da Assembleia Geral, adquirir o controle ou a participação

acionária em sociedades empresárias já estabelecidas, e de constituir subsidiárias, porém, é vedado às empresas constituídas ou adquiridas a virem atuar no serviço de entrega domiciliar de que trata o monopólio postal.

Nesse novo ciclo da ECT será necessário e interessante que a empresa tenha seus funcionários motivados, a fim de atenderem os objetivos e as metas da organização, porém, a esta também será necessária saber qual a percepção de seus funcionários em relação aos fatores motivacionais ligados ao ambiente organizacional a que eles estão inseridos, por isso o interesse em pesquisar tal instituição, que possui unidades em todo o território nacional, além das de atendimento que se caracterizam por executarem uma gama enorme de serviços e responsabilidades devido o contato direto com os usuários dos Correios, não menos importantes são as que executam as atividades externas relativas a distribuição e coleta, que se encontram na chamada ponta do processo produtivo.

Diante do contexto apresentado, questiona-se: **quais os principais fatores que influenciam na motivação de acordo com a percepção dos funcionários do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel (RS)?**

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos, geral e específicos, da presente pesquisa serão apresentados nos tópicos seguintes.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os fatores que influenciam na motivação no trabalho dos funcionários públicos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em âmbito do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel (RS).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar o perfil dos funcionários do Centro de Distribuição Domiciliária de São Gabriel (RS);

- Identificar os fatores de motivação dos funcionários do Centro de Distribuição Domiciliária de São Gabriel (RS);
- Identificar os fatores de desmotivação dos funcionários da Agência dos Correios de São Gabriel (RS).
- Propor ações de melhoria relativas na unidade pesquisada

2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No meio em que vivemos são evidenciadas as mais variadas situações do cotidiano e que exprimem uma gama enorme de atitudes tomadas no dia a dia, porém, quando relacionamos estas ao estudo do comportamento organizacional voltado ao trabalho, as mesmas se apresentam em menor número, pois, as atitudes em um ambiente de trabalho podem revelar avaliações positivas ou negativas pelos trabalhadores sob os mais variados aspectos que agem no meio ao qual estão inseridos (ROBBINS, 2010).

O estudo do comportamento organizacional busca a investigação sob o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, a fim de utilizar o conhecimento adquirido em prol de um melhor resultado a ser alcançado pelas organizações. Ou seja, se refere ao que as pessoas fazem, bem como se comportam nas organizações e a relação com o desempenho organizacional (ROBBINS, 2010).

As pesquisas na área de comportamento organizacional têm abrangido três tipos de atitude, a saber: satisfação com o trabalho e o envolvimento com este, e o comprometimento organizacional. Existem outras atitudes também importantes, quanto à percepção de suporte organizacional e o engajamento do funcionário. Assim, as atitudes são afirmações de caráter avaliatórias, sejam favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos e que refletem como uma predisposição individual quando relacionado a alguma situação ou fenômeno. As atitudes são compostas por três componentes que são: cognição, afeto e comportamento, onde o cognitivo é a percepção ou crença em relação de como são as coisas e é a base para o componente afetivo que é a variável que mexe com a emoção ou a sensibilidade de determinada atitude e que gerará determinado comportamento, outro componente da atitude que se refere à intenção de se comportar de tal maneira quanto a alguém ou alguma situação. No entendimento do autor os três componentes estão diretamente relacionados e assim quase inseparáveis (ROBBINS, 2010).

A base para o é abordar principalmente a atitude quanto à satisfação das pessoas no ambiente organizacional, onde o componente comportamental está bastante presente, porém, neste caso abordaremos a motivação e seus fatores, os

quais estão diretamente relacionados à satisfação dos indivíduos nas organizações. Daí a relevância em relação à percepção quanto aos fatores que motivam ou desmotivam as pessoas e bem como em caráter informacional se em contrapartida estão afetando à satisfação ou não das pessoas dentro das organizações, a fim de que possam entender ou justificar as atitudes que levam a determinados comportamentos.

Considerando que as pessoas buscam atender suas necessidades, pois, independente de sexo, raça, crença e entre outros, dentre as suas proporções e hierarquia como visto em pesquisas de alguns autores, as necessidades e quando estas são manifestadas geram tensões para que as pessoas as atendam e com isso acabam as estimulando ou que passam a agirem tomando ações para que isto aconteça. E no ambiente organizacional não são diferentes, nesse aspecto, as pessoas geram forças motivacionais que afetam o comportamento das pessoas tanto no ambiente organizacional como em suas vidas pessoais e em decorrência de uma necessidade a qual uma tensão é gerada, ao qual este processo caracteriza-se como um ciclo de Motivação e assim demonstrado na Figura 1 (FRANÇA, 2006).



Figura 1: Ciclo de Motivação
Fonte: Adaptado de França, 2010

A saber, que as necessidades são pessoais e individuais e que as pessoas buscam satisfazê-las, porém, as necessidades não são imutáveis, pois, estas mudam e variam quanto ao tipo e intensidade de pessoa para pessoa (FRANÇA, 2006). Segundo França (2006) as necessidades pessoais combinadas

com seus objetivos e metas geram o processo de motivação, e que está caracterizado como um processo interno ou subjetivo, um processo individual compartilhado ou não, determinando motivos para ação e comportamento voltado para uma direção, assim, evidenciando a relevância do tema motivação e com isso justificando os estudos e pesquisas relacionadas.

A abordagem até então, traz conceitos e conhecimentos relevantes sobre o tema motivação, onde esta é o resultado de um ciclo de necessidades, de uma tensão, um estímulo direcionado para alguma ação. E que enfatizou algumas características como verificado anteriormente.

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação é a forma ou motivo como uma pessoa busca alcançar determinado objetivo ou meta, exercendo sua vontade sob determinada intensidade, direção e persistência para que isto ocorra. Ou seja, o quanto de esforço (intensidade) uma pessoa emprega a fim de atingir seu objetivo e em que direção e por quanto tempo resiste até alcançá-lo, isto considerando o meio organizacional em que está inserido, pois, a motivação ocorre realmente quando são considerados os esforços e sua intensidade voltados em direção aos objetivos pessoais e bem como das organizações até que estes sejam alcançados (persistência) (ROBBINS, 2010).

Motivação é quando há um esforço capaz de satisfazer determinada necessidade humana em que este é realizado de uma maneira otimizada e permanente a fim de buscarem as metas organizacionais. A partir das necessidades das pessoas estas geram tensões que ocasionam estímulos ou ações que busquem suprir tais necessidades, caracterizando assim a motivação, que podemos considerar como um processo onde as necessidades acarretarão tensões que sob estímulos promoverão ações para o alcance dos objetivos e metas individuais e organizacionais se estes estiverem em um mesmo caminho.

2.2 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Na literatura existem vários autores que tratam das teorias da motivação, dentre estas, algumas teorias e seus conceitos cada uma com uma linha de pensamento e complementando segundo uma aparente ordem cronológica justifica

o estudo empregado. Desde as teorias clássicas de motivação ou teorias da necessidade até as chamadas teorias contemporâneas como a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria de necessidades de McClelland, a Teoria dos Dois fatores que é a principal abordagem desta pesquisa e as Teorias da avaliação cognitiva e a Teoria da autodeterminação desenvolvidas nas próximas seções.

2.2.1 Teorias Clássicas De Motivação Ou Teoria Das Necessidades

Os principais conceitos e teorias de motivação foram desenvolvidos e formuladas durante os anos 50, as quais ainda são muito utilizadas no meio acadêmico e empresarial, mesmo sob algumas críticas quanto sua validade, vieram estas a fundamentar as novas teorias contemporâneas que abordam a motivação das pessoas nas organizações (ROBBINS,2010).

As primeiras teorias clássicas foram denominadas como as teorias das necessidades, pois, nas suas fundamentações exprimem especificamente as necessidades humanas, a que mais evidencia isto, é a teoria da necessidade, de Abraham Maslow que cita e expressa em forma piramidal desde sua base as necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e no topo autorrealização.

A teoria da hierarquia de necessidades é uma das mais conhecidas e usadas das teorias da motivação no meio acadêmico e organizacional acarretando ao seu autor um grande reconhecimento por esta e pelo conceito de autorrealização como uma força motivadora, onde as pessoas passaram a dar uma maior importância para a motivação e potencial humanos, onde para o autor as pessoas aspiravam serem autorrealizados, pois, em sua visão o potencial humano possui um campo vasto, porém, subestimado e inexplicado (MASLOW, 2001).



