

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE**

Uma análise sobre a motivação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Ademir Cardoso Dionizio

**ARARAQUARA – SP
2011**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE**

Uma análise sobre a motivação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Ademir Cardoso Dionizio

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre, sob a orientação da Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva.

**ARARAQUARA – SP
2011**

D624a

Dionizio, Ademir Cardoso

Uma análise sobre a motivação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. / Ademir Cardoso Dionizio:- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2011
114f.

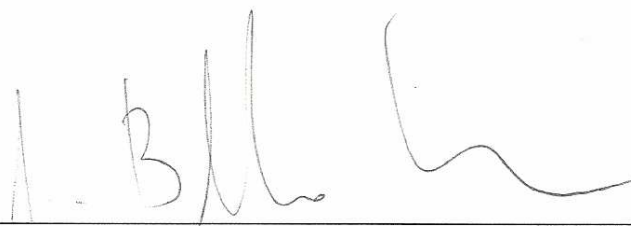
Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente

Área de Concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade.

Orientadora: Ethel Cristina Chiari da Silva

1. Motivação de pessoas no trabalho. 2. Qualidade de serviços. 3. Satisfação de clientes. 4. Clima organizacional. 5. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. I. Título.

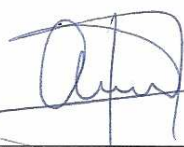
BANCA DE DEFESA



Prof. Dr. José Benedito Sacomano
UNIP – São Paulo



Profa. Dra. Janaina Florinda F. Cintrão
UNIARA- Araraquara



Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA - Araraquara

Aprovado em:

Araraquara, 26 de maio de 2011.

Dedico este trabalho a Deus, à minha família e aos amigos que, de alguma forma, estiveram comigo, dando-me a força necessária para a realização deste trabalho.

Agradecimentos

Durante a elaboração deste trabalho tive a grande alegria de contar com o apoio de muitas pessoas, sem as quais certamente não estaria aqui hoje.

Agradeço à Professora Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva pela orientação e amizade.

Ao Professor Dr. José Luis G. Hermosilla pelo estímulo aos meus estudos.

Aos Professores(as): Janaina, Edmundo, Oscar Tupy, Helena, João Sé e Denílson, os quais muito admiro.

À Professora Dra. Vera Botta que sempre me ajudou de maneira especial nas dificuldades que enfrentei no decorrer do curso.

Meus irmãos(as): Roberto, Marlene, Maria e Marli e à Marlene, minha noiva.

Meus amigos de trabalho: Paulo, Luciano, Jesiel, Hécio, Adelino, Marcos, João Paulo, Patrícia, Oscar, Beth, Joel, Jonathan, Onésimo, Fernandes, Passareli, Altair e Wilson, que generosamente cederam seu tempo e contribuíram para a execução do trabalho.

Um agradecimento especial aos meus pais, Geraldo e Alice, que sempre incentivaram e apoiaram meu desenvolvimento, dando exemplos de persistência, honestidade e humanidade.

E principalmente a Deus, por ter me dado forças para concretização deste trabalho.

RESUMO

Nesta pesquisa foram estudados os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados no âmbito de uma unidade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no interior paulista sob a égide de autores como Maslow, Herzberg, McGregor, Aldefer e Vroom. O estudo justifica-se pela necessidade de se obterem dados que dizem respeito à multiplicidade de aspectos objetivos e subjetivos que podem ser captados ou não na correlação entre os fatores motivacionais e o êxito dos serviços realizados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Assim, oferecemos indicações que podem contribuir para o entendimento da complexidade envolvida no processo laborativo, tendo em vista uma reflexão sobre a dimensão humana que lhe é inerente. Face à natureza do problema, este estudo de caso tem como procedimento metodológico a aplicação e a análise de dois questionários em duas amostragens. O primeiro foi aplicado aos funcionários da ECT tendo em vista a obtenção de dados sobre motivação laboral. O segundo obteve informações junto aos clientes sobre a qualidade de serviços prestados pelos carteiros. Por um lado, os dados evidenciaram uma visão predominantemente negativa em relação ao clima organizacional da empresa. Por outro, uma visão fortemente positiva em relação à qualidade dos serviços prestados pela ECT.

Palavras-chave: Motivação de pessoas no trabalho; Qualidade de serviços; Satisfação de clientes; Clima organizacional; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the motivational aspects in the workplace and quality of services rendered in connection with a unit of the Brazilian Postal and Telegraphs Company in São Paulo State under the support of authors such as Maslow, Herzberg, McGregor, and Aldefer Vroom. This study is justified by the need to obtain data concerning the multiplicity of objective and subjective aspects that can be raised or not the correlation between motivational factors and the success of the services performed by the Brazilian Post and Telegraph Company (ECT). Thus, we offer information that can contribute to understand the complexity involved in the work processes in order to reflect on the human dimension that is inherent. Given the nature of the problem, this case study has the methodological procedure implementation and analysis of two questionnaires in two samples. The first was applied to employees of ECT in order to obtain data on work motivation. The second received information from customers about the quality of services provided by postmen. On the one hand, the data revealed a predominantly negative view regarding the company's organizational climate. On the other, a view strongly about the quality of services provided by ECT.

Key-words: Motivation people at work; quality service; customer satisfaction; organizational climate; the Brazilian Post and Telegraph.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fator 1: Ambiente físico e condições de trabalho	90
Tabela 2 - Fator 2: Atuação da chefia	91
Tabela 3 - Fator 3: Benefícios.....	92
Tabela 4 - Fator 4: Comunicação.....	93
Tabela 5 - Fator 5: Educação e crescimento profissional.....	93
Tabela 6 - Fator 6: Equipe de trabalho.....	94
Tabela 7 - Fator 7: Imagem institucional	95
Tabela 8 - Fator 8: Qualidade de vida	96
Tabela 9 - Fator 9: Relacionamento entre as áreas	97
Tabela 10 - Fator 10: Remuneração.....	97
Tabela 11 - Fator 11: Item Independente	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 2 - Necessidades fisiológicas quando são predominantes	25
Figura 3 – Necessidades de segurança quando são predominantes	25
Figura 4 - Necessidades sociais quando são predominantes	26
Figura 5 - Necessidades de estima quando são predominantes	26
Figura 6 - Necessidades de autorrealização quando são predominantes.....	27
Figura 7 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas ...	28
Figura 8 – Teoria ERC	38
Figura 9 - Planejamento da pesquisa.....	81
Figura 10 - Desenvolvimento da pesquisa.....	81
Figura 11 - Tabulação e análises dos resultados.....	81
Figura 12 - Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Brasília. ..	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Uma comparação entre os fatores de higiene e de motivação.....	29
Quadro 2 – A Evolução Histórica das Teorias Administrativas.....	44
Quadro 3 – Grandes Correntes Históricas da Motivação	46
Quadro 4 - A cultura da organização e seus impactos sobre as pessoas	53
Quadro 5 – Recompensa de ordem não monetária	56
Quadro 6 – Recompensa de ordem monetária.....	58
Quadro 7 – Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	60
Quadro 8 - Fatores pesquisados	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de favorabilidade geral dos fatores pesquisados.....	99
Gráfico 2 – Índice comparativo entre a favorabilidade da pesquisa de clima organizacional e o resultado da pesquisa de satisfação do cliente com os serviços prestados.....	103

LISTA DE SIGLAS

ECT Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

DR SPI Diretoria Regional São Paulo Interior

CTCE Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas

CTC Centro de Tratamento de Cartas

CTE Centro de Tratamento de Encomendas

CDD Centro de Distribuição Domiciliária

OTT Operador de Triagem e Transbordo

AC Agência de Correios de Distribuição

CEE Centro de Entregas de Encomendas

Q.02 Questão número dois

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
<i>Objetivos da Pesquisa</i>	19
<i>Metodologia da Pesquisa</i>	19
<i>Organização do Texto</i>	20
CAPÍTULO 1	22
1 <i>MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</i>	22
1.1 <i>Definindo Motivação</i>	22
1.2 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow</i>	23
1.3 <i>Teoria das Satisfações Humanas</i>	27
1.4 <i>Teorias Motivacionais de McGregor</i>	30
1.4.1 <i>Teorias da Motivação: Teoria X e Teoria Y</i>	30
1.5 <i>Teoria da Equidade</i>	34
1.6 <i>Teoria da Determinação de Metas</i>	36
1.7 <i>Teoria ERC de Clayton Alderfer</i>	37
1.8 <i>Teorias das Expectativas de Vroom</i>	38
1.9 <i>Motivação e seus Conceitos: considerações</i>	39
1.10 <i>A Evolução e o Movimento da Motivação ao Longo da História</i>	42
1.11 <i>A Importância da Motivação na Organização e seus Efeitos</i>	46
1.12 <i>A Psicologia na Empresa</i>	49

1.13	<i>A Cultura da Organização e seus Impactos sobre as Pessoas</i>	52
1.14	<i>O Sentido Geral do Trabalho na Vida do Homem</i>	53
1.15	<i>Fontes de Sentido do Trabalho</i>	54
1.16	<i>Recompensas de Ordem Não Monetária</i>	55
1.17	<i>Recompensa de Ordem Monetária</i>	56
1.18	<i>Ferramentas da Motivação</i>	58
CAPÍTULO 2		61
2	QUALIDADE EM SERVIÇOS	61
2.1	<i>Evolução da Qualidade</i>	61
2.1.1	<i>Taylor e a Administração Científica</i>	61
2.1.2	<i>Shewhart e a Estatística na Qualidade</i>	62
2.1.3	<i>Deming e o Gerenciamento da Qualidade</i>	62
2.2	<i>O Movimento da Qualidade ao Longo da História</i>	63
2.3	<i>Qualidade</i>	65
2.3.1	<i>Conceitos Sobre Qualidade</i>	66
2.3.2	<i>Motivação para a Qualidade</i>	68
2.4	<i>Qualidade do Produto e Qualidade do Serviço</i>	69
2.5	<i>Qualidade do Produto</i>	70
2.6	<i>Qualidade do Serviço</i>	71
2.7	<i>Características dos Serviços</i>	74
2.8	<i>Qualidade Total</i>	76

2.9 Conselho da Qualidade.....	76
2.10 Ferramentas da Qualidade	78
CAPÍTULO 3	80
3 ESTUDO DE CASO.....	80
3.1 Etapas de Execução da Pesquisa	80
3.2 O Planejamento da Pesquisa	82
3.2.1 Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert.....	82
3.3 Desenvolvimento da Pesquisa.....	83
3.4 Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	84
3.4.1 História Postal no Brasil	84
3.4.2 Alguns Apontamentos sobre a ECT.....	84
3.4.3 Responsabilidade Social e Sustentabilidade.....	85
3.4.4 Ações Socioambientais.....	87
3.4.5 A Diretoria Regional de São Paulo Interior instalada em Bauru.....	87
3.4.6 Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Ribeirão Preto.	88
3.5 Tabulação e Análise de Dados.....	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

ANEXOS.....	112
--------------------	------------

<i>ANEXO A – Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional ECT 2010.....</i>	<i>112</i>
---	------------

<i>ANEXO B – Fomulário de Pesquisa de Satisfação do Cliente com Serviços Externos de Distribuição.</i>	<i>114</i>
---	------------

INTRODUÇÃO

Segundo Broxado (2001), estudar a motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana. Segundo este autor, para reconhecer a importância das pessoas no âmbito das organizações, é preciso compreender não somente os porquês dos comportamentos passados, como também prever, mudar ou controlar os comportamentos futuros. Nesse sentido, a palavra motivar significa “dar motivo a, causar, expor o motivo”. E, dessa forma, a palavra motivação aparece com o seguinte significado: “causa, razão, fim e infinito”. Logo, a palavra motivação vem da palavra motivo acrescido pelo sufixo ação, que significa movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente, ou seja, aquilo que nos move. Em relação aos motivos, Gellerman já havia afirmado nos anos 1970 que:

[...] A investigação sistemática da motivação das criaturas humanas no trabalho demorou a ser iniciada, em parte porque se considerava que as razões do seu procedimento eram tão claras que dificilmente justificava o seu estudo (GELLERMAN. 1976, p. 272).

Por sua vez, Broxado (2001) afirma que:

Os motivos podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente. Assim, colocadas essas ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionamentos [...] (BROXADO, 2001. p. 3-4).

Ao efetivarmos uma breve retrospectiva histórica sobre teorias da motivação, é possível perceber que muitos trabalhos foram desenvolvidos pelos pioneiros Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom.

Nesta linha, observa-se que o livro *Motivation and Personality* de Abraham Maslow, publicado na década de 50, teve papel fundamental na compreensão da natureza e psicologia humana dentro das organizações, ao engendrar uma proposta

teórica baseada em necessidades fisiológicas e sociais, as quais devem ser satisfeitas para que se alcance a autorrealização efetiva de cada sujeito.