Figura 2 - Teoria da hierarquia das necessidades
Fonte: Adaptado de Maslow (2001).

A teoria expressa que em cada ser humano, há a evidência da existência das cinco categorias de necessidades apresentadas na figura acima. Onde a fisiológica está relacionada à alimentação, repouso e a existência humana e se refere à fome, sede, abrigo, sexo, sono e entre outras de natureza básica dos seres humanos; a segurança refere-se a segurança e proteção quanto àquilo que atente contra a integridade física e emocional dos seres humanos, a habitação e a proteção social; a social ou associação refere-se a afeição, aceitação, amizade e o sentimento de estar inserido a um grupo social; a estima ou reconhecimento associado ao prestígio, valorização, respeito, realização e autonomia, status, reconhecimento e atenção e de autorrealização que refere-se na busca daquilo que cada pessoa ou ser humano almeja em ser quanto ao seu crescimento pessoal e profissional de acordo com o com o potencial de cada um e de autodesenvolvimento (ROBBINS, 2010).

Então esta teoria evidencia que as pessoas ao buscam atender suas necessidades de forma hierárquica e quando uma delas é atendida automaticamente são direcionadas para a próxima acima e assim sucessivamente em busca da autorrealização. Cabe ao gestor público quando falamos em ambientes organizacionais na esfera pública, identificar em qual nível das necessidades determinada pessoa se encontra, pois, somente assim será possível motivá-la.

Para o melhor entendimento o autor dividiu as necessidades humanas em dois níveis, sendo de nível inferior as básicas ou fisiológicas e segurança que são aquelas relacionadas ao exterior de cada pessoa e sua satisfação depende de

fatores como remuneração, relações sindicais favoráveis e estabilidade no emprego e o nível superior as de estima, vida social e autorrealização, onde a satisfação está relacionada ao interior de cada pessoa . Esta teoria apesar de não ter comprovação empírica concretizada, é reconhecida e utilizada no meio acadêmico e empresarial por ser de fácil entendimento e aplicação (FRANÇA, 2006).

A teoria X e Y de McGregor define o ser humano sob duas visões uma negativa, teoria X e outra positiva, teoria Y. A primeira caracteriza-se pela posição dos gestores de que os funcionários não gostam de trabalhar e somente produzem se forem vistos de perto, inclusive de forma autoritária. Enquanto a segunda, os gestores identificam a capacidade das pessoas em trabalhar de forma harmoniosa, responsável e comprometida no desempenho de suas atividades, pois, estas também buscam um autodesenvolvimento e realização profissional. E assim, que a teoria Y estaria relacionada à motivação das pessoas, porém, assim como a teoria das necessidades, esta não possui comprovação empírica para validá-la, mas também é muito utilizada (ROBBINS, 2010).

A Teoria de necessidades de McClelland considera a motivação como um processo sensível e mutável devido sua relação com as pessoas em decorrência de suas necessidades básicas, de realização, poder e afiliação ou associação, principalmente sob influência de intensidade e de caráter momentâneo que agem sobre as pessoas e interferem em seus comportamentos.

A necessidade de realização (nAch) refere-se a busca pela excelência em obter um resultado que signifique o alcance do sucesso; de poder (nPow) refere-se a necessidade que leva as pessoas a se comportarem de uma maneira que não o fariam de forma natural e de filiação ou associação (nAff) em que as pessoas buscam estar inseridas no meio social a fim de sentir-se bem, quando em contatos com pessoas que buscam ou acreditam numa mesma causa, por exemplo, ou tenha os mesmo desejos (ROBBINS, 2010).

As pessoas tendem a se sentirem muito motivadas quando em seu ambiente organizacional vem lhe proporcionado certo grau de responsabilidade e risco e há a interação através feedbacks constantes. Um ponto interessante nesta teoria é que uma grande necessidade de realização não tornará uma pessoa necessariamente um bom gestor, principalmente nas grandes organizações, pois, para esta é mais interessante e motivador o sucesso pessoal e não em fazer com as pessoas com quem trabalha busquem e obtenham o seu melhor desempenho. Enquanto as

necessidades de poder e filiação, estas possuem uma relação direta ao sucesso gerencial, pois, a necessidade de filiar-se ou associar-se é considerada baixa por parte dos bons gestores, mas em contrapartida estes necessitam de poder, sendo assim esta busca em obtê-lo podemos considerar uma motivação que leva também a sucesso das organizações (ROBBINS, 2010).

A Teoria dos Dois fatores do psicólogo Frederick Herzberg fez deste um dos mais conhecidos e reconhecidos teóricos sobre motivação, pois, acreditava que a relação das pessoas com seu trabalho seria uma necessidade básica e assim dependendo de cada um a atitude de satisfação em relação a este, poderia determinar se as pessoas seriam bem sucedidas ou fracassadas, ou seja, teriam sucesso e simplesmente tenderiam ao fracasso.

A teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação como também é conhecida, investigou qual o desejo das pessoas em relação ao seu trabalho e que estas descrevessem com detalhes as situações em que acarretam um estado de sentir-se bem ou mal em relação ao trabalho. E as respostas apresentadas foram consideradas como fatores que tendem a tornar as pessoas insatisfeitas e outros fatores que as tornam satisfeitas.

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores motivacionais (Intrínsecos)
<p>A forma de administrar e política da organização Qualidade da Supervisão Relacionamento interpessoal Condições de trabalho Remuneração Vida particular Status Segurança</p>	<p>Realização Reconhecimento O trabalho em si Responsabilidade Oportunidade de promoção Oportunidades de crescimento pessoas</p>

Figura 3: Satisfação e Insatisfação
 Fonte: Adaptado de Robbins, 2010

A teoria dos dois fatores concluiu que em determinado momento as pessoas se sentem bem e em outro se sentem mal com seu trabalho e que a relação dos fatores entre estes momentos são bem distintas, onde os fatores intrínsecos ou motivacionais, conforme as Figuras 3 e 4, como oportunidades de promoção, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, se apresentam como tendo relação direta com a satisfação no trabalho e evidenciam a importância destes em fazer as pessoas se sentirem bem no ambiente organizacional, devido a expressar um sentimento interno e positivo de cada um. E aqueles que se sentem mal no

ambiente organizacional, estão insatisfeitos e expressam um sentimento negativo associam aos fatores extrínsecos ou higiênicos como a qualidade da supervisão, a remuneração, a forma de administrar e a política da organização e as condições de trabalho.

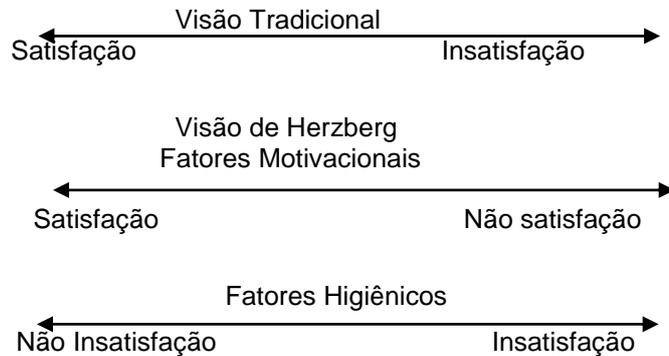


Figura 4: Visão tradicional versus visão de Herzberg em relação à satisfação e insatisfação.
Fonte: Adaptado de Robbins, 2010

Podemos relacionar a satisfação ou motivação das pessoas aos fatores intrínsecos quando estes são percebidos e estão a contento, porém, quando não há evidência destes ou não estão a contento, evidenciam que elas se apresentam em um estado de não satisfação ou desmotivação, e não de insatisfação, pois, estar insatisfeito depende da percepção das pessoas quanto aos fatores extrínsecos ou higiênicos, que quando estes não estão a contento as pessoas poderão ser consideradas insatisfeitas, porém, ao contrário se estiverem a contento podemos considerar as pessoas como não insatisfeitas. Então identificar os fatores geradores de insatisfação (fatores extrínsecos) e trabalhar em cima destes significará tornar o ambiente mais harmonioso para se trabalhar, porém, não influenciará na motivação das pessoas, pois, para que isto aconteça e evidenciando a importância em pesquisar o tema motivação e identificar seus fatores, pois, Herzberg associa a motivação aos fatores intrínsecos ou motivacionais que estão ligados ao trabalho em si ou diretamente aos seus resultados, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, os quais são considerados intrinsecamente recompensadores (ROBBINS, 2010).

As teorias das necessidades apesar de estarem presentes nas ementas dos cursos acadêmicos e também como conteúdo das consultorias e de grande

aceitação por parte dos empresários, executivos e gestores, elas carecem de validação empírica que não as validam, mas ainda as tornam reconhecidas e de grande valia para a análise da motivação nos ambientes organizacionais que é o tema abordado neste.

Para identificar quais os fatores motivacionais que são percebidos em um ambiente organizacional a fim de dar embasamento e consistência à pesquisa e atingir os objetivos propostos a base está na Teoria dos Dois Fatores, que apesar de muitas críticas é amplamente divulgada, conhecida e utilizada por gestores nos mais diversos segmentos e áreas, a qual que relata os fatores motivacionais que estão em sua base teórica bem como a diferença entre estes e os fatores higiênicos que evidenciam a questão de satisfação e insatisfação e também nos relata através de sua abordagem que apesar de termos em mente que não estarmos satisfeitos significaria estar insatisfeito, porém, a teoria nos mostra que a forma correta de elucidar a questão é satisfeito ou não satisfeito e insatisfeito ou não insatisfeito.

E que os fatores extrínsecos são abordados como os higiênicos que possuem relação direta com a questão da insatisfação, pois, mensuram que a presença de tais fatores os tornam insatisfeitos e não os sendo percebidos tornam as pessoa ou as consideram não insatisfeitas e que os fatores intrínsecos ou motivacionais possuem relação com a satisfação, onde os fatores percebidos pelas pessoas no ambiente organizacional as tornaram satisfeitas e estão motivadas para desempenhar suas atividades, tarefas ou ações em seu dia a dia meio em que estão inseridas. E a teoria nos relata que a inexistência quanto a percepção dos fatores motivacionais tornarão as pessoas não satisfeitas, mas também evidenciam que estas não estão insatisfeitas, simplesmente não estão motivadas.

A teoria dos dois fatores relaciona os fatores intrínsecos como sendo fatores motivacionais com isto, apesar como já relatado quanto à validação das teorias das necessidades carece de validação empírica, a pesquisa busca comprovar ou evidenciar a importância desta teoria para o estudo do comportamento organizacional e sua aplicação no setor público, e que esta e outras teorias das necessidades serviram de embasamento para as novas teorias sobre o tema, as chamadas teorias contemporâneas que são as mais recentes sobre o tema, a qual se destaca a teoria da avaliação cognitiva que aborda e evidencia os fatores intrínsecos como motivacionais, assim, como a teoria dos dois fatores, ao saber

disto é possível relatarmos que ao pesquisar a teoria dos dois fatores estamos evidenciando sua importância e sua validade no meio acadêmico e empresarial.

A relação entre teorias não está entre os objetivos propostos na pesquisa, mas durante a abordagem do tema nos possibilitou alguma relação entre elas e acredito que relacionar a teoria dos dois fatores com a Teoria da avaliação cognitiva e a Teoria da autodeterminação nos evidenciará algumas descobertas relevantes e importantes para o estudo do comportamento organizacional.

2.2.2 Teorias Contemporâneas De Motivação

As chamadas teorias contemporâneas de motivação, entre as quais enfatizamos a Teoria da avaliação cognitiva e a Teoria da autodeterminação, por expressar a importância dos fatores intrínsecos, assim como, a teoria dos dois fatores na motivação das pessoas, já que esta careceu de apoio empírico, então, ao relacionar com outras teorias que se destacam por possuírem um grau de validação será interessante a fim de contribuir para futuras pesquisas na área e levar conceitos e conhecimentos produtivos para os acadêmicos e gestores tanto do setor público ou privado, mas principalmente como um tema de suma importância para a gestão pública em nosso País. As teorias contemporâneas assim chamadas por se tratarem das mais recentes teorias sobre a motivação das pessoas nos ambientes organizacional.

A teoria da avaliação cognitiva enfatiza que as recompensas externas, advindas do pagamento pelos trabalhos realizados que anteriormente eram realizados de forma gratificante devido o seu contexto ou conteúdo tenderam a reduzir a motivação intrínseca na realização das mesmas tarefas. Isto porque a teoria considera que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco, devido modificarem a visão quanto às tarefas que deixaram de ser gratificantes para serem consideradas como uma forma de controle por parte da organização.

A percepção das pessoas quando são pagas para fazer passa a impressão de que é menos uma tarefa que é feita como prazer e mais uma que terá que fazer. O fator intrínseco é muito importante para a motivação das pessoas e o fator extrínseco nesta situação é uma variável que minimiza a influência dos fatores intrínsecos sobre a motivação. Assim, a teoria da avaliação cognitiva nada mais é do que uma variação da teoria da autodeterminação que evidencia que as pessoas

necessitam de autonomia ou autodeterminação e assim conduzem o seu próprio comportamento adquirindo competências e relacionamentos positivos em relação aos outros e ao seu dia a dia de trabalho.

Os fatores intrínsecos fazem com que as pessoas busquem se superar e que o que minimizará esta empolgação é quando as organizações inserem fatores extrínsecos que ao contrário acabam gerando sentimentos negativos em relação ao que fazem. Daí justifica-se associar o aumento da motivação ou interesse pelo trabalho a retirada dos fatores extrínsecos e valorizando os fatores intrínsecos.

Sinteticamente a Teoria da avaliação cognitiva é uma versão da teoria da autodeterminação que associa a diminuição da motivação aos fatores externos que são sobrepostos as pessoas que já se sentiram recompensadas anteriormente por fatores intrínsecos e que a teoria da autodeterminação é que evidencia os benefícios dos fatores intrínsecos a motivação e ao contrário que os fatores extrínsecos afetam a motivação.

Isto ocorre porque as pessoas almejam objetivos de acordo com seus interesses e seguindo seus valores, isto é, outra variação da teoria da avaliação cognitiva que é a autoconcordância, onde as pessoas que buscam os objetivos em decorrência dos seus interesses intrínsecos tenderão a alcançá-los e caso isso não aconteça ficará um sentimento positivo. Isto porque o próprio caráter desafiador dos objetivos já os motiva de maneira natural pela forma como são encaradas. E quando os fatores são simplesmente extrínsecos tornam os objetivos mais difíceis de serem alcançados e quando os são trazem um sentimento menos valioso quando relacionados aos fatores intrínsecos.

O fato é que as pessoas que buscam os objetivos profissionais aliados aos fatores intrínsecos ou motivacionais podem ser consideradas pessoas satisfeitas e motivadas e com isto podem apresentar melhores desempenhos e tendem a se adaptarem mais facilmente as organizações. E assim significando que as pessoas valorizam e buscam organizações que consideram a importância dos fatores intrínsecos ao comportamento das pessoas nestas e que seus gestores devem estar cientes em oferecer incentivos intrínsecos aos extrínsecos.

Ao tornar o ambiente interessante a fim de reconhecer e apoiando o crescimento, e o desenvolvimento das pessoas nas organizações fazendo com que estas tenham a consciência do que fazem estar ao seu controle e de acordo com

suas escolhas tornarão estes mais motivados e mais comprometidos com a organização a qual estão inseridos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos propostos no projeto de pesquisa possam ser desenvolvidos, torna-se necessário os conhecimentos dos métodos e materiais utilizados durante tal processo. Será descrito o delineamento metodológico da pesquisa, as técnicas de pesquisa, a análise da pesquisa, a população e amostra, o instrumento de pesquisa e a coleta de dados, assim, estruturado a fim de que se possa alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A função do método de pesquisa consiste em identificar a forma pela qual os objetivos do projeto serão alcançados, a fim de garantir uma boa interpretação dos resultados. A referente pesquisa é quantitativa de caráter descritiva na qual o meios utilizados serão a pesquisa bibliográfica e de campo, aquela devido sua base teórica para a elaboração e execução da pesquisa e esta por reproduzir uma realidade bem próxima do que se espera na aplicação de uma pesquisa, principalmente quando a técnica de pesquisa a ser utilizada será a aplicação de um questionário (GIL, 2002).