Nessa acepção, Bueno (2002) afirma que a hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Maslow partiu da premissa que: a motivação “é em si mesma determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades”.

Conforme Fadiman (1979 apud ALVES, 2008), Maslow apresentou sua teoria das necessidades em cinco níveis (fisiológicas, segurança, aceitação, estima e realização pessoal), sendo a base as necessidades fisiológicas (alimento, moradia, etc.) e, no cume da pirâmide, a autorrealização (exercer a criatividade intelectual, artística, técnica e política).

Por sua vez, McGregor (1992), na década de 50, apresentou duas teorias em relação a diferentes concepções da natureza humana: a Teoria X e a Teoria Y. Segundo a teoria X, os trabalhadores eram vistos como seres preguiçosos por natureza, necessitando de supervisão. Já a teoria Y, em oposição, propõe que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação, ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.

Em 1959 Herzberg estudou as necessidades do homem no trabalho e a partir de uma investigação com 203 engenheiros e contabilistas, aos quais questionou os fatores que os agradava e desagradava no trabalho, Herzberg propôs a distinção entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (MACIEL; SÁ, 2007).

Diante dos problemas motivacionais que afetam um grande percentual de pessoas nas empresas, Bergamini (1997) afirma que os indivíduos têm interesses diversos. Isso quer dizer que cada ser humano é único, e, a despeito de cada um deles exercer uma mesma atividade, são pessoas diferentes, as quais realizam suas funções tendo em vista objetivos diversos. Ou seja, alguns trabalham por trabalhar – o que seria algo raro – outros, por terem o objetivo de comprar um carro, uma casa; outros para provar para si mesmos que são capazes. Por isso, é tão difícil entender e motivar cada pessoa na medida em que o trabalho é recorrentemente uma imposição social por meio da qual os sujeitos asseguram a manutenção de sua existência em coletividade.

Assim, Rodrigues (2006) afirma que os problemas motivacionais têm sido percebidos de diferentes fontes. Na medida em que o homem é um ser social, a carência afetiva humana desencadeia em cada indivíduo a necessidade de viver rodeado de pessoas. Com isso, na medida em que as organizações empregam as pessoas, proporcionam uma vivência em sociedade e o aproxima de seus objetivos. Contudo, essas organizações que deveriam existir para o benefício do homem, estão com seus

valores históricos invertidos, e nesse contexto, o homem é quem passou à servir a organização. O ser humano não tem se encontrado nas organizações, e percebe-se apenas como um número no quadro de empregados, pois não se sente parte da empresa, não consegue se encaixar com segurança para cumprir o seu papel profissional. Como a motivação é inerente ao ser humano, ele é direcionado a se comportar de acordo com o que o ambiente de trabalho lhe proporciona ou, de acordo com suas necessidades.

Objetivos da Pesquisa

Esse estudo objetiva estudar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho – sob a égide de autores como Maslow, Herzberg, McGregor, Aldefer e Vroom – e a qualidade dos serviços prestados pelos Carteiros no âmbito de uma unidade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no interior paulista.

Metodologia da Pesquisa

Face à natureza do problema, o presente trabalho terá como procedimento metodológico em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica que se desenvolve tentando explicar esse enigma, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias em livros e artigos nacionais e internacionais, analisando-os e avaliando a sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema, objeto da investigação que estuda o comportamento motivacional humano dos empregados que efetuam a distribuição externa nos Correios e a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Conforme Nohria (2008), no ambiente de trabalho, as pessoas cada vez mais apresentam comportamentos diversos e complexos de serem analisados. Por isso, descobrir o que motiva o homem acarretou uma série de pesquisas ao longo das últimas décadas, baseadas em teorias diversas sobre o comportamento motivacional, tema que constitui o cerne de um dos maiores problemas para as organizações em termos de gestão de pessoas. Por isso, um dos maiores desafios dos gestores é conduzir as pessoas, de modo que elas possam exercer plenamente as suas funções nas variadas – e recorrentemente difíceis – circunstâncias que se concretizam no ambiente no trabalho. De acordo com Nakamura (2005), a motivação tem sido uma preocupação para os administradores. Estimular os empregados inicialmente para a motivação tem sido fácil,

mas o que os administradores não têm conseguido, é manter os empregados motivados para os objetivos da empresa por muito tempo.

Em uma segunda etapa, apresenta-se um estudo de caso investigando funcionários da área Operacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que executam Distribuição Externa de Correspondências por meio da condução de pesquisa por aplicação de questionários para identificar o grau de motivação no trabalho.

Também foram entrevistados por meio da condução de pesquisa por aplicação de questionários, os clientes externos – os destinatários dos objetos entregues pelos Correios –, que responderam questões referentes à qualidade dos serviços prestados para apoiarem a análise da motivação no trabalho e à qualidade dos serviços externos prestados aos clientes. Dessa forma, pode-se visualizar em que medida níveis maiores ou menores de motivação, sejam estas decorrentes do ambiente e das condições de trabalho, do relacionamento interpessoal, dos salários e dos benefícios, interferem ou não no desempenho dos serviços postais. Dessa maneira:

Dado que o grau de motivação dos colaboradores influencia diretamente o seu desempenho, é importante para a organização conhecer quais os estilos de liderança e as características sócio-demográfica dos colaboradores, que influenciam a motivação destes (RAMOS, 2009, p. 2).

Organização do Texto

Para um melhor entendimento e visualização da presente pesquisa, ela será apresentada em quatro capítulos. A seguir, apresenta-se uma descrição sintética do conteúdo de cada capítulo:

- **Introdução** – apresentam de forma estruturada o contexto e os elementos correlacionados à pesquisa, de forma a proporcionar ao leitor um entendimento claro e conciso da sequência lógica dos temas discutidos nos capítulos posteriores.
- **Capítulo 1 – Motivação no Trabalho: conceitos, aspectos e impactos** – Abordam-se neste capítulo, teorias motivacionais de acordo com a bibliografia pesquisada. O conceito de motivação, suas causas e efeitos, sua importância para as organizações. Enfim, um panorama dos aspectos motivacionais e como são tratados nas organizações.

- **Capítulo 2 – Qualidade em Serviços** – como o ambiente de estudo da presente proposta trata-se de uma empresa prestadora de serviços, torna-se necessário por meio de pesquisa bibliográfica, abordar este tema, primeiramente, definindo o que é qualidade em serviços e após, como se dá a implantação de sistemas de qualidade e sua relação com as pessoas das organizações.
- **Capítulo 3 – Pesquisa de Campo** – Este capítulo apresenta informações levantadas no estudo de caso de forma a dar ênfase no estudo dos aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, o comportamento das pessoas e impactos para o sistema produtivo.
- **Considerações Finais** – Este capítulo apresenta as considerações do presente trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.
- **Referências Bibliográficas** – Apresenta as obras que foram referenciadas no texto contribuindo para a realização do trabalho.

CAPÍTULO 1

1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1.1 Definindo Motivação

Vernon (1973 apud GENARI, 2006) define motivação como uma espécie de força interior que cresce e que controla os desejos internos de maior relevância, de modo que sua existência é percebida através de experiência de comportamento humano. Nesse sentido, Piero (2001) afirma que:

[...] Pode-se entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força ou ainda, um impulso interno dos indivíduos [...]. A motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta bem para se movimentar permanentemente (PIERO, 2001, [s.n.]).

Robbins (2002), por sua vez, define a motivação como a ação responsável que direciona, produz comprometimento e focaliza os esforços de um indivíduo para atingir uma determinada meta. Ou ainda, de acordo com Broxado (2001), a motivação é:

[...] A consequência de um indivíduo motivado a algo é o seu comportamento. Todo comportamento é caracterizado por ações, e comer é um comportamento, pedir é um comportamento, enfim, tudo que fazemos é um comportamento. A unidade básica do comportamento é a atividade e ação. Ou seja, um comportamento, normalmente, é composto por uma série de atividades. Assim sendo, por que pessoas mudam de atividade? Por que, às vezes, deixamos de fazer uma coisa, e passamos a fazer outras? Para compreender isto, precisamos saber as necessidades e motivos que provocam determinadas atividades. É evidente que todo desempenho supõe que duas condições sejam atendidas: que seja capaz de executá-lo – Aptidões; que se tenha vontade – Motivação [...] (BROXADO, 2001, p. 4).

Dessa maneira, podemos vislumbrar a amplitude conceitual envolvida nesse tema, que buscamos explicitar a seguir.

1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow

O psicólogo Abraham Maslow é um dos mais citados estudiosos do comportamento organizacional. Seu trabalho alicerçava-se em um intento de efetivar uma síntese das ênfases dinâmica, holística e cultural, sob influências psicológicas e antropológicas, cujo arcabouço conceitual foi garantido na década de 1950. Nesse sentido, Sampaio (2009) afirma que, ao contrário do que é usualmente alardeado na literatura sobre esse autor, seus estudos sobre a motivação humana tinha em vista o desenvolvimento de uma teoria que balizasse uma construção conceitual para a compreensão do homem enquanto ser social, não sendo aplicável facilmente quando reduzida à esfera laboral. Maximiano (1995), por sua vez, afirma que Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre motivação, que busca fundamentar-se numa hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano.

Dessa forma, a hierarquia das necessidades de Maslow se refere à motivos criados dentro dos indivíduos que os levam a almejar a satisfação de certas necessidades, o que só pode ocorrer na medida em que são projetadas no ambiente externo – no caso as organizações – no qual se dão as relações sociais.

Quando as necessidades são fisiológicas, de segurança, sociais e algumas necessidades de estima, fica mais fácil para as organizações promover a satisfação dos seus colaboradores, pois com dinheiro e recompensas, muitas dessas necessidades são satisfeitas, não descartando a possibilidade de que as necessidades mais elevadas também podem ser satisfeitas através de incentivos financeiros.

[...] O dinheiro é um motivo muito complexo; combinado de tal forma com todos os tipos de necessidades, além das necessidades fisiológicas, muitas vezes é difícil avaliar sua importância. Em alguns casos, o dinheiro pode dar algumas coisas materiais ao indivíduo – por exemplo, carros esportivos –, através das quais pode conseguir um sentimento de sociabilidade (participar de um clube de carros esportivos), reconhecimento (símbolo de status) e até autorrealização (tornar-se um notável corredor de automóveis) (HERSEY & BLANCHARD, 1974, p. 49).

Dessa maneira, entende-se que a motivação é composta por uma confluência de fatores internos e externos. Por isso, Maximiano (1995) afirma que Maslow apregoa que as necessidades não são concebidas e percebidas igualmente pelas e nas pessoas. Assim, elas oscilam de acordo com as particularidades de cada pessoa, e em momentos diferentes. Em cada um desses momentos, uma necessidade predomina. A partir do instante em que se satisfaz uma necessidade, aparece outra. O engendramento de cada necessidade subsequente varia de acordo com os valores que aquela pessoa vai adquirindo a partir de suas trajetórias e experiências de vida. As pessoas sempre procuram satisfazer suas necessidades básicas primeiramente antes de procurar satisfazer a próxima necessidade de autorrealização ou de estima. Na teoria de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide em cuja base estão as necessidades mais básicas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização), conforme a figura 1.

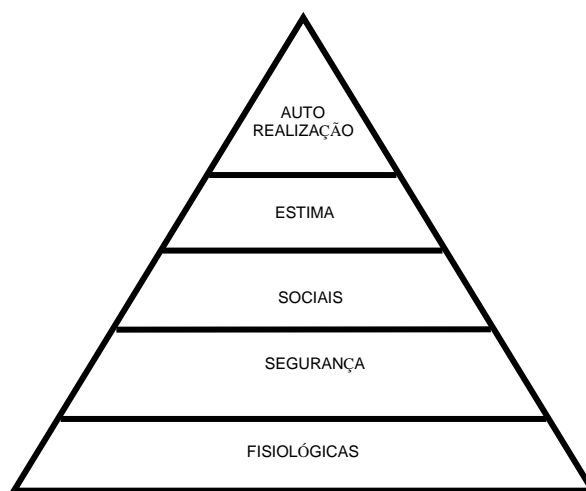


Figura 1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 37.

De acordo com Hersey e Blanchard (1974), Maslow afirma que quando as necessidades fisiológicas predominam, constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: fome, vestimenta, conforto, abrigo, etc., conforme a figura 2.