O levantamento bibliográfico implicará em consultas a vários autores que estão incluídos na revisão de literatura, que trazem ideias e conceitos sobre os temas Comportamento Organizacional, Motivação, Teorias da motivação, Satisfação no Trabalho e Motivação no Setor Público, que no caso em análise será o Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel – RS. E com isso permitindo ao pesquisador o alcance de embasamento teórico para conduzir sua pesquisa acerca do tema e alcançar os objetivos propostos.

O caráter de ser uma pesquisa exploratório-descritiva deve-se pela imparcialidade do pesquisador quanto aos fatos apurados antes durante e depois de sua aplicação, os quais são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador e onde a finalidade é o desenvolvimento, o esclarecimento e a possibilidade de modificar conceitos a fim de formular problemas com maior precisão ou hipóteses passíveis de novos estudos (LEAL; SOUZA, 2006).

O método quantitativo para Leal e Souza (2006, p. 51), é bastante utilizado em pesquisa e normalmente considerado o único método válido e aceitável sem restrições, este método procura garantir a precisão dos resultados, evitar distorções

de análise e interpretação, possibilitando margem considerável de segurança nas conclusões.

Ao final espera-se elaborar uma conclusão capaz de resultar em uma ou várias premissas, isto é, fundamentando-se no raciocínio dedutivo. O autor acrescenta que o trabalho também se apresentará como dedutivo, pois, ocorrerá o estudo do tema específico que será aplicado dentro da empresa (OLIVEIRA, 1997).

3.2 POPULAÇÃO

A população objeto de pesquisa serão os vinte e três funcionários lotados no Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel (RS), cuja unidade pesquisada dentro da estrutura organizacional da empresa pertence à Gerência de Atividades Externas 02/ Sul, com sede em Pelotas– RS, a qual abrange a cidades da região centro- fronteira do Estado, dentre outras que compõem a Diretoria Regional do Rio Grande do Sul. Então conhecer o que motiva ou desmotiva seus funcionários será muito importante para que possam ser adotadas práticas de gestão a fim de contribuir para o processo produtivo e conseqüentemente com o sucesso organizacional.

3.3 COLETA DE DADOS

As técnicas de pesquisas são as normas obtendo seus propósitos durante a realização do trabalho. Implicando no levantamento de dados, técnicas, métodos, a fim de obter profundidade sobre determinado assunto. A técnica de pesquisa é estudar algo de forma estruturada e organizada utilizando bases teóricas das mais diversas fontes, seja em publicações de livros, revistas, jornais, as diversas mídias impressas e digitais que estão a disposição para serem exploradas (VERGARA, 2004). Ou seja, são as várias etapas ou passos que compõem uma pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002). Dentro dessas técnicas estão incluídos entrevistas, questionários (abertos e fechados), entre outros.

Para maiores esclarecimentos, segundo Vergara (2004), o questionário é caracterizado por uma série de questões apresentadas ao respondente, às vezes é chamado de teste ou por escala.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado composto de 17 perguntas em que os respondentes possibilitaram identificar o perfil da população pesquisada e quanto à satisfação e o grau de importância dos fatores motivacionais que compõem o questionário e ainda a possibilidade de opinar sobre sua satisfação em relação à organização pesquisada. Este instrumento foi baseado na literatura apresentada nas seções anteriores e assim utilizado para a coleta de dados nos dias 27 e 28 de abril. Para que fosse possível realizar a referida pesquisa houve a necessidade do pesquisador em solicitar autorização ao Gerente do Centro de Distribuição Domiciliária de São Gabriel (RS), o qual autorizou após indagar sobre a finalidade da pesquisa e que esta fazia parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Especialista em Gestão Pública. Onde instrumento de pesquisa, neste caso, um questionário em um primeiro momento entregue pessoalmente aos respondentes e recolhido pessoalmente em outro momento pelo próprio pesquisador.

O questionário foi entregue a dezoito dos vinte e três funcionários que compõem o quadro dos funcionários lotados na unidade pesquisada, porém, houve o retorno de dezessete questionários efetivamente, aplicados na pesquisa em que estes apresentaram questões relacionadas à motivação das pessoas, com base nos fatores motivacionais expressos na Teoria dos dois fatores de Herzberg, esta que orientou e estimulou a pesquisa, proporcionando os argumentos e conteúdos sobre o tema proposto, como evidenciado em Serpa (2012) ao qual o questionário foi adaptado e Junior (2009) que aplicaram pesquisas sobre o tema e os resultados apresentados vieram ou virão a elucidar a prática da importância da gestão de pessoas em ambientes organizacionais, principalmente em organizações públicas como demonstrado nas pesquisas apresentadas.

Os dados trouxeram o perfil dos funcionários que compõem o quadro da unidade pesquisa e a percepção destes quanto ao grau de satisfação e importância, considerando os fatores que influenciam na motivação, desmotivação, satisfação e insatisfação, sendo que dos 23 funcionários lotados na unidade, obteve-se um total de 17 respondentes, considerando a impossibilidade dos demais por fatores como férias, afastamentos, apoios a outras unidades, entre outros.

Neste contexto torna de suma importância esta pesquisa em si, porém, outras que virão a fim de contribuir com a Gestão Pública no Brasil e com isso buscar a excelência nos serviços públicos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à análise dos dados, Mattar (2001, p. 68) enfatiza que “o objetivo principal das análises é permitir ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”. Para Vergara (2004, p. 59) “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Após o recolhimento dos questionários, procedeu-se a tabulação e análise dos dados obtidos com o auxílio do *Microsoft Office Excel*.

4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será apresentada a organização pesquisada e a análise dos dados coletados, como o perfil dos funcionários, lotados na unidade pesquisada, ou seja, quanto ao gênero, estado civil, escolaridade, cargo e anos no cargo, e na sequência refere-se às respostas quanto aos questionamentos propostos, segundo a Teoria dos Dois fatores, de Herzberg.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Do início dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram o papel de aproximar as pessoas, buscando sempre o aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos à sociedade, de modo a sagrar-se como uma das instituições mais respeitáveis do Brasil.

Os serviços postais no Brasil tiveram sua origem em 25 de janeiro de 1663, no Rio de Janeiro, ainda no Brasil Colônia e chamou-se Correio-Mor, ligado a Portugal e a sua atuação no novo território. Pois, as cartas eram o único meio de comunicação à longa distância e foram muito utilizadas desde os primeiros passos do processo de colonização e dependia inicialmente da atuação de particulares, porém, os serviços postais oficiais chegaram através dos assistentes do Correio-Mor.

Em 20 de março de 1969, foi criada pela Lei nº. 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das

Comunicações, com o objetivo de se adequar ao desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil e a reorganizar do serviço postal, a partir de um modelo mais moderno e com uma nova infraestrutura que melhor se adequasse as necessidades dos usuários em decorrência da incapacidade do DCT em atender as novas exigências que o cenário apresentava, principalmente em relação as comunicações e em particular, aos serviços postais e telégrafos a fim de contribuir para o desenvolvimento do País.

A mudança não representou apenas uma troca de sigla, foi seguida por uma transformação profunda no modelo de gestão do setor postal brasileiro, tornando-o mais eficiente através dos serviços prestados pela ECT com base na sua modernização e a incorporação de novos serviços além dos tradicionais como os de cartas, malotes, selos e telegramas, e os mais recentes da família SEDEX, que se caracteriza como um serviço de encomendas expressas.

A ECT ao todo possui mais de cem produtos e serviços oferecidos e caracteriza-se pela maior empregadora do Brasil, com 119.938 funcionários, 26787 atendentes comerciais, 61172 carteiros, 14150 operadores de triagem e transbordo e 17829 em outros cargos, sendo destes e entre estes cargos 8.217 estão lotados no Rio grande do sul, segundo dados de janeiro de 2015, além dos terceirizados, é a única empresa a estar presente em todos os municípios do país, com uma vasta rede de unidades próprias e franqueadas.

Segundo dados de 2015, são 6454 agências próprias, 31 agências filatéticas, 152 agências comerciais (permissionárias, 1014 agências franqueadas, 4593 agências comunitárias, 18277 caixas de coletas e 1513 postos de vendas de produtos. Na área operacional, segundo dados de 2013, foram 36,5 milhões de objetos distribuídos/dia, um total de 9,03 bilhões de objetos distribuídos no ano, contando com 10200 unidades operacionais (tratamento, distribuição e logística), uma frota de 23416 entre motos, veículos leves e pesados e 13 linhas da rede postal aérea noturna, fruto disto uma receita total de R\$ 16,66 bilhões em 2013.

A ECT também possui um papel social importante dentre os serviços que realiza como pagamento de pensões, aposentadoria, folhas de pagamentos das empresas e órgãos públicos, acesso aos serviços financeiros, estes através do Banco Postal, os serviços relacionados ao cadastro de pessoas físicas (CPF), no processo eleitoral com as entregas e coleta das urnas eletrônicas, acesso ao seguro DPVAT, na distribuição de livros escolares, no transporte de doações em casos de calamidade,

em campanhas de aleitamento materno, no treinamento de jovens carentes e em inúmeras outras situações.

A área operacional da ECT conta com os Centros de Tratamento de Cargas (CTCs), os Centros de tratamento de cartas e encomendas (CTCEs), os Centros de tratamentos de encomendas (CTEs), os Centros de entregas de encomendas (CEEs), os Centros de Distribuição domiciliária (CDDs), entre outros que compõem a área. A unidade pesquisada está localizada na cidade de São Gabriel – RS, denominada como o Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel – RS, criada a aproximadamente faz 2 anos, com a finalidade de melhorar a estrutura dos funcionários que exercem as atividades de distribuição e coleta, pois, estes anteriormente estavam alocados junto a unidade de atendimento em que as instalações físicas eram limitadas.

A nova unidade (CDD) contempla uma estrutura mais adequada para o exercício das atividades de distribuição e coleta e conta com 23 funcionários, sendo um Gerente, um Supervisor, um Operador de Triagem e Transbordo, um Assistente Administrativo – Suporte e 19 carteiros. A unidade de São Gabriel é responsável pela entrega das correspondências e encomendas destinadas a cidade e também é responsável pela expedição, tratamento das cartas e encomendas destinadas a cidade de Santa Margarida do Sul e para as Agências comunitárias localizadas no interior do município.

As agências comunitárias estão localizadas nas localidades do Tiaraju, Azevedo Sodré e Catuçaba e são responsáveis pelo acesso aos serviços da ECT, principalmente quanto a distribuição, facilitando a entregas aos moradores do interior do município de São Gabriel sem que tenham que obrigatoriamente virem a Agência local para retirarem suas correspondências e encomendas como anteriormente era realizado. O funcionamento destas unidades dá-se mediante convenio firmado entre a ECT e a prefeitura de São Gabriel- RS.

A cidade de São Gabriel possui aproximadamente 60 mil habitantes e distante a 325 KM de Porto Alegre, a 170 KM de Santa Maria – RS e Santana do Livramento – RS fronteira com Rivera, no Uruguai, e está localizada na região fronteira- oeste do Estado, cuja atividade econômica é agropecuarista, principalmente com o cultivo do soja e arroz, tendo um papel importante para a economia regional.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise da pesquisa levantou o perfil dos funcionários que compõem a unidade pesquisada, os fatores motivacionais (intrínsecos) e o grau de importância destes em relação às necessidades individuais de cada um e que serão apresentados no decorrer desta seção. A primeira parte do questionário considerando o perfil dos respondentes referiu-se ao gênero masculino ou feminino, o estado civil, a escolaridade, ao cargo e a quanto anos neste, e expresso nessa seção a fim de facilitar a visualização e a compreensão das variáveis apresentadas.

Em relação ao gênero dos funcionários, a maioria é do masculino (88% - 15 respondentes) sendo 12% (2 respondentes) entre os funcionários pesquisados do gênero feminino, como mostra o Gráfico 1.

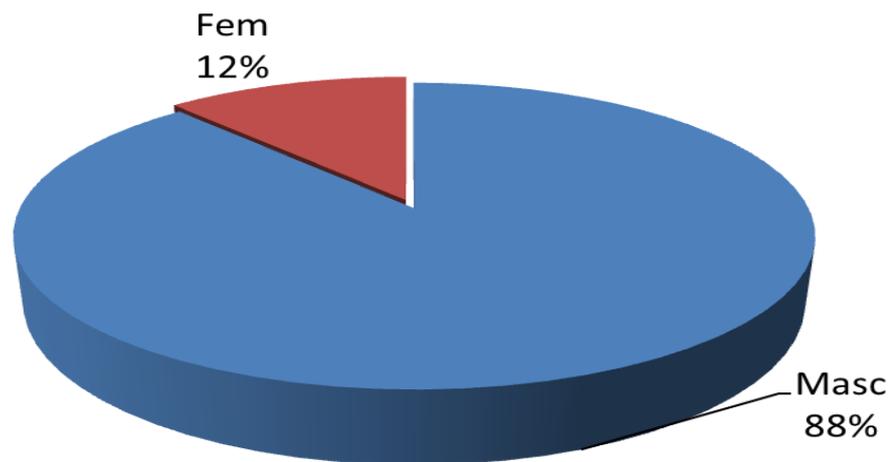


Gráfico 1: Gênero dos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em relação ao estado civil dos funcionários, a maioria são casados (76% - 13 respondentes), 18% (03 respondentes) são solteiros e 6% (1 respondente) entre os funcionários pesquisados respondeu outros (divorciado, separado,...) , como mostra o Gráfico 2.

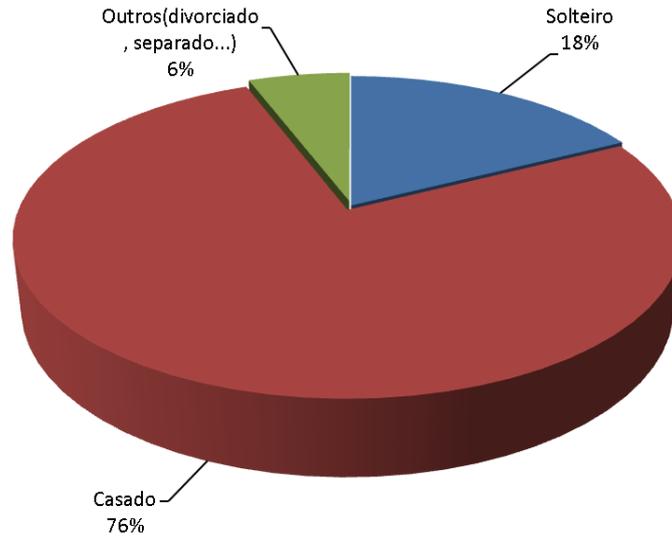


Gráfico 2: Estado civil dos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em relação a escolaridade dos funcionários, a maioria possui o ensino médio (94% -16 respondentes) e sendo 6% (1 respondente) entre os funcionários pesquisados possui graduação, como mostra o Gráfico 3.

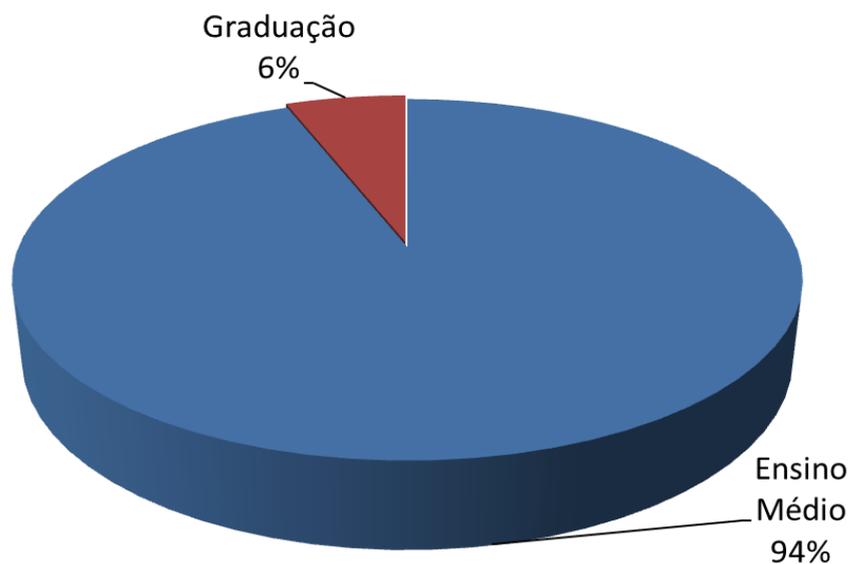


Gráfico 3: Escolaridade dos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em relação ao cargo ocupado pelos funcionários, a maioria são carteiros (88%-15 respondentes), 6% (1 respondente) está no cargo de Gerente e 6% (1 respondente) entre os funcionários pesquisados ocupa o cargo de Supervisor, como mostra o Gráfico 4.