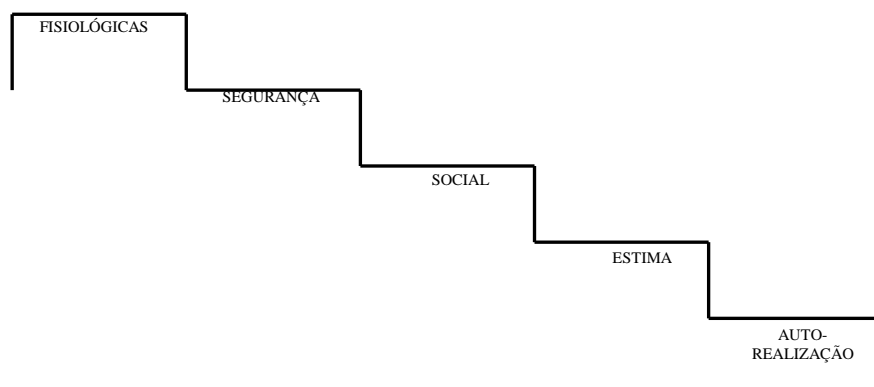


Figura 2 - Necessidades fisiológicas quando são predominantes
 Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 30.

A segurança constitui as necessidades de busca de proteção da vida ou emprego, da privação, a fuga e o perigo. Quando são predominantes aparecem como mostra a figura 3.

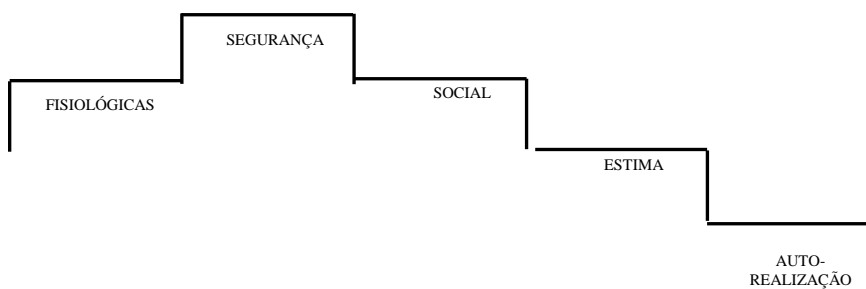


Figura 3 – Necessidades de segurança quando são predominantes
 Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 29.

As necessidades sociais estão contidas de necessidade de associação, de aceitação por parte da comunidade, de amizade, de afeto e amor. É predominante quando aparece da forma apresentada na figura 4.

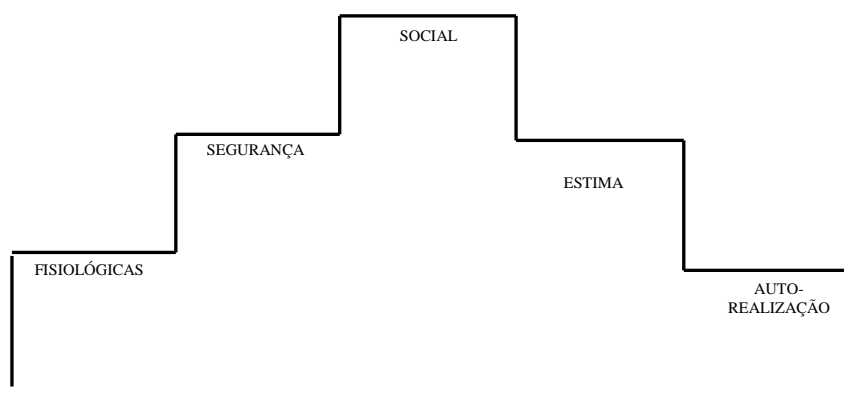


Figura 4 - Necessidades sociais quando são predominantes

Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 29.

A necessidade de estima envolve o auto desenvolvimento, a auto estima, a aceitação – social, de status e de prestígio – de valorização por conquistas pessoais, de confiança, autonomia. Aparecem assim conforme a figura 5.

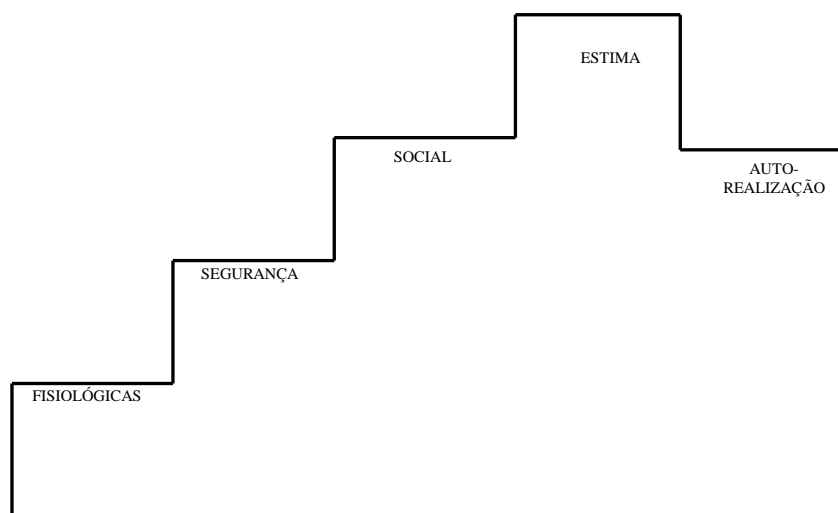


Figura 5 - Necessidades de estima quando são predominantes

Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 31.

As necessidades de autorrealização são as mais elevadas, de modo que cada pessoa procura satisfazê-las de acordo com seus próprios valores, suas crenças e formação familiar, e assim se modificam na medida em que seus objetivos são alcançados. Quando são dominantes, as necessidades de autorrealização aparecem assim, dispostas graficamente como mostra a figura 6.

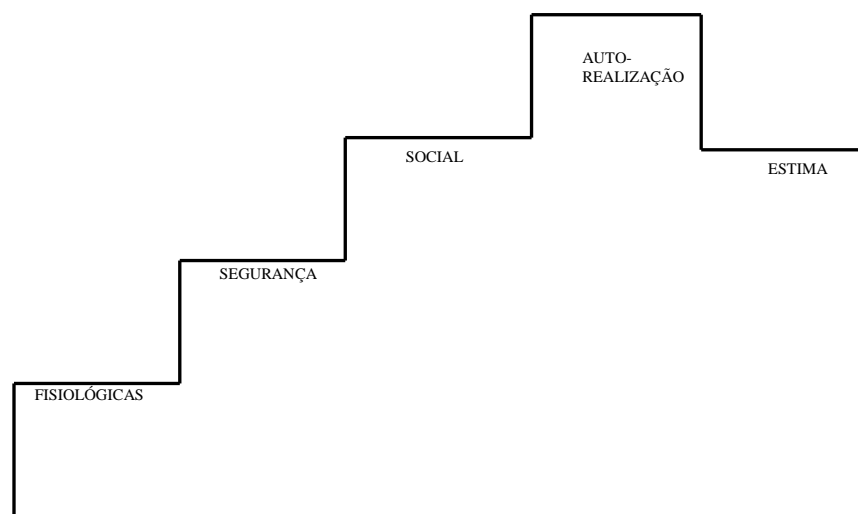


Figura 6 - Necessidades de autorrealização quando são predominantes
 Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 32.

Faz-se necessário que os administradores conheçam a hierarquia das necessidades dos seus empregados, a fim de atender os anseios pessoais para a concretização dos objetivos organizacionais.

1.3 Teoria das Satisfações Humanas

Segundo Maximiano (1995), Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, enquanto Herzberg baseia-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo como fonte de motivação. Assim, Herzberg afirma que a motivação das pessoas depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais.

1) Fatores higiênicos:

Esses fatores estão relacionados com a pessoa enquanto trabalha e vive seu cotidiano com a família e sociedade, e engloba as condições ambientais de trabalho e da residência, salário, benefícios, políticas da empresa, supervisão, clima organizacional, regulamentos internos, etc.

Estes são os fatores tradicionalmente utilizados nas organizações para se obter a motivação dos colaboradores. Contudo, são limitados, a ponto de influenciar o comportamento do empregado. No entanto, são necessários para evitar insatisfações ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Os fatores higiênicos quando são satisfeitos

plenamente, evitam a insatisfação. Esse fator não tem capacidade de elevar por tempo duradouro a satisfação. Quando são muito ruins, provocam insatisfações. São chamados por Herzberg de fatores insatisfacientes.

2) Fatores motivacionais:

Esses fatores referem-se ao teor da posição de ocupação no trabalho, às obrigações e aos deveres relacionados com o cargo em si. Quando satisfeitos, têm efeito duradouro de satisfação com significativo aumento da produção. O termo motivação, traz em seu conteúdo, satisfação por realização de uma tarefa desafiadora, que promove ao crescimento e ao reconhecimento profissional, trazendo o verdadeiro sentido do trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação. Herzberg os chamou de fatores satisfacientes.

Para Maximiano (1995), Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente separados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional, ou seja, “[...] o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação (MAXIMIANO, 1995, p. 327)”.

Chiavenato (1993) apresenta os fatores satisfacientes e insatisfacientes na figura 7.

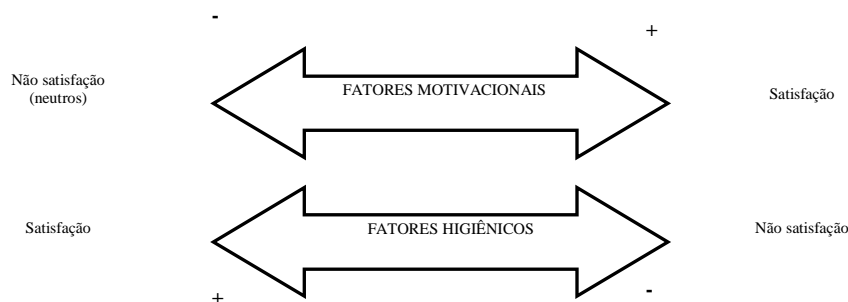


Figura 7 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas
Fonte: Chiavenato, 1993, p. 178.

Para Maximiano (1995), existe uma combinação mútua entre dois fatores – ambiente e conteúdo de trabalho – que promovem satisfação pessoal e aumenta a produtividade. Esses fatores somente são eficazes a partir de sua existência correlacionada.

Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador (MAXIMIANO, 1995, p. 330).

Até certo ponto, para Chiavenato (1993), as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow. Quando um indivíduo tem um excelente padrão de vida, os níveis de necessidades mais baixos representam um pequeno valor motivacional.

Isso pode ser percebido no quadro 1, que efetiva uma comparação entre os fatores de higiene e os fatores motivadores:

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVADORES
Ambiente	O serviço
Programas e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho que é desafio
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro, status, segurança	Crescimento e desenvolvimento

Quadro 1 – Uma comparação entre os fatores de higiene e de motivação
Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 70.

Para Chiavenato (1993), o trabalho de pesquisa que Herzberg realizou apresenta-se como uma boa alternativa técnica para que o gestor conheça os anseios dos empregados e os motivos que os levam a buscar a satisfação.

Por esse motivo, Chiavenato (1993) afirma que quando a empresa conhece os desejos oriundos das necessidades de seus empregados, a mesma está sempre à frente das não satisfações, promovendo momentos de lazer, de valorização pessoal e profissional, de estímulos aos trabalhos sociais de forma que ambos atinjam seus objetivos. Assim, o trabalho realizado por meio do cumprimento de tarefa, constitui uma boa ferramenta de automotivação para o empregado, pois exige a criatividade e seu próprio controle para garantir o serviço no tempo adequado, sem que tenha que receber uma ordem.

Isto posto, Chiavenato (1993) afirma que, para que sejam contemplados os fatores motivacionais e os higiênicos, empresas devem se preocupar em oferecer aos

seus colaboradores algum tipo de incentivo financeiro, como por exemplo, a participação na divisão de lucros anuais.

Segundo Bergamini (1997), tantas visões de pesquisa científica sobre um mesmo assunto poderiam nos conduzir a inferir que uma determinada teoria anula a outra, o que não é verdade. Vários teóricos e administradores atribuem às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de “comportamento motivado”.

1.4 Teorias Motivacionais de McGregor

Quando administradores perguntam a McGregor (1973), o que se deve fazer para motivar o ser humano, ele responde que não se deve fazer nada. O homem possui motivação natural. Ele é um sistema orgânico, o que o difere de um sistema mecânico.

A entrada de energia – a luz do sol, comida, água, etc. – é transformada por ele em produção de comportamento – incluindo atividades intelectuais, respostas emocionais, bem como ações observáveis [...] (MCGREGOR, 1973, p. 180).

McGregor (1973) aponta que o ser humano quando consegue suprir certas necessidades e a manter um grau de proteção mais equilibrado, naturalmente começará a procurar objetivos ligados às suas necessidades de níveis superiores.

Essas incluem necessidades de controle de seu próprio destino, de autorrespeito, de emprego e aumento de suas habilitações, de responsabilidade, de realização tanto no sentido de status e de reconhecimento como no sentido de desenvolvimento pessoal e de solução eficiente de seus problemas [...] (MCGREGOR, 1973, p. 184).

Ao se sentir sujeito de sua própria existência, McGregor (1973) afirma que o homem buscará de muitas outras formas satisfazer com mais perfeição suas necessidades físicas para o lazer e de relaxamento.