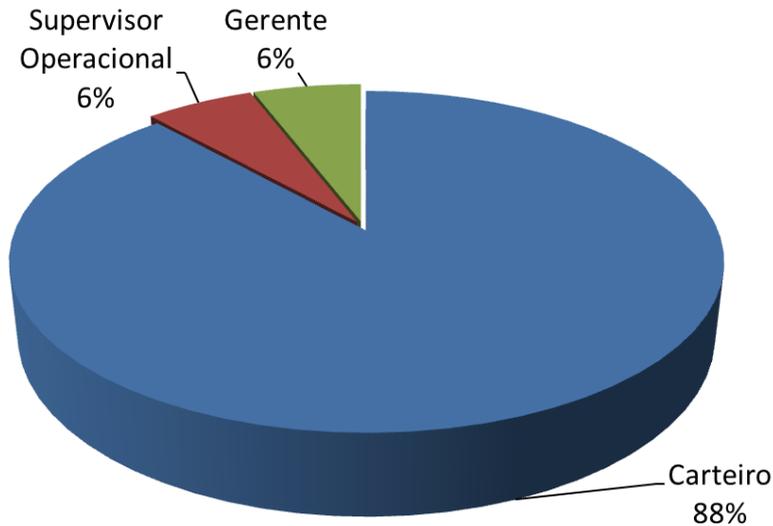


Gráfico 4: Cargo ocupado pelos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em relação aos anos no cargo ocupado pelos funcionários, a maioria têm 12 e mais anos (47% - 08 respondentes), 29% (05 respondentes) têm de 2 a 4 anos, 12% (02 respondentes) estão com menos de 2 anos, 6% (01 respondente) possui de 6 a 8 anos e 6% (1 respondente) entre os funcionários pesquisados possui de 10 a 12 anos, como mostra o Gráfico 5.

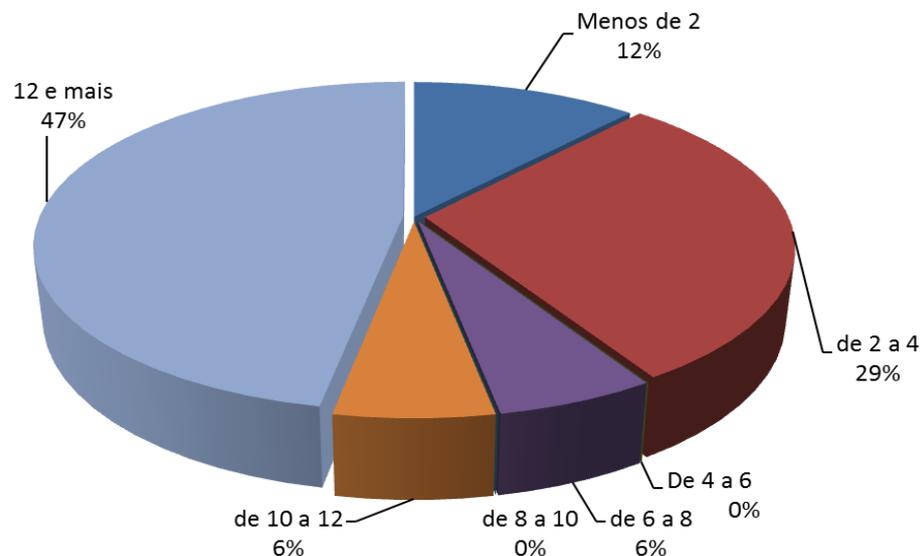


Gráfico 5: Anos no cargo ocupado pelos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A pesquisa dentre os seus objetivos traz a seguir os dados referentes a percepção dos funcionários quanto aos fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos, bem como o grau de importância destes em suas percepções.

A Tabela 1 refere-se aos fatores que compõem a pesquisa e sua relação com a satisfação e o grau de importância de cada um, segundo o resultado da pesquisa realizada. A análise considera a percepção dos funcionários quanto aos fatores motivacionais (intrínsecos) observando os maiores valores como aqueles que influenciam na motivação e os fatores higiênicos (extrínsecos) como fatores que representam a ausência de insatisfação.

Assim apresentando também a média geral de satisfação e importância dos fatores, considerando uma escala de 5 pontos obteve-se uma média de 4,39 para importância, significando que os fatores apresentados possuem um alto grau de importância e quanto a satisfação com média 3,44 apresentaram um baixo grau de satisfação.

Tabela 1: Relação satisfação x importância

ATRIBUTOS (FATORES)	MÉDIA	
	SATISFAÇÃO	IMPORTÂNCIA
1. Instalações físicas	3,18	4,24
2. Remuneração	3,00	4,59
3. Liderança	3,65	4,24
4. Cursos e treinamentos	2,71	4,35
5. Relacionamento interpessoal	3,88	4,59
6. Trabalho em si	3,94	4,24
7. Realização	3,88	4,41
8. Reconhecimento	3,47	4,35
9. Plano de carreira	2,94	4,47
10. Autonomia	3,71	4,41
Média Geral	3,44	4,39

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A Tabela 2 refere-se aos principais fatores que apresentaram as maiores médias de satisfação, podendo destacar assim os dois fatores motivacionais

relacionados ao trabalho em si (3,94) e realização (3,88) e os que apresentaram as menores médias estão relacionados ao reconhecimento (3,47) e ao plano de carreira (2,94). E quanto aos fatores higiênicos os que apresentaram as maiores médias de satisfação refere-se ao relacionamento interpessoal (3,88) e a liderança, enquanto os de menores médias refere-se a remuneração (3,00) e a cursos e treinamentos (2,71), segundo a percepção dos funcionários da unidade pesquisada.

Tabela 2: Grau de satisfação dos fatores motivacionais(Intrínsecos) e Fatores Higiênicos(Extrínsecos)

ATRIBUTOS (FATORES)	SATISFAÇÃO (MÉDIA)
6. Trabalho em si	3,94
5. Relacionamento interpessoal	3,88
7. Realização	3,88
10. Autonomia	3,71
3. Liderança	3,65
8. Reconhecimento	3,47
1.Instalações físicas	3,18
2. Remuneração	3,00
9. Plano de carreira	2,94
4.Cursos e treinamentos	2,71
Média Geral	3,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A Tabela 3 refere-se aos principais fatores que apresentaram as maiores médias de importância, podendo destacar assim os fatores motivacionais relacionados ao plano de carreira (4,47), realização e autonomia ambos com média (4,41) e os que apresentaram as menores médias estão relacionados ao reconhecimento (4,35) e ao trabalho em si (4,24). E quanto aos fatores higiênicos os que apresentaram as maiores médias de importância refere-se à remuneração e ao relacionamento interpessoal ambos com média (4,59) e os que apresentaram as menores médias refere-se à liderança e às instalações físicas ambos com média (4,24), segundo a percepção dos funcionários da unidade pesquisada.

Tabela 3: Grau de importância dos fatores dos fatores motivacionais(Intrínsecos) e Fatores Higiênicos(Extrínsecos)

ATRIBUTOS (FATORES)	IMPORTÂNCIA (MÉDIA)
2. Remuneração	4,59
5.Relacionamento interpessoal	4,59
9. Plano de carreira	4,47
7.Realização	4,41
10.Autonomia	4,41
8.Reconhecimento	4,35
4. Cursos e treinamentos	4,35
6.Trabalho em si	4,24
3.Liderança	4,24
1.Instalações físicas	4,24
Média Geral	4,39

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Dentre os fatores motivacionais o que apresentou a menor média de satisfação, porém, de grande importância e que demonstrou um nível de descontentamento por parte dos funcionários entrevistados está relacionado à oportunidade de promoção ou plano de carreira no qual 41% (7 respondentes) consideram-se insatisfeitos, muito próximo dos 48% (8 respondentes) considerados satisfeitos, e ainda 6% (1 respondente) cada considera-se muito insatisfeito ou indiferente quanto ao grau de satisfação, e quanto a grau de importância 53% (9 respondentes) consideram o fator importante e 47% (8 respondentes) consideram o fator muito importante, o que demonstra a necessidade da Empresa em adotar medidas voltadas a oportunidade de promoção e ao plano de carreira de forma clara que proporcione aos funcionários uma carreira progressiva e assim possibilitando a ascensão e reconhecimento profissional valorizando os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, com isso incentivando o funcionário pela busca constante de atualização e desenvolvimento intelectual através de cursos técnicos, graduações, especializações, entre outros disponíveis, e com isso atribuindo competências profissionais em prol da qualidade dos serviços prestados.

E os fatores higiênicos relacionados aos cursos e treinamentos e remuneração foram os que apresentaram as menores médias satisfação evidenciando um estado de insatisfação por parte dos funcionários em que quanto ao acesso ou disponibilidade de cursos e treinamentos demonstram que 59 % (10 respondentes) estão insatisfeitos e 6% (1 respondente) estando muito insatisfeito, 29% (5 respondentes) consideram-se satisfeitos e 6% (1 respondente) estando muito satisfeito e quanto ao grau de importância 65% (11 respondentes) consideram o fator importante e enquanto 35% (6 respondentes) consideram este fator muito importante, mas, pelo grau de satisfação grau de satisfação apresentado e um alto grau de importância que o fator remuneração deve ser considerado pela Empresa a fim de que contribuía de forma positiva para que os funcionários não apresentem um estado de insatisfação e com isso contribuindo para a qualidade na prestação de serviços e com a sustentabilidade da Empresa.

A insatisfação demonstrada quanto a remuneração deve-se aos 41% (7 respondentes) que se consideram insatisfeitos, muito próximos dos 53% (9 respondentes) que se consideram satisfeitos. A importância deste fator para os funcionários está representada devido que 59% (10 respondentes) consideram a remuneração muito importante e 41% (7 respondentes) consideram a remuneração importante segundo os funcionários entrevistados.

O Gráfico 6 traz os principais fatores de insatisfação e importância segundo a média calculada considerando os valores obtidos nas respostas das questões propostas, o qual destaca-se em um mesmo quadrante de muita importância e baixa satisfação representados em um mesmo quadrante. O qual pode ser evidenciado e visualizado de uma forma clara os fatores higiênicos e motivacionais, os quais a Empresa deve estar atenta às práticas de gestão voltadas a plano de carreira e remuneração que podem estar previstos em plano de cargos e salários que tratem do processo remuneratório dos funcionários, seja pela revisão das tabelas salariais e sua adequação aos valores pagos no mercado ou outras formas de remunerar e promover capaz de aumentar o nível de satisfação dos funcionários.

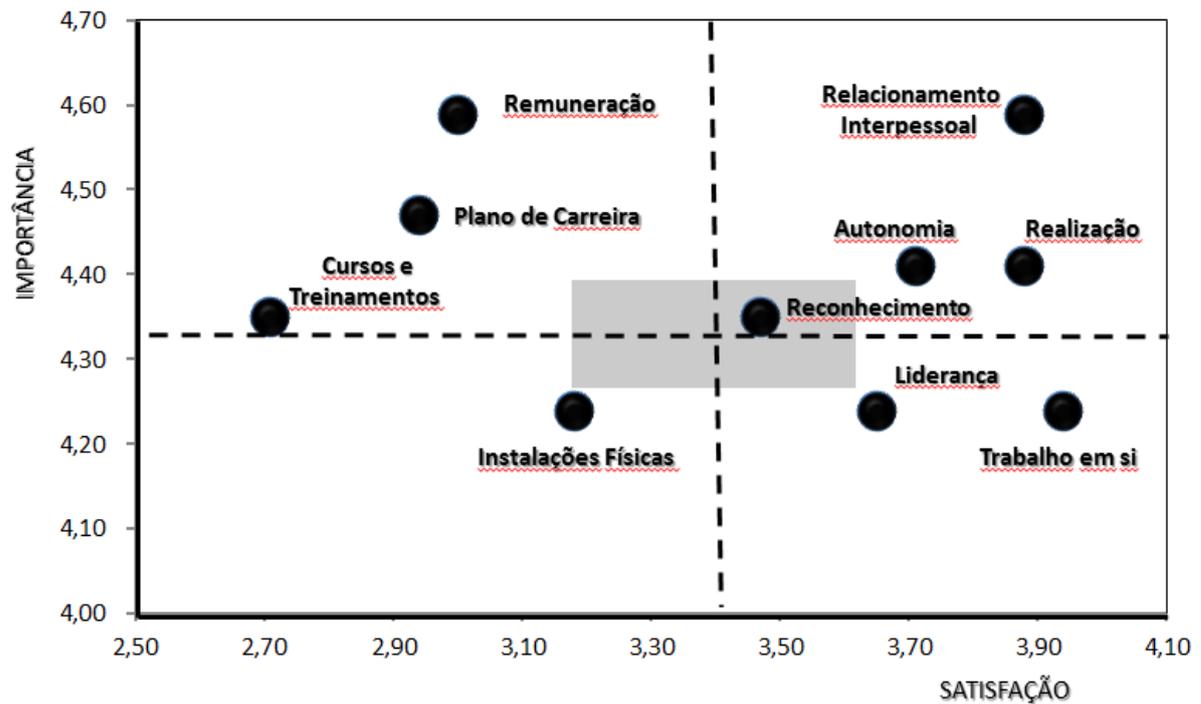


Gráfico 6: Satisfação x importância
 Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As questões aplicadas anteriormente buscaram identificar o perfil dos funcionários e quais os fatores motivacionais e desmotivacionais são perceptíveis no ambiente de trabalho.

A questão 7 refere-se que considerando o ambiente de trabalho, segundo cada respondente, de forma geral, quanto as suas expectativas e objetivos podem se considerar um profissional motivado, e o resultado apurado conforme Gráfico 7.

Em relação à percepção dos funcionários quanto a se considerarem um profissional motivado, a maioria concordam (65% - 11 respondentes) entre os respondentes, representando 65%, 17% (3 respondentes) entre os respondentes indiferentes, 12% (2 respondentes) entre os respondentes concordam totalmente e 6% (1 respondente) entre os respondentes discordam.

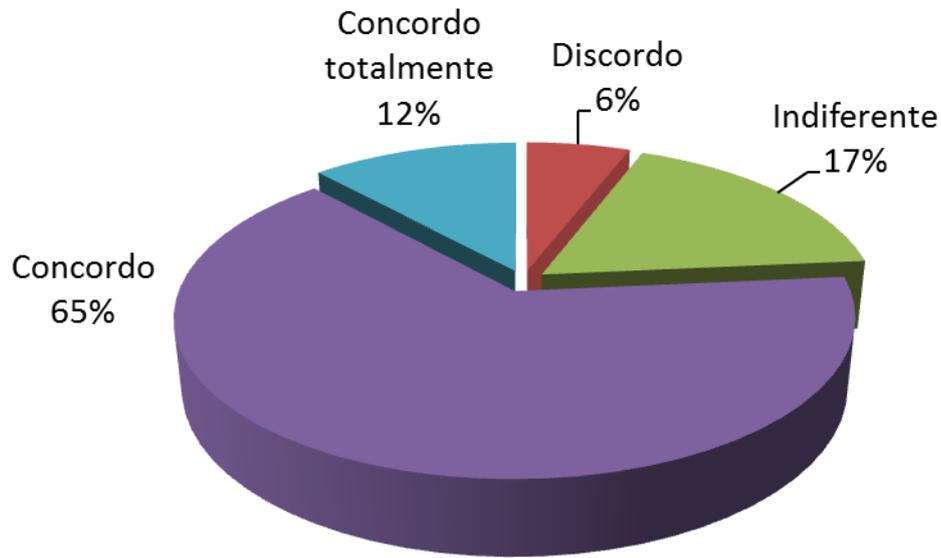


Gráfico 7: Considero-me um profissional motivado
Fonte: elaborado pelo autor

Os fatores que apresentaram os maiores valores quanto ao grau de satisfação estão relacionados principalmente a motivação das pessoas (Fatores intrínsecos) como o trabalho em si, a realização, a autonomia e o reconhecimento e os fatores que influenciam no estado de insatisfação (Fatores extrínsecos) que apresentaram os maiores valores foram o relacionamento interpessoal e a liderança. E o fator motivacional que apresentou o menor valor quanto ao grau de satisfação refere-se ao plano de carreira. E os fatores de insatisfação que apresentaram os menores valores foram às instalações físicas, a remuneração e principalmente em relação aos cursos e treinamentos.