1.4.1 Teorias da Motivação: Teoria X e Teoria Y

Na década de 50, uma comparação entre dois modelos opostos de administração desenvolvida por McGregor (1992), fundamentou a obra denominada *O lado humano da empresa*, que de um lado, apresentava um estilo baseado na teoria tradicional,

mecanicista e pragmática, ou seja, a Teoria X; e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, a Teoria Y.

Enquanto a Teoria X tem natureza de compensação ou de punição, de acordo com o desenvolvimento da tarefa atribuída ao empregado, a Teoria Y assenta-se no bom relacionamento, a partir da qual as necessidades do empregado são apreendidas e levadas em consideração para o engendramento de um bom clima organizacional, o que possibilita a existência de um ambiente propício para se atingir os objetivos do trabalhador e da empresa como um todo. Todavia, a Teoria Y – mesmo com toda forma moderna de administrar de forma não autoritária –, não descarta a possibilidade de se estabelecer uma punição ao mau trabalhador.

Nessa acepção, a Teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em algumas convicções sobre o comportamento humano, conforme o leitor pode verificar a seguir:

- Homem é apático e preguiçoso por natureza;
- Carece de ambição;
- Homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Resistente às mudanças;
- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina.

Dessa maneira, é possível compreender que a Teoria X tem um estilo mais rígido de administração. As pessoas são vistas como capital de recursos humanos, ou seja, um dado numérico que representa uma matrícula do quadro de empregados da empresa, e assim, são percebidos como meros recursos de produção. Isso pode ser evidenciado nos aspectos caracterizados pela administração de empresas no interior dos preceitos da Teoria X:

- Os recursos da empresa são alocados com o exclusivo interesse de seus objetivos econômicos;
- É um processo para guiar as pessoas, indicar as ações esperadas, controlar suas atividades e modificá-las, para que atinjam os objetivos da empresa;
- As pessoas devem ser guiadas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas, seus esforços devem representar ações que levem a organização a atingir seus objetivos de produção;

- A empresa deve remunerar o bom trabalhador sem deixar de punir o mau trabalhador, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Assim, conforme as orientações ideológicas contidas nessa concepção de administração,

[...] Dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades. Esse fato permite que a gerência o use para obter aceitação de direção e controle (MCGREGOR, 1992, p. 89).

Para McGregor (1992), as pessoas são dotadas de necessidades fisiológicas e de segurança e, quando essas estiverem satisfeitas, as necessidades de estima e autorrealização tornam-se predominantes.

Para Bergamini (1997), a administração que se vale de um controle organizacional, com o objetivo de incentivar e, principalmente, amedrontar as pessoas, como se todas tivessem a mesma personalidade, mostrou-se falha. Como consequência, a administração foi o poder e o controle almejados desde o início. Esse controle centralizador e antidemocrático mostrou apenas ter eficácia ao reforçar a submissão daqueles a quem era aplicado.

Nessa acepção, Deci (1996 apud BERGAMINI, 1997) afirma que essa forma de administrar provocou o empobrecimento da administração, acarretando como consequência a situação sociorrelacional na qual existiam empregados controlados e dessa forma, oprimidos em relação ao empregador, aceitando as condições impostas para manterem-se na organização, o que recorrentemente ocasionava conflitos e hostilidades. A indignação e revolta é a forma de manifestação aparente que leva as pessoas a desafiar os controles quando são submetidas de modo agressivo e alienado.

Nesse contexto, conclui-se que esse tipo de administração opressora, que se limita a controlar a conformar o comportamento das pessoas, sem levar em conta as suas necessidades e objetivos individuais, levando-a a reprimir sua criatividade e o uso de sua potencialidade, não deveria ser aceito na atualidade, uma vez que as empresas estão adotando sistemas motivacionais para a melhora do clima organizacional.

Assim sendo, conforme essa teoria, existem forças de impulso e forças de restrição. Uma recompensa financeira é um exemplo de forças de impulso. Um ambiente de apatia, de hostilidade e perseguição exemplifica forças de restrição. Quando há a presença de forças de restrição no ambiente de trabalho, a tendência é a queda na produção.

Como contraponto, a Teoria Y mcgregoriana constituiria uma moderna concepção de administração de acordo com a teoria comportamental.

O princípio fundamental da teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor seus próprios objetivos dirigindo seus esforços para o sucesso da empresa (MCGREGOR, 1992, p. 54).

Para McGregor (1992), a teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais a respeito da natureza do homem, conforme é apontado a seguir:

- As pessoas trabalham com entusiasmo. Esforçam-se fisicamente, do mesmo modo, como na prática de um lazer;
- As pessoas não são apáticas e contrárias às necessidades da empresa, isso só ocorre se tiverem uma contrariedade na empresa;
- As pessoas têm dentro de si vontade, dinamismo, habilidades que podem assumir responsabilidades;
- O homem é responsável por natureza, aceita e procura responsabilidades.

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração participativo, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, delegar responsabilidades, descobrir habilidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Nessa orientação, a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos à administração:

- Todos os fatores de motivação, de potencial de desenvolvimento, de coragem de assumir responsabilidades, de se comportar para os objetivos da empresa, estão presentes nas pessoas;
- A administração deve criar métodos e modelos que ajudam no aumento da produção para a lucratividade da empresa, e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir os objetivos pessoais.

Segundo McGregor (1992), a Teoria Y é o da administração participativa, pautada na contribuição coletiva e democrática, de “ganha-ganha”, de desenvolvimento à iniciativa individual através da interação e criação de um ambiente saudável e de bom clima organizacional que leva em consideração também os objetivos pessoais do empregado. A Teoria Y é geralmente aplicada nas empresas de forma a promover inovações e valorização do ser humano, conforme disposto a seguir:

- A não centralização das informações e decisões com a delegação de responsabilidades e competências;
- Valorização do cargo visando melhorar o significado do trabalho para buscar os objetivos da empresa;
- Gerência participativa onde o empregado sinta-se responsável pela tomada de decisão, fazendo com que o processo inicie e termine com êxito.
- As pessoas recebem retorno de seu desempenho operacional e comportamental, não na forma de cobrança, mas em forma de apoio no ensino e no crescimento profissional e pessoal.

Para Chiavenato (1993), atualmente a teoria mais aplicada e recomendada pelos estudiosos em comportamento humano dentro das organizações é a teoria Y, pois esta determina certa liberdade de ações individuais que, além de atingir os objetivos dos empregados, atinge os objetivos organizacionais.

As movimentações decorrentes da aplicabilidade da teoria Y têm uma alta relação com os objetivos pessoais ou com suas necessidades. Essas movimentações são incentivadas pela empresa administrada segundo a teoria Y, através da interação dos objetivos das partes, pois com isso, tanto os objetivos pessoais como os organizacionais são alcançados e, como consequência, ocorre o aumento da produtividade, da qualidade de vida e também dos produtos e serviços prestados pela empresa.

Para que as empresas coloquem em prática a teoria Y, é preciso que elas conheçam a fundo as necessidades de seus colaboradores.

1.5 Teoria da Equidade

Concebida em 1963 por John Stacy Adams, notório psicólogo behaviorista, trata-se de um trabalho que, de acordo com Rodrigues (2006), apresenta semelhanças com o estudo efetivado por Charles Handy's. De um modo geral, trata-se de uma interpretação de teorias simples como as dos pioneiros Maslow e Herzberg. Dessa forma, a teoria da equidade de Adams baseia-se na metodologia de comparação social no trabalho, com o cerne na percepção pessoal de sujeito sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e benefícios dos outros colegas em situações análogas. Dessa forma, Rodrigues (2006) afirma que numa lógica de equidade torna-se pertinente definir este conceito, uma vez que o termo equidade é recorrentemente considerado

sinônimo de igualdade, o que seria um erro analítico. Nessa orientação, pode-se inferir que igualdade existe quando dois indivíduos obtêm uma mesma recompensa, e que a equidade existe quando os indivíduos são recompensados em função do seu mérito.

A compreensão da equidade pelo indivíduo depende dos seus marcos de referência, podendo estes incidir sobre ele próprio, sobre os colegas de trabalho da mesma os quais incidem sobre si mesmo, sobre os colegas de empresa ou outras pessoas que cumprem funções parecidas em outras empresas. Neste contexto, Rodrigues (2006) aponta que é necessário salientar a existência de equidade interna e equidade externa. Enquanto a primeira está atrelada à comparação do indivíduo com outros da mesma organização que desempenham funções similares, a segunda, por sua vez, diz respeito à comparação com outros sujeitos – que também exercem funções semelhantes – de outras empresas, instituições ou organizações. Dessa maneira, a equidade constitui um fenômeno perceptivo das comparações entre ganhos e investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade (favorável ou desfavorável). Para fins de ilustração, Rodrigues (2006), afirma que:

[...] uma situação de equidade é aquela em que se verifica a presença de uma relação entre *inputs* e *outputs* do indivíduo, que é análoga com a relação entre *inputs* e *outputs* da pessoa com a qual é feita a comparação. Porém, quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre os seus *inputs* e *outputs* é diferente dos *inputs* e *outputs* da pessoa de comparação, persiste uma situação de iniquidade. A situação de iniquidade pode ser dissociada em: iniquidade por excesso de pagamento (favorável) e iniquidade por sub-pagamento (desfavorável). Entende-se por iniquidade favorável, todas as situações comparativas em que o indivíduo é favorecido, podendo este reavaliar a importância dos seus *inputs* e *outputs*, restabelecendo a situação de equidade. Por sua vez, considera-se iniquidade desfavorável aquela em que se verificam casos de sub-pagamento, aos quais a resposta do indivíduo não é meramente cognitiva, sendo que neste contexto se pode recorrer a outro tipo de estratégias (RODRIGUES, 2006, p. 3-4).

Assim, Rodrigues (2006) afirma que em uma organização, a percepção de iniquidade pode surgir de uma diversidade de situações e cenários, como a definição de funções, promoções e transferências. Entretanto, é usualmente nas questões salariais que assume contornos mais sérios. Deste modo, constata-se que os indivíduos na medida em que se dedicam mais à empresa, recebem uma melhor recompensa financeira. Por outro lado, se os sujeitos tiveram noção de que estão sendo injustiçados, a tendência será a de

trabalharem na mesma medida dos colegas que se dedicam menos e que não são de nenhuma maneira penalizados por isso.

Dessa forma, Segundo Nunes (2006) afirma que na Teoria da Equidade, a motivação, a produtividade e a satisfação do empregado dependem da avaliação subjetiva que ele faz da organização, com relação ao trabalho que ele executa com o trabalho que outro empregado executa em relação à recompensa salarial que a empresa oferece a ambos. Assim:

A teoria da equidade defende a necessidade de justiça no local de trabalho, assentada na ideia central que os trabalhadores comparam os seus contributos (empenhamento, formação, esforço) para a organização com aquilo que dela recebem (salários, recompensas, estatuto, segurança no emprego). Numa lógica de equidade, quem investe mais, deve receber mais da organização. Subjacente a esta teoria está a noção de relação de contingência entre os ganhos e investimentos, isto é, o colaborador tende a esforçar-se mais se perceber que um maior esforço conduzirá a uma melhor recompensa (RAMOS, 2009, p. 47).

1.6 Teoria da Determinação de Metas

Casado (2002) aponta que na Teoria da Determinação de Metas desenvolvida por Loke no final da década de 60, o centro da fonte de motivação no trabalho baseia-se nas necessidades que as pessoas têm em saber aonde a empresa quer chegar, o que a empresa quer de cada empregado no trabalho, a contribuição de cada pessoa dentro da organização para que os objetivos sejam atingidos, enfim, querem metas bem definidas e objetivos claros.

Segundo Oliveira, Delamaro e Rocha (2006), a Teoria da Determinação de Metas afirma que a principal fonte de motivação no trabalho está assentada na necessidade que as pessoas têm de perceber objetivos claros e diretrizes bem definidas em uma organização, uma vez que a intenção principal dos empregados é o de laborar em direção a uma meta. Nessa orientação, essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes bem demarcadas. Nesse sentido, segundo estes autores, mesmo que as metas sejam difíceis de serem concretizadas, quando compreendidas, aceitas e incorporadas pelo corpo laboral coletivo, resultam num melhor desempenho do que metas fáceis que são impostas pelas chefias. Dessa forma, as metas devem ser desafiadoras, desde que

sejam passíveis de serem alcançadas. Para que isso seja realizável, as metas devem ser estabelecidas coletivamente, ou seja, devem ser definidas com a participação dos empregados. Assim, na medida em que estes participam visceralmente do processo de escolha das diretrizes, supõe-se que o seu desempenho será plenamente satisfatório. Além disso, os autores em questão acrescentam que:

Três outros fatores, conforme Robbins (2002), influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, autoeficácia adequada e cultura nacional. Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a abandonará. Autoeficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E o estabelecimento de metas é condicionada pela cultura. Nesta teoria, o funcionário desempenha melhores atividades quando recebe feedback de seus superiores. Dessa forma, os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer (OLIVEIRA; DELAMARO; ROCHA, 2006, p. 2).