E quanto ao grau de importância os fatores motivacionais que apresentaram os maiores valores foram o plano de carreira, a realização, a autonomia e o reconhecimento e os fatores de insatisfação que apresentaram os maiores valores foram à remuneração, o relacionamento interpessoal e o fator cursos e treinamentos.

O principal fator de satisfação que influencia na motivação dos funcionários segundo a pesquisa, está relacionado ao trabalho em si, porém, este fator demonstra pouca importância no aspecto motivacional dos funcionários, com isto, pode ser considerado como o principal fator motivacional nesta situação específica,

o fator realização devido ao seu grau de satisfação e seu grau de importância apresentado. Mas o fator mais importante quanto à motivação está relacionado ao plano de carreira e assim merecendo a atenção por se tratar de um fator com um baixo grau de satisfação.

O principal fator relacionado à insatisfação é o fator relacionamento interpessoal, que sendo atendido influencia de forma positiva a fim de evitar um estado de insatisfação e o fator cursos e treinamentos como não atendido, influencia de forma negativa e assim podendo gerar um estado de insatisfação. O fator remuneração além de se caracterizar como o mais importante em relação à insatisfação, também, pode ser considerado como um dos principais fatores de insatisfação devido ao seu baixo grau de satisfação e o menos importante quanto à insatisfação está relacionado às instalações físicas, devido a isso pode ser considerado como um fator neutro por não interferir de forma direta na insatisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa foi de analisar os fatores que influenciam na motivação no trabalho dos funcionários públicos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em âmbito do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel (RS), onde os resultados apresentados evidenciaram a necessidade de uma maior atenção aos fatores motivacionais, principalmente, quanto ao plano de carreira e sem deixar de lado os fatores de insatisfação, com os relacionados aos cursos e treinamentos, mas principalmente, quanto à remuneração por se tratar de um fator de grande grau importância e com um baixo grau de satisfação.

A pesquisa buscou contemplar todos os funcionários lotados na unidade, de forma que se pudesse obter um percentual máximo quanto a percepção dos funcionários em relação ao objetivo geral e específicos e assim evidenciar de forma concreta os fatores e variáveis relacionados às pessoas que compõem o quadro de funcionários da unidade pesquisada, porém, não sendo possível devido a impossibilidade da entrega dos questionários a todos, por motivos de alguns estarem de férias ou cedidos as outras unidades.

Os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados, porém, como foi aplicado em uma unidade específica, requer que novas pesquisas neste sentido sejam realizadas, a fim de contribuir para o desenvolvimento do estudo sobre comportamento organizacional aplicado nas organizações públicas nas diversas esferas, mas que especificamente também contribua para esta pesquisa, trazendo novos conceitos, novas variáveis, novas percepções e novas conclusões.

Os fatores motivacionais e de insatisfação como resultado da pesquisa sugere que seja dada a devida atenção a uma política ou estrutura que contemple o plano de carreira, a remuneração e o acesso aos cursos e treinamentos, os quais foram apontados como os fatores que influenciam na motivação ou insatisfação dos funcionários quando atendidos influenciam de forma positiva e ao contrário de forma negativa, e assim, podendo a ter reflexos no desempenho das pessoas que trabalham na organização.

O tema comportamento organizacional devido a sua importância por fazer parte do contexto das organizações tanto públicas ou privadas, mas especialmente na públicas, devido suas determinações legais que as tornam menos flexíveis e segundo as características burocráticas que as seguem durante anos. A

complexibilidade da gestão pública devido a gama de variáveis que a contemplam, requerem mais especificamente na área de gestão de pessoas pesquisas votadas ao tema, principalmente as que tratam dos fatores motivacionais e higiênicos, como a pesquisa apresentada, mas outras que contemplem outros teóricos e temas similares, com esse intuito sugiro que sejam aplicadas novas pesquisas nas áreas que compõem a estrutura do Correios e que abrangem um número maior de unidades e funcionários, considerando a quantidade de unidades e números de funcionários como a principal limitação do trabalho, devido o resultado referir-se a uma unidade específica, mas apesar das limitações os objetivos propostos foram alcançados.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios/ João Pinheiro de Barros Neto – São Paulo: Annablume, 2004. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=fey5rxSCDv8C&printsec=frontcover&dq=editioed:mYak08k5ELMC&hl=pt-BR&sa=X&ei=ESdOVEa_N8vAggTEoYTADw#v=onepage&q&f=false. Acesso em 07/05/2015.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Correios no Brasil: da gestão patrimonialista à gestão da qualidade – São Paulo, 2006. Disponível em: http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-digital/biblioteca-digital/2_Colocado_II_premio.pdf. Acesso em 07/05/2015.

BRESSER- PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial/ Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?isbn=8522502366>. Acesso em 05/04/2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

EBCT – Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos. <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>. Política de Privacidade e notas legais - Acesso em 07/05/2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comportamento organizacional: conceitos e práticas/ Ana Cristina Limongi França. – São Paulo: Saraiva, 2006

GIL, Antônio Carlos, 1946-Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

PEB Júnior, J Oliveira - V Congresso Nacional de ..., 2009 - nitsustentabilidade.org. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?oe=utf-8&gws_rd=cr&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:ibZykaqvprof-DM:scholar.google.com/. Acesso em 06/04/2015.

LEAL, Alzira E. M.; SOUZA, Carlos E. G. **Construindo o Conhecimento pela Pesquisa**: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 1997.

NEWSTRON, John W. Comportamento Organizacional / John W. Newstron - 12ª Ed.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea/ Ana Paula Paes de Paula – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Disponível em : <http://books.google.com.br/books?isbn=8522505284>. Acesso em 04/04/14.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional/Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P.,1943 -. Fundamentos do comportamento organizacional/Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge; [tradução Ana Julia Perrotti Garcia e Cecilia maduro].—12. Ed.—São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SERPA, Camila. Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul (2012). Disponível no endereço <http://www.lume.ufrgs.br/browse?type=author&value=Serpa,%20Camila>. Acesso em 04/04/14.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANELLI, José Carlos. Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil [Recurso eletrônico]/ José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, organizadores. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Funcionário (a),

Convido-lhe a participar da pesquisa sobre motivação organizacional dos funcionários da Agência dos Correios de São Gabriel, sob responsabilidade de Rodrigo Pereira de Lima, aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública, e orientação da Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa, da Escola de Administração – UFRGS. Sua participação é voluntária e dar-se-á por meio do preenchimento deste questionário. Se depois de consentir em sua participação, o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, independente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, mas sua identificação não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Você pode solicitar esclarecimentos antes, durante e depois da participação na pesquisa através do e-mail: rodrigoplima79@gmail.com.

Fui informado sobre o que a pesquisador quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. ()
Concordo () Discordo

1. Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino

2. Qual seu estado civil?

() Solteiro () Casado () Outros (divorciado, separado...)

3. Qual seu grau de escolaridade?

() Ensino Médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

4. Qual o seu cargo? _____

5. Há quanto anos você está nesse cargo? _____

6. Marque com um "X" a alternativa que considera próxima da sua realidade, considerando o seu grau de satisfação e o grau de importância.

6.1 Instalações físicas (mesas, cadeiras, equipamentos, limpeza, temperatura, iluminação)

Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.2 Remuneração dos funcionários públicos

Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.3 Modo de liderança (supervisores etc.)

Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.4 Cursos e treinamentos oferecidos

Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.5 Relacionamento com os colegas

Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.6 Trabalho no CDD (atividades desenvolvidas como funcionário)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.7 Realização no trabalho	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.8 Reconhecimento das potencialidades pela Instituição	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.9 Plano de carreira (possibilidade de progresso funcional)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.10 Autonomia para o trabalho e possibilidade de implementar novas ideias	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

7. Considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Deixe a sua opinião sobre a satisfação na organização.