Nesse sentido, os autores afirmam que o gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta através de constante orientação e aconselhamento, de modo que os objetivos – originários de um consenso democraticamente erigido – possam de fato serem concretizados.

1.7 Teoria ERC de Clayton Alderfer

Conforme Rodrigues (2006), Alderfer aponta que a motivação dos trabalhadores pode ser obtida através da satisfação de suas necessidades. Alderfer defende que a motivação pode ser obtida com apenas três níveis hierárquicos de necessidades, utilizando de agrupamento – descritos no parágrafo seguinte – de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento, contrariando os cinco níveis de necessidades propostos por Maslow.

Assim, Rodrigues (2006) descreve a Existência como a necessidade que compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, a sobrevivência do indivíduo: a fome, proteção da vida ou emprego, etc. O Relacionamento corresponde às necessidades sociais de Maslow, ou seja, a aceitação por parte da comunidade: de afeto, amor, etc. O Crescimento como a necessidade de autorrealização de Maslow, que são as necessidades de formação familiar, de

oportunidades de crescimento pessoal que são satisfeitas de acordo com seus valores pessoais.

Segundo Caldas e Alves Filho (2007), baseando-se nos modelos de necessidades (sobretudo o de Maslow) e procurando superar algumas falhas desses modelos, no final da década de 1960 e no início da década de 1970 Clayton Adelfer propôs uma nova versão da hierarquia de necessidade que apresenta somente três níveis: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento, cujas iniciais compõem a sigla ERC, como pode ser visualizado na figura 8:

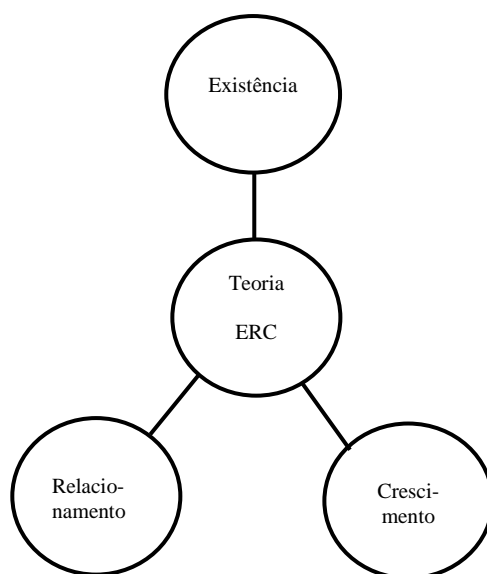


Figura 8 – Teoria ERC

Fonte: <http://www.flatworldknowledge.com/node/28831#web-28831>

1.8 Teorias das Expectativas de Vroom

De acordo com Bueno (2002), Vroom afirma que para uma pessoa estar totalmente motivada, três aspectos (expectativa, instrumentalidade e valência) devem estar ativos. Caso um destes elementos esteja ausente, a motivação se torna fraca. Nesse sentido, para que o trabalhador sinta-se motivado, deve sentir-se capaz de atingir seus objetivos pessoais. Dessa forma, é possível afirmar que:

A teoria das expectativas é uma teoria cognitiva segundo a qual o desempenho e comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional, em que a motivação da pessoa estará dependente da satisfação das seguintes condições: Valência (recompensa pelo esforço deve ser valiosa para o indivíduo que a recebe), Expectativa (probabilidade subjectiva de que se for

desenvolvido um determinado esforço e se este for bem sucedido, então será obtido um dado resultado desejado) e Instrumentalidade (capacidade de resultado atingido depois do esforço, possibilitar ou não, atingir algo). Segundo o autor, “Motivação = Expectativas x Instrumentalidade x Valência” (se um destes valores for “0”, não haverá motivação). Esta teoria é severamente criticada por considerar os seres humanos muito calculistas nos seus processos de tomada de decisão, assumindo dessa forma, que a motivação é o processo de escolha racional e consciente (RAMOS, 2009, p. 47).

Conforme Rodrigues (2006), a Teoria das Expectativas foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo Victor Vroom em 1964. Este aponta que esse processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e opções de expectativa que cada indivíduo possui para atingir os mesmos objetivos. Essa teoria direciona que, para que o trabalhador se sinta motivado para atingir seus objetivos, deve se sentir capaz de executar a tarefa recebida. Com esta suposição, a motivação e competência acabam se entrelaçando.

Ainda Rodrigues (2006), dentre as condições para motivar cada pessoa, a Valência está definida para o valor ou peso que uma pessoa atribui às recompensas recebidas de acordo com o trabalho realizado. Por isso, para que cada pessoa tenha sua expectativa satisfeita, é imprescindível que essa recompensa tenha um valor real. O sistema de recompensas pode levar a alguma subjetividade, pois essa valência para uma pessoa pode não significar tanta importância quanto para a outra.

Já na Instrumentalidade, percebe-se que o indivíduo é motivado a fazer coisas para que o resultado tenha como consequência alguma recompensa que o leve a atingir outros resultados, como ganhar um dinheiro por um trabalho efetuado e comprar um bem.

1.9 Motivação e seus Conceitos: considerações

Segundo Gellerman (1976), para entender a importância da motivação nas organizações, é preciso entender os princípios desse conceito. Dessa maneira:

A motivação é conceituada como o processo que leva as pessoas a uma ação ou inércia em diversas situações. Este processo pode ser ainda o exame das razões pelas quais se escolhe fazer algo, e executar algumas tarefas com maior empenho do que outras (CRATTY, 1984 apud MALAVASI & BOTH, 2005, p. 1).

Dessa maneira, segundo Gellerman (1976), é extremamente fácil alguém concluir que o comportamento diverso dos outros deve ser resultado de estupidez ou desonestidade. Na verdade, os conflitos ideológicos prejudiciais às relações continuam a existir entre empregados e pessoas que dependem muito uns dos outros e têm ótimas razões para almejam o mais completo entendimento entre si. Assim, muitos trabalhadores afirmam em seu interior a desconfiança de que os patrões devem ser exploradores e, conseqüentemente, merecem todo o castigo que os sindicatos ou o governo seja capaz de infligir-lhes. Por outro lado, gerentes conservam igualmente em seu íntimo a suspeita de que a maioria dos trabalhadores não gosta de trabalhar.

[...] Todavia, já se compreendeu perfeitamente que nossos conhecimentos a respeito do que faz os homens agirem como agem, estão longe de serem muito mais amplos do que antigamente, suponhamos. Os resultados das pesquisas indicam que muitas ideias tradicionais sobre a motivação são demasiadamente simplistas ou pessimistas, ou ambas.

A motivação, no sentido mais comum deste vocábulo, é o objetivo que imaginamos possuídos pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, frequentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a causa do comportamento humano, não passa de instrumentos de que serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria [...] (GELLERMAN, 1976, p. 272).

Nessa acepção, o autor afirma que reconhece que os gerentes têm muito mais facilidade de modificar seus costumes do que os do pessoal que trabalha com eles e, assim, deve se preocupar muito mais em aumentar sua própria eficiência do que convencer os empregados a se tornarem mais eficientes. Dessa maneira, há uma interrogação se a administração deve se preocupar em facilitar um pouco mais o trabalho dos empregados. Existem pelo menos três razões de grande impacto para fazerem esse esforço. A primeira é que quando o empregado sente que a maneira de executar uma tarefa foi aprimorada de forma menos fatigante, tende a aumentar a produtividade operacional. A segunda é que o contrário desse esforço pode resultar em operação tartaruga ou greves. E a terceira, e com certeza a mais valiosa das três, é a utilização eficiente dos recursos humanos.

[...] Por conseguinte, os bons gerentes – honestos com a própria ideia que cultivam a respeito de si mesmos – não se encolherão diante do desafio, de modo que podemos encerrar nossa análise da motivação no trabalho com uma manifestação de esperança e de fé na probabilidade de que as motivações mais nobres das classes trabalhadoras e respectivos gerentes acabem por prevalecer sobre piores [...] (GELLERMAN, 1976, p. 272-275).

Para Piero (2001), é importante entender motivação para entender as causas que levam alguns indivíduos a caminharem em busca de variados objetivos. Para este autor, há dois fatores motivacionais: intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Fatores motivacionais intrínsecos são aqueles relacionados ao cargo e à natureza do trabalho, desse modo, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores internos, quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação. Os fatores motivacionais extrínsecos, segundo Piero (2001), fazem com que o indivíduo se movimente para o sentido do objetivo. Muitas vezes uma pessoa tem a vontade de realizar uma atividade ou trabalho para evitar uma repreensão ou para ganhar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa não parte da própria pessoa, mas de um fator extrínseco, que o impulsiona de alguma forma para que ela se movimente rumo ao objetivo pretendido. Por isso, de acordo com Piero (2001), é necessário estimular os impulsos internos dos indivíduos a fim de que se tornem mais produtivos através de estímulos extrínsecos como, por exemplo, punição por atraso com perda de parte do dia de trabalho, perda do vale alimentação ou de algum outro tipo de benefícios ou prêmios.

Bergamini (1997) afirma que as recompensas externas motivam os empregados com grande poder para determinar um bom desempenho no ambiente de trabalho.

No seu livro “Motivação”, Bergamini, diz: “...Existe uma confusão generalizada entre condicionar pessoas e motivá-las. Uns acham que conseguem motivar outros. Porém, existem posições contrárias sobre este tema que dizem que apenas forças interiores é que motivam as pessoas”. Dessa forma podemos definir: Estímulos Exteriores: são derivados de condicionantes sociais do comportamento que podem ser a mídia, a religião, as tradições culturais, as leis, as relações Capital x Trabalho, decorrentes das políticas internas da organização, da moda, dentre outras condicionantes que estão no meio social em que alguém vive. Estímulos Interiores: são derivados do instinto de sobrevivência, que são sede, fome, sexo, afeto, dentre outros. Para os psicólogos comportamentalistas, a realidade é um fenômeno objetivo. E a personalidade poderá estar sempre controlada pelos fatores de

motivação manipuladas pelo ambiente organizacional e pelo meio ambiente social (BROXADO, 2001, p. 6).

Para Piero (2001), a eliminação dos estímulos externos provoca insatisfações, prejudica o clima organizacional e o comportamento de relacionamento do indivíduo com a equipe de trabalho e outras intempéries. Quando os incentivos forem retirados os atrasos voltarão a ocorrer.

1.10 A Evolução e o Movimento da Motivação ao Longo da História

Bueno (2002) afirma que foi na Escola da Administração Científica que tudo começou no final do século XIX, quando Frederick Winslow Taylor lançava os fundamentos da administração científica. Nesse caminho, Taylor observou que devido à complexidade da tarefa, o melhor empregado, experiente em sua função, não conseguia entender o serviço devido à falta de estudo ou à falta de capacidade mental. Por isso, Taylor propôs a divisão das tarefas, simplificando a atividade. Uma equipe planejava e outra executava. Treinava o trabalhador e o engajava na correta tarefa que tinha capacidade para executar.

Posteriormente, tem-se a escola das relações humanas que surgiu. Em 1924 especialistas em eficiência, da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que objetivava estudar os efeitos da iluminação na área de produção da empresa. Foram realizados vários experimentos nos grupos de trabalhadores, por Elton Mayo, no fator de iluminação. Perceberam que a quantidade de luz distribuída no setor não tinha relação com a produtividade dos empregados, definindo que, a produção era motivada pela valorização dos 20 mil empregados que foram submetidos a entrevistas pela equipe de cientistas para opinarem sobre o que os deixavam satisfeitos no trabalho. Concluíram que o ponto positivo para a produtividade era a relação interpessoal, e não tanto os incentivos salariais. Os empregados sentiam-se respeitados e valorizados.

Conforme Christy (2006), nos anos 60, Frederick Herzberg despontou nas pesquisas sobre motivação no trabalho. Afirma que os fatores que definem a satisfação no trabalho e servem para motivar, são distintos dos fatores que levam à insatisfação. Fatores higiênicos, salários, segurança, condições de clima da organização e tratamento

dispensado pela chefia, são fatores que causam insatisfação caso não estejam de acordo com a percepção dos empregados.

Para Bueno (2002), Herzberg definia em suas pesquisas que a forma de fazer com que o indivíduo produzisse por sua própria vontade, era fazer com que a atividade lhe trouxesse satisfação em executá-la. Nesse contexto, Herzberg aponta para a motivação e o enriquecimento das tarefas, que nada mais é que provocar o aumento da responsabilidade e o desafio do indivíduo à sua realização.

Segundo Rodrigues (2006), o psicólogo Victor Vroom, em 1964, inicia o desenvolvimento da teoria das Expectativas. Essa teoria relaciona desempenho com recompensa. Se o trabalho a ser realizado pelo empregado valer a pena, for reconhecido pelo esforço e a dedicação para a sua execução, ele o fará; se não for reconhecido, não o fará.

Fadiman (1979 apud ALVES, 2008) afirma que a teoria de motivação humana de Maslow constitui a essência das necessidades humanas. As necessidades estão organizadas hierarquicamente. É a satisfação de uma necessidade que motiva o indivíduo na direção de seu objetivo. Essa teoria apresenta o ser humano como um ser insaciável, que está sempre à busca de uma nova satisfação. De acordo com as hierarquias das necessidades, há uma relação entre elas. Isso faz com que o homem tendo atendido uma necessidade, inicie a busca pela satisfação de outra necessidade de maior nível.

Segundo Kondo (1991), a década de sessenta, agitada e revolucionária, foi o marco para o início de inúmeros problemas sociais como a agitação estudantil, responsabilidade civil pelo produto e a motivação. O aumento do padrão de vida e o nível educacional são fatores de relação desses aspectos. O crescimento intelectual fez com que ocorressem avanços tecnológicos desejáveis, os quais devem ser compreendidos no âmbito das mudanças sociais. Assim, o fator de motivação se torna mais difícil na medida em que o padrão de vida e o crescimento intelectual se elevam, juntamente com a criticidade dos cidadãos.

Para uma melhor visão da evolução das teorias de administração ocorridas no século XX, Bueno (2002) apresenta no quadro abaixo, um resumo do período de 1900 a 70/1980 com as principais teorias administrativas.

Disciplinas Movimento	Engenharia	Psicologia	Psicologia Social		Sociologia	Administração
1) 1900 Movimento de Racionalização do trabalho	Gerência Científica Taylor Gantt Gilbreth	Psicologia industrial Munsterberg Tead Myers Viteles	*****		*****	Gerência Administ. Fayol Gulick Urwick Mooney Davis
2) 1930 Movimento das Relações Humanas	“Production Management” Kimball Felipetti	Relações Humanas Mayo Lewin Roethlisbergr Homnas J.C.A.Brown Zaleznik	Sistema Cooperativo Barnard		Sistema Social Parsons Merton	Proces-sual Newman Koontz & Dale Terry
3) 1945 Movimento do Funcionalismo Estrutural	“Management Sciense” Church-men Akcoff	Sócio-Técnico Trist Bramford Rice Miller Emery	Pós-Hawtorne Maslow Macregor Likert Herzberg	Raciona-lidade Limitada Simon	Institu-cional Selznick Gouldner	Gerência por Objetivos Drucker Odiome
4) 1955 Movimento dos Sistemas Abertos	“Operacions and Manage-ment” Buffa Skinner Hayes W.Wright	Desing Davis	Comporta-mento organiza-cional. Schein Argyris Bennis	Coali-zões Cyert March	Controle Blau Etzioni W.R. Scott	Planeja-mento Chandler Ansoff
5) 1979/80 Movimento das Contingências Ambientais	Tecnologia Woodward Thompson Lawrence Lorsch Perrow	Qualidade de Vida no Trabalho Davis Chermis	Cultura Shein Kotter	Papeis Geren-ciais Mintz-berg Pettigrew	Estrutura-listas Empíricos Hall. Pugh Hage Aiken	Competi-vidade Miles & Snow Porter
Temas Organizacio-nais Relevantes	Tecnologia	Comporta-mento	*****	Decisão	Estrutura	Estratégia

Quadro 2 – A Evolução Histórica das Teorias Administrativas.

Fonte: Resende, 2000 apud Bueno, 2002, [s.n.].

Após um século de motivação na gestão de pessoas, Bueno (2002) mostra no quadro 3 abaixo, as correntes históricas da motivação que são apresentadas esquematicamente na tentativa de uma melhor visão para o fenômeno da motivação. Para melhorar o desempenho dos empregados para melhor produtividade, as empresas foram em busca de compreender os fatores capazes de levar esses empregados rumo aos seus objetivos. O nascimento da Revolução Industrial e o surgimento de novas organizações de trabalho no momento em que o mercado se tornava cada vez mais competitivo.

ÉPOCA	CORRENTE / AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE E DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialidade. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima autorrealização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima autorrealização
1964	Vroon	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema de aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores	Valor social do momento
1950	Logoterapia /Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta necessidades e autorrealização
1974	Programação Neurolinguística/Bandler& Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima

		peçoal.		
1990	Coaching/ Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos	Estima
1990	Energização /Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento	Estima autorrealização

Quadro 3 – Grandes Correntes Históricas da Motivação

Fonte: Motivação dos quadros operacionais Hering, 1996 apud Bueno, 2002, [s.n.).

1.11 A Importância da Motivação na Organização e seus Efeitos

Bergamini (1997) afirma que quando se fala de motivação humana, o uso de uma simples receita genérica não serve como recurso unicamente suficiente para ser utilizado nas empresas como a busca dos motivos que levam as pessoas a agir com ou sem motivação. Há muitas razões que explicam uma simples ação, uma vez que, grande parte dessas características está no interior das pessoas, tais como: seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, atitudes, crenças, educação e exemplos familiares. A importância da motivação nas organizações tem incentivado grande número de estudos científicos nessa área. Nesse sentido:

[...] A motivação como tópico deixa de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual, e se transforma numa ferramenta prática para influenciar o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações [...]. Não se pode tratar da mesma forma todas as pessoas. Cada uma possui comportamentos diferentes, decorrentes de motivação diferentes, dentro e fora das Organizações. Essa diversidade de interesses permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os seres humanos são diferentes uns dos outros, desde suas informações genéticas, vida intra-uterina e até mesmo na hora do parto. Além das experiências pessoais no ambiente familiar, bairro, cidade, escolas, trabalho, dentro do chamado Determinismo ambiental, pelas quais cada pessoa passa [...] (BROXADO, 2001, p. 4-5).

Segundo Bergamini (1997), no século XVIII iniciou-se a Revolução Industrial na Inglaterra e no século XIX em demais países. Com essa revolução, o mercado se tornou muito mais competitivo fazendo com que as empresas que queriam se manter no mercado investissem pesadamente em novas técnicas para a eficiência dos processos

industriais que começaram a exigir muito mais retorno do capital investido. Os negócios que tomaram um novo rumo começaram a exigir cada vez mais das empresas, em seus procedimentos e na sua forma de trabalhar. Os administradores começaram a treinar as pessoas do chão de fábrica e aplicar novos processos, usando de ferramentas e métodos mais produtivos. Após a Revolução Industrial, os gerentes deveriam estar muito mais atentos na busca de descrever planos salariais que pudessem ser considerados estimuladores, fazendo com que o trabalhador, na medida em que produzisse com mais rapidez suas tarefas, tinha seus vencimentos engordados, atendendo às expectativas da indústria, que tinha necessidade de grande produção para atender o mercado que crescia constantemente. Dessa forma, o controle nesse caso era baseado na remuneração. No entanto, essa carreira pela produtividade que os trabalhadores buscavam para crescer o seu próprio salário, foi percebida que não resguardava a segurança necessária, pois cada vez mais, era necessário um menor número de trabalhadores para executar as mesmas tarefas. Após esta vivência no início do século XIX, surge a proposta de Elton Mayo, que percebe o indivíduo como um ser total, começa a defender uma nova filosofia de administração que vai além do controle, tem a hipótese de que o que destacaria uma melhor forma de motivar os empregados deveria estar no tratamento social de cada um.

Nesse caminho, Bergamini (1997) afirma que dentro de uma expectativa mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como pessoas que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez guardam correlações entre si. Nas últimas três décadas, as empresas têm demonstrado claramente a importância da motivação e o interesse pelo comportamento motivacional no ambiente de trabalho. Nessa acepção,

[...] o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas [...] (GLASSER (1994, p. 15 apud BERGAMINI, 1997, p. 37).

Para este autor, outros fatores historicamente erigidos contribuíram substancialmente para o crescimento das organizações: a globalização, as novas tecnologias de ponta, a importação de mão de obra técnica e especializada e, facilidades financeiras. Com todas essas melhorias as empresas deveriam atingir outros níveis de

sucesso e de qualidade, por que não o atingem? A resposta para essa pergunta é encontrada no salão de produção, no ambiente de trabalho onde é possível perceber a maneira que as pessoas são vistas e tratadas, que são os fatores determinantes para o sucesso das organizações. Dessa forma, a motivação depende do significado que cada indivíduo atribui em um mesmo trabalho. Já que a motivação do ser humano é tão complexa, como as empresas devem agir para atender todos os objetivos?

Ora, segundo esse autor, todo esforço despendido pela administração demonstra a preocupação com os padrões motivacionais e sua complexidade de natureza. Por isso, toda organização que quiser obter sucesso, despontar na qualidade, atingir superávits financeiros, devem procurar entender os motivos de cada empregado para direcionar os objetivos da empresa aos objetivos dos empregados.

Na coordenação de uma pesquisa, Santos (2000) conseguiu inferir que a melhoria da qualidade de vida nas empresas tem fundamental importância para o crescimento dos negócios. A investigação foi efetuada em 201 empresas brasileiras dos setores econômicos. Empresas responsáveis por um faturamento de US\$ 61 bilhões, que correspondem a 11% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, que, no ano de 1999 esse PIB brasileiro girou em torno de US\$ 554,9 bilhões. Foi demonstrado que tratar bem os empregados é um excelente negócio. Com a melhora da qualidade de vida e pagamento de melhores salários, a tendência da produção é o crescimento, ou seja, aplica-se a Teoria Y de McGregor.

Assim, Santos (2000) afirma que o estudo teve como principal conclusão que o esforço das empresas em cuidar bem de sua força de trabalho é compensatório. Do lado empresarial, houve um importante ganho de produtividade de 30,44% em média em relação ao ano anterior. Para os funcionários, tal desempenho resultou em um aumento real de salário, de benefícios e dos itens que compõem a qualidade de vida.

A pesquisa revela que 99% das empresas oferecem algum tipo de plano de assistência médica, com 100% do custo do plano básico subsidiado pelo empregador. A assistência odontológica é oferecida por 54% das empresas que subsidiam, em média, 84% do custo de planos conveniados (SANTOS, 2000, p. 4).

Nesse contexto, Santos (2000) atesta que em 65% das empresas pesquisadas os empregados têm convênios farmacêuticos que oferecem desconto na compra de medicamentos e que 50% delas pagam 10% dos custos do check-up completo de saúde

de seus executivos. Grande parte dessas empresas assiste na alimentação, sendo que a metade possui restaurantes contratados e subsidiam 82% do seu custo aos empregados. Aqui se aplica as necessidades fisiológicas de Maslow e dos fatores higiênicos de Herzberg. Em 90% das empresas se adota o seguro de vida. Em 52% delas os empregados tem transporte e, em 79% para determinados cargos executivos são oferecidos automóveis. Também foi observada na pesquisa uma tendência à adoção de planos de previdência privada aos colaboradores para garantir certa tranquilidade e qualidade de vida quando de aposentadoria por tempo de serviço ou mesmo na infelicidade de uma invalidez.

Foi observada uma tendência rápida de crescimento na remuneração variável, com relação aos salários praticados. Foi revelado na pesquisa que em 31% das empresas adotam sistemas de premiação e, em 50% bonificação por metas atingidas.

Em todos os seguimentos pesquisados, a produtividade cresceu 30,44% de julho de 1999 a junho de 2000.

Observa-se que os incentivos extrínsecos são capazes de promover a movimentação do empregado rumo ao objetivo da organização através de remunerações.

As diversas teorias não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza (BERGAMINI, 1997, p. 37).

As teorias motivacionais estudadas têm avançado para uma perspectiva de esperança e fé. Nas respostas de pesquisas dos autores consultados, percebe-se que os testes teóricos de motivação que mais contribuiram positivamente para o bom ambiente de trabalho, aumento da produtividade, felicidade e menos fadiga foram os que dispensaram melhor tratamento, transparência, amizade, lealdade ou que ofereceram alguma recompensa. Portanto, o castigo, a indiferença, advertências, não têm trazido melhorias comportamentais nas equipes de trabalho.

1.12 A Psicologia na Empresa

Teles (1990) afirma que o que se pretendia com a Psicologia na organização era inaugurar um estilo de vida onde as pessoas pudessem ficar felizes no ambiente de

trabalho, sem conflitos, num clima social onde o empregador apostasse em confiança no empregado, em um ambiente de amor e cooperação.

[...] Muito frequentemente as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de o que uma pessoa seguir uma orientação de ação desejável para determinado fim, está diretamente ligada de um desejo próprio da pessoa [...] (BROXADO, 2001, p. 3).

Aponta-se no periódico de Análise Conjuntural (2002) que a dificuldade em entender o processo de motivação está no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas. É preciso considerar as desigualdades humanas, as peculiaridades individuais, quer isto pareça ou não conveniente ao ambiente de trabalho.

[...] O prefácio do livro de Carlos Majello, *L'Arte di farsi Odiare in Ufficio*, lembra o caso de Bartleby, “pessoa suavemente delicada, sumamente respeitosa, irremediavelmente desolada”, que optou, para meta de seu desenvolvimento como pessoa e para modelo de seu estilo de trabalho, auto-anular-se na mecanização de suas tarefas quotidianas. Entregava-se, pois, com absoluta dedicação às tarefas de escriturário, numa consultoria jurídica. Quando, porém, seu chefe ou algum superior lhe pediam algo fora de suas obrigações específicas, como comprar selos numa esquina ou levar algum documento para ser registrado, tranquilamente se limita a sorrir, com timidez, respondendo formal e gentilmente: “I prefer not to”. (Preferi não fazer). Quando certo cliente perguntou a uma das secretárias o motivo dessa atitude, sabendo que o salário de Bartleby era satisfatório, ela respondeu: o salário compra trabalho, mas não a pessoa que o realiza [...] (MAJELLO, 1967, p. 6 apud TELES, 1990, p. 3).

Teles (1990) afirma que na administração, por melhor que seja a chefia ou a gerência, quando não consegue se envolver com o trabalho e com os empregados, não é possível um ambiente saudável motivacionalmente. O trabalho deve ser amado por quem o realiza, em uma sinergia que conflua o empregado com os seus objetivos. Caso contrário, todos perdem, tanto os sujeitos no âmbito individual quanto a empresa no âmbito coletivo.

Pôr pessoas para trabalhar sem as “envolver na tarefa”, é atuar numa faixa perigosa. É preciso que a empresa conquiste seus funcionários

para ter melhor trabalho, menos problemas e maior produtividade [...] (MAJELLO, 1967, p. 6 apud TELES, 1990, p. 3).

Por essa razão, Cimbalista (2002) pergunta-se: qual é o motivo de as empresas brasileiras não adotarem a participação de seus empregados nos negócios da organização? Por qual razão não cuidam da satisfação de seus empregados, implementando processos de motivação?

[...] A motivação dos indivíduos é um processo interno, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e sua própria vida. Um motivo nada mais é do que uma necessidade, atua sobre o intelecto fazendo o ser humano agir, movimentar-se. A motivação nasce das necessidades humanas e é concebida como uma inclinação para a ação, tem origem em um motivo, uma necessidade. Consequentemente, a satisfação é o atendimento desta necessidade [...] (CIMBALISTA, 2002, p. 18).

Por isso, Cimbalista (2002) afirma que muitos empregados continuam a trabalhar por trabalhar, mas não sabem qual a importância de seu trabalho para a organização e desconhecem os objetivos da empresa. Para responder algumas dessas questões citadas nas linhas anteriores quanto às consequências negativas provocadas por esse tipo de administração praticada nas organizações, é necessário tornar real a satisfação no trabalho, a motivação, e promover um ambiente agradável e renovável, o que é um dos grandes desafios da administração nas empresas brasileiras.

[...] Sabe-se que não basta entender o mundo dos negócios sem que se compreenda as sutilezas humanas e sem que se haja de forma consequente. É preciso lançar um olhar além do fator humano e considerar o indivíduo na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, ser objeto e sujeito. É preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade. Estar atento a essas demandas é construir um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade, entendendo que organizações devem ser organismos vivos, com cultura e valores compatíveis com sua prática, centradas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores, indicando claramente o quanto estes são importantes para a empresa [...] (CIMBALISTA, 2002, p. 22).

1.13 A Cultura da Organização e seus Impactos sobre as Pessoas

Para Pires e Macedo (2005), a cultura organizacional pode começar a existir a partir daquilo que os participantes de uma organização dizem, acreditam, valorizam, pensam e fazem. As crenças, os princípios e valores que os membros da organização têm em comum é que se torna esse modelo de cultura geral do comportamento dentro da empresa. Uma organização somente consegue moldar algum tipo de cultura na organização onde existir pessoas.

Lima e Albano (2002) afirmam que o clima organizacional é o reflexo da cultura da organização nos comportamentos de motivação dos empregados.

[...] Um estudo feito por especialistas em administração, na França, demonstrou que existe uma estreita relação entre empresa rígida, autoritária, tradicionalista e a diminuição psicológica de seus funcionários. Ao contrário, a empresa aberta, que tem objetivos bem definidos, que se adapta a mudanças, que estabelece regras claras para promoção dos seus quadros e para a remuneração de seu pessoal, desenvolve a motivação, a criatividade e a personalidade dos seus empregados. A primeira é exemplo e modelo de cultura “fechada”, enquanto a segunda se apresenta como o padrão de cultura “aberta”. Como você classifica sua empresa? Em que categoria colocaria a maioria de nossas empresas? Depois que ler atentamente o texto que se segue, na tabela seguinte onde mostra os dois tipos de cultura organizacional. Uma empresa fechada onde desde a cúpula não tem comunicação, e uma empresa aberta, onde todos conhecem seus objetivos e onde ela quer chegar. Nas colunas, encontram-se as características da empresa fechada (à esquerda) e da empresa aberta (à direita) [...] (TELES. 1990. p. 136-137).

OBJETIVOS	
EMPRESA FECHADA	EMPRESA ABERTA
Os objetivos e a finalidade da empresa não são claros e não foram comunicados aos empregados. Muitas vezes, nem a própria diretoria sabe muito bem para onde vai a empresa. Ou se é que sabe, é por intuição, mas não se preocupa em mostrar a meta para seus auxiliares. É claro que nessas condições é impossível aos escalões inferiores traçar planos ou estabelecer relações entre a atividade de cada um e dos objetivos da empresa a longo prazo. É, no fundo, uma administração por crises.	Os objetivos gerais, as finalidades, a política da empresa são claramente definidos e amplamente divulgados: conquista de uma parcela de 10% do mercado nos próximos 10 anos. Crescimento de 15% para o próximo ano. Todos os departamentos se organizam para cumprir os objetivos gerais e, para isso, recebem recursos. Cada seção e cada funcionário tem condições de se identificar com os objetivos gerais da empresa. Se ocorrer um imprevisto, há condições de uma decisão rápida, talvez fora das normas gerais, mas de acordo com a política da empresa. Sente-se parte viva de um

	organismo dinâmico.
Até admissão do contínuo, requisição de material de escritório, reembolso das despesas de condução, tudo tem que ser assinado pela diretoria. Tudo é feito segundo regras previamente estabelecidas e ninguém deve esquecê-las.	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível para dar maior responsabilidade e maior sentido de realização aos funcionários. É o chefe de uma seção que deve assinar uma requisição de compra de novo sistema de fichamento.
Há rigidez nas informações de superiores para subordinados (nível vertical) e de departamento para departamento (nível horizontal). São quase sempre confusas e inexatas. Há desconfiança entre os diversos níveis.	Em consequência, é reconhecido o direito de errar. As soluções são integradas, visam a empresa como um todo e não apenas ao benefício de uma ou outra de suas partes.
Com frequência, o memorando e suas cópias servem para a diretoria mais como arma de uma luta surda do que como meio de informação. E se esquece de que a comunicação é caminho de duras direções.	As informações são claras e atingem igualmente todos os interessados, de acordo com um sistema integrado de tratamento.
Há muitos tabus: a política de recrutamento, por exemplo, não pode mudar porque “sempre se fez assim e deu certo”. Há escasso espírito científico.	Regra principal: não há regras definitivas. Tudo pode ser melhorado. A empresa desconfia do “sempre se fez assim”. Há atitude de crítica permanente e espírito científico para enfrentar os problemas e analisar os erros passados. Não para punir, mas para evitá-los no futuro”.

Quadro 4 - A cultura da organização e seus impactos sobre as pessoas
Fonte: Teles, 1990, p. 136-139.

1.14 O Sentido Geral do Trabalho na Vida do Homem

Alguns aspectos de sentido do trabalho apresentados por Liedke (1997 apud RIBEIRO; LÉDA 2004), é de que a noção que se tem quando se fala em trabalho humano está atrelada à ideia de um fardo pesado e penoso ou mesmo à paga de um pecado. Associa-se a pena aplicada a Adão, no Velho Testamento da cultura cristã, quando come a fruta proibida no Paraíso e Deus o castiga, atribuindo-lhe o trabalho como forma de expiação da lei transgredida. Ele deveria trabalhar e com seu próprio suor, ganhar o pão de cada dia.

Este item vai concentrar no sentido geral do trabalho. A questão pode ser apresentada por meio de uma série de perguntas. Nosso trabalho

tem sentido? Se não, devemos mudar de profissão para encontrar um trabalho significativo? O sentido do trabalho vem do próprio trabalho ou da interpretação que o trabalhador lhe dá? Qual o sentido objetivo de meu trabalho? E subjetivamente? Qual a importância de encontrar sentido em nosso trabalho? Que importância ele deve ter? Qual a contribuição de nossa fé para o sentido do trabalho, e que contribuição ele pode nos dar? Como podemos saber se nosso trabalho tem sentido para Deus? Existe algum modo de compreender todas estas perguntas sobre o sentido do trabalho? (MACCOBY, 1988, p. 55).

Kurz (2002 apud RIBEIRO; LÉDA, 2004) afirma que o trabalho tem perdido seu significado e o seu valor positivo. O trabalho tem sido procurado com certa frequência meramente pelos valores econômicos, das conquistas de bens materiais e dinheiro, deixando em segundo plano: valores, tais como, sociais e familiares.

Se o homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância. No entanto, as relações no trabalho não se concretizam, pois elas são passageiras, imediatas, competitivas e as ligações afetivas, os vínculos não podem estabelecer-se, já que com cada alteração, rompem-se os laços, perdem-se as pessoas e daí, além do castigo do desemprego, há a solidão, a perda irreparável (HELOANI 2003, p. 103).

1.15 Fontes de Sentido do Trabalho

Maccoby (1988), nas entrevistas realizadas em Studs Terkel com mais de três mil e quinhentos funcionários de oito diferentes empresas e agências de serviço público, os empregados diziam que trabalham porque precisam, ou porque desejam, ou por uma combinação das duas coisas. O estudo de caso concentrou-se na motivação para o trabalho, e foram descobertos oito “valores de motivação” entre os trabalhadores. Essas motivações visavam à sobrevivência, ao relacionamento, à satisfação, à informação, ao domínio, ao sentido, à diversão e à dignidade.

[...] Maccoby e sua equipe montaram uma tipologia de cinco diferentes tipos de motivações para o trabalho. Cada um representava uma forma diferente de tornar ou achar o trabalho significativo. Esses tipos são o especialista, o ajudante, o defensor, o inovador e o autodesenvolvido (MACCOBY, 1988, p. 54).

Dessa forma, de acordo com Maccoby (1988), os especialistas sentem-se felizes quando procurados pela sua especialidade em determinado trabalho, seus conselhos e

habilidades profissionais. Os ajudantes preocupam-se com as outras pessoas. Tentam dispensar cuidados aos ofendidos e humanizar o sistema burocrático e impessoal no local de trabalho. O relacionamento é o seu principal valor de motivação. Os defensores agem como advogados de seus clientes ou subordinados. Foram poucos os que se revelaram com esse estilo. Os inovadores aparecem no quarto tipo, são “organizadores, instigadores e estrategistas”. Sentem que seu trabalho tem importância quando têm oportunidade de serem criativos ou inventivos, quando isso não acontece, não veem sentido no trabalho. O autodesenvolvido é o último dos tipos. Ele aprende muito cedo a confiar em si mesmo e em sua própria capacidade. Ele geralmente cresce em ambiente que o impulsiona a enfrentar os problemas sozinho.

1.16 Recompensas de Ordem Não Monetária

Para Sherry (2004), as recompensas de ordem não monetárias estão no reconhecimento por um trabalho bem feito, na participação do empregado nas decisões da empresa, em um ambiente descontraído e agradável. São reconhecimentos menos tangíveis, no entanto, provocam bons resultados para a motivação dos empregados.

Dessa maneira, segundo esse autor ainda afirma, esse tipo de recompensa pode custar pouco para quem premia, mas tem um valor sentimental inestimável para quem recebe. A prática desse tipo de recompensa, quando utilizado de modo criativo, reforça comportamentos positivos, ajuda a manter o empregado engajado com os objetivos da empresa, melhora o nível de produção e proporciona uma melhor qualidade do trabalho.

Broxado (2001) afirma que receber um prêmio, um valor em dinheiro ou uma viagem, gera uma grande satisfação, no entanto, às vezes, agrada muito mais o olho no olho, o muito obrigado, valeu, você foi excelente, a publicação de um elogio pelos canais de comunicação da empresa, um reconhecimento formal ou informal.

RECOMPENSA – TIPO	COMO SE CARACTERIZA	FATORES RELEVANTES E EFICÁCIA AO LONGO DO TEMPO
--------------------------	----------------------------	--

Reconhecimento do mérito pessoal	Feedback positivo, elogio, fanfarra sadia, de forma pessoal, por escrito ou em público com entrega de certificados ou divulgação em boletins internos.	É muito eficaz no curto e no longo prazo.
Presentes e privilégios	Brindes de Natal, de marketing, por tempo de serviço, viagens, estacionamento, horário de trabalho flexível.	É estímulo forte no curto prazo, porém no longo prazo pode perder a força.
Eventos especiais envolvendo todos os níveis.	Fins de semanas em outros lugares, comemorações, viagens de todos os setores e áreas, dia dos pais, das mães, das crianças.	Motivam, estimulam e descontraem as equipes; permanentemente dando forte impacto na Cultura Organizacional a longo prazo.
Treinamentos Técnicos (específicos de cada área) e de autodesenvolvimento.	Cada área técnica, administrativa ou de vendas, sempre deve estar recebendo novos e reciclando velhos produtos, formas ou políticas e procedimentos, assim como os treinamentos de transformação pessoal, autoestima, relações interpessoais, de comunicação, espírito de time, etc.	Forte poder de autoestima, autoconfiança e valorização no curto prazo, e melhoria do recurso Humano no longo prazo, tanto no campo das relações pessoais, como interpessoais.
Equipamentos.	Carro da empresa, computadores pessoais portáteis, telefones celulares pouco convencionais de uso constante, até em casa.	Motivam sempre, além de dar muito status social, se estiverem dentro dos objetivos da empresa.

Quadro 5 – Recompensa de ordem não monetária.

Fonte: Broxado, 2001, p. 73-76.

1.17 Recompensa de Ordem Monetária

Sherry (2004) identifica como recompensas de ordem monetária, os bônus em dinheiro, prêmios, viagens, ascensão de cargo. Essas recompensas são fortes ferramentas para estimular o comportamento de motivação do indivíduo. Dessa forma,

Dentro do quadro da Teoria X, a capacidade de dar ou negar recompensas econômicas é o principal meio através do qual a gerência exerce autoridade na indústria. O dinheiro é visto como o principal e

maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional (MCGREGOR, 1992, p. 89).

Russel (2008) aponta um exemplo de recompensa de ordem monetária. Cita que no século XVIII, a Inglaterra iniciava o envio de presos à Austrália em embarcação marítima, viagens de navios financiadas com dinheiro público. O índice de mortalidade dos condenados durante a viagem era de 12% devido à falta de cuidados dos comandantes, que muitas vezes guardavam o dinheiro destinado à compra de comidas e remédios para tratamento dos presos, para fins de negócios particulares ao final da viagem. O Governo resolveu pagar um bônus ao comandante por cada preso que chegasse vivo à Austrália. Após o início do pagamento da recompensa, em 1793, de 322 presos transportados em três barcos, apenas um morreu durante a viagem.

[...] Premiar financeiramente sempre que puder. Utilizar o dinheiro como fator de recompensas por conquistas e bom desempenho pode ajudar no status Social e financeiro do funcionário, no aumento de sua autoestima e do ganho de mais responsabilidades. Não obstante, é necessário saber que este tipo de recompensa pode também provocar ressentimentos entre outras pessoas, comprometendo o espírito de time, conforme apresentam os quadros a seguir, mostrando o tipo de recompensa, sua forma de caracterização e a eficácia que provoca a curto e a longo prazo [...] (BROXADO, 2001, p. 73-74).

RECOMPENSA – TIPO	COMO SE CARACTERIZA	FATORES RELEVANTES E EFICÁCIA AO LONGO DO TEMPO
Aumento de salário	Elevação da remuneração básica.	O impacto tende a ser esquecido no longo prazo, porém é forte no curto prazo.
Aumento de salário por desempenho.	Acréscimos regulares de salários, tendo por base alto desempenho e performance, porém devem ser dados de imediato para não desvalorizar-se no tempo.	Eleva o prazer e a motivação no curto e longo prazo.
Bônus e comissões.	Recompensas financeiras relacionadas com metas, objetivos, prazos, etc.	Efeito positivo constante, no curto e longo prazo. Porém pode haver dificuldades de definir as faixas salariais com as recompensas.

Ações da empresa.	Ações da Empresa como presente ou lance de obtê-los por um bom preço.	Estimula a lealdade a longo prazo, fortalece a imagem da Empresa e o comprometimento do funcionário com a Empresa.
Benefícios sociais.	Pagamento ou auxílio de pagamentos a seguros, previdências, planos de saúde, auxílio babá, auxílio creche.	É muito bom a curto, médio e longo prazo a empresa ter colaboradores saudáveis, porém o impacto na comunidade da empresa é pouco hoje em dia, pois quase todos oferecem nada.

Quadro 6 – Recompensa de ordem monetária
Fonte: Broxado, 2001, p. 73-76.

1.18 Ferramentas da Motivação

Em uma matéria publicada em um periódico brasileiro, SIMONS (2010) aponta que “o bureau de crédito Serasa” prevê a divulgação de um indicador nunca visto no mercado de trabalho brasileiro, em termos de comportamento humano. A empresa divulgará o índice de felicidade no trabalho de seus empregados. Uma ação inédita no âmbito corporativo organizacional é o de pretender mensurar um conceito tão subjetivo como a felicidade.

É possível medir o comportamento humano com uma régua?

O conhecido antropólogo Malinowski coloca nesta frase uma questão muito premente no ambiente organizacional contemporâneo: é possível medir as mudanças do comportamento humano? Por ele a resposta a esta pergunta seria não, só é possível percebê-las de uma outra forma (CORTONI, 2007, [s.n.]).

Segundo Martins e Ferreira (2007), a pesquisa de clima organizacional é uma forma de mensurar o grau de satisfação dos empregados de uma empresa em relação à satisfação com o trabalho, no relacionamento interno entre subordinado e chefia, satisfação salarial, benefícios, ambiente físico, processo de comunicação, missão, visão e valores.

Segundo Armando Ribeiro, em entrevista ao site Rh.com, não existe comprometimento parcial, assim como não existe meia-gravidez. Ele sugere que as organizações verifiquem se os objetivos que estão sendo

atingidos são coerentes com os objetivos pessoais de cada um dos profissionais. Outra maneira que pode ser verificada pelas organizações é saber como andam as doenças psicossomáticas dos seus empregados. Pessoas comprometidas não adoecem com facilidade, pois procuram trabalhar com prazer e não com sofrimento. Dificilmente você ouvirá uma pessoa comprometida reclamar do sacrifício que é trabalhar todos os dias (HIRATSUKA, 2009, p. 1).

Para Coda (1993 apud MARTINS; FERREIRA, 2007), o estudo do clima organizacional além de medir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, possibilita à organização uma forma a dar retorno aos empregados. E proporciona à empresa a tomada de ações de melhorias dos pontos não satisfatórios revelados na pesquisa.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70, o estudo de Saldanha abordou a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações. Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) realizou estudos comparativos de clima organizacional entre a empresa, privada, um órgão público e uma universidade com objetivo de demonstrar a utilidade da escala Kolb no diagnóstico do clima e relatar as aplicações realizadas à realidade brasileira e estudos nas empresas com adaptações do modelo Litwin e Stringer (BISPO, 2006, p. 261 apud MARTINS; FERREIRA, 2007, p. 260-261).

Segundo Martins e Ferreira (2007), há vários outros modelos desenvolvidos para aplicação de pesquisas de clima organizacional. O texto abaixo explica alguns modelos de clima organizacional descritos no quadro seguinte.

Os modelos aplicados em empresas, genericamente baseados nos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003) são os modelos apresentados (...), a seguir, sendo os três primeiros os principais, os demais também são contribuições importantes sobre o tema, porém com ênfase em categorias mais específicas (BISPO, 2006, p. 261 apud MARTINS; FERREIRA, 2007, p. 2).

MODELO PROPOSTO	FATORES/INDICADORES
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, indenização, padrões.
Kolb (1986)	Clareza organizacional, calor e apoio, liderança.
Sbragia (1983)	Estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça

	predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, fora de controle.
Coda (1997)	Motivação e liderança organizacional.
Levering (1984 e 1997)	Correlação entre desempenho econômico/financeiro x nível de satisfação dos empregados.
Rizzati (1995, 2002)	Análise clima organizacional UFSC e análise clima organizacional das universidades do Sul do Brasil.

Quadro 7 – Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional
 Fonte: Adaptado de Bispo 2006, apud Martins e Ferreira 2007, p. 4.

A partir da análise das ideias apresentadas nesse capítulo, é possível inferir que a desmotivação é consequência de uma carência ou alguma necessidade não atendida. Em muitos casos, os gerentes estão preocupados em motivar seus funcionários quando seria necessário mudar seus próprios comportamentos, que são as causas de não motivação da equipe. Demonstra-se que fatores externos também influenciam no aumento de produtividade. Recompensas de ordem monetária aumentam os estímulos comportamentais. Os motivos estimulam a atingir um determinado objetivo que é uma meta que, depois de atingida, leva a buscar outra meta, tornando-se a última não mais relevante à primeira. Portanto, estímulos, valores internos de reconhecimento, gratidão, status sociais, recompensas de ordem monetária e não monetária, formas de tratamento do indivíduo, delegação de competências e responsabilidades não desfaz a anterior ou posterior, mas se completam, conforme afirma Bergamini (2002).

CAPÍTULO 2

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.1 Evolução da Qualidade

Guimarães (2003) apresenta um breve histórico e algumas evoluções relevantes do contexto geral da Qualidade para familiarizar o leitor com o tema. Resume em seguida, as contribuições de alguns autores com a evolução da qualidade como, Taylor, Shewhart, Deming, Juran e Guimarães.

2.1.1 Taylor e a Administração Científica

Conforme Guimarães (2003), Frederick W. Taylor foi o criador da Administração Científica. Ele nasceu na Filadélfia, EUA, em 1856. Os métodos e processos desenhados por Taylor enfocavam a padronização da produção, o que visava à produtividade e à qualidade. Os trabalhadores eram motivados pelos ganhos proporcionais aos resultados obtidos. O lado humano do trabalhador era deixado para um segundo plano, uma vez que era pago para produzir e não dar palpites na linha de produção. A administração tinha a responsabilidade de criar, alterar e definir os principais processos, por isso, era considerada como os níveis superiores da empresa, os grandes homens. E os empregados de chão de fábrica que executavam as tarefas, compostos por homens simples, eram considerados como os níveis inferiores, que tinham por obrigação produzir com a máxima eficiência, pois seriam avaliados e pagos de acordo com a produção e qualidade apresentada.

Nas primeiras décadas do século 20 até o início da segunda guerra (1939) as tecnologias de produção e os processos de melhoria da qualidade não evoluíram de forma notável além dos conceitos originais da Administração Científica, mostrando pequenas aberturas à maior participação dos operadores de chão de fábrica no desenho e implementação dos processos (GUIMARÃES, 2003, p. 6).

2.1.2 Shewhart e a Estatística na Qualidade

Segundo Shewhart (1980 apud GUIMARÃES, 2003), foi a segunda guerra mundial que provocou a evolução dos processos e da fabricação dos produtos. Durante a guerra, outras empresas locais começaram a produzir equipamentos e armamentos de guerra em massa, uma vez que os Estados Unidos guerreavam. Os produtos e equipamentos não possuíam qualidade adequada para fins de precisão de uma guerra. Havia grande prejuízo de produtos e equipamentos com defeitos nas linhas de produção. Produtos prontos que falhavam na hora do uso na guerra. Devido ao grande prejuízo, era necessário mensurar as perdas. A ocasião fez com que destacasse o trabalho estatístico do pioneiro Walter A. Shewhart na melhoria do processo para análises e redução dos defeitos e menos rejeitos na linha de produção, diminuindo custos. Esse conceito, aplicado em várias empresas de fabricação de armamentos de guerra, fez com que identificasse as principais causas que estavam na variabilidade da forma de fabricação do produto.

2.1.3 Deming e o Gerenciamento da Qualidade

Segundo Guimarães (2003), J. M. Juran foi um dos grandes parceiros de Deming. Ele trabalhou com a linha de pensamentos sobre o gerenciamento e planejamento da Qualidade. Em 1954, no Japão, ele defendeu a importância de fazer Controle de Qualidade como uma parte da gestão de negócios.

Edwards Deming tornou-se, a partir da década de 50, conhecido como um precursor da Qualidade Total baseado no seu trabalho pioneiro junto às organizações americanas e na aplicação de suas teorias na reconstrução da indústria no Japão. No pós guerra, até o final da década de 50, os produtos japoneses eram cópias dos produtos americanos, com baixa qualidade. Isto veio a mudar radicalmente, a partir das décadas de 60 e 70, quando o Japão passou a obter diversas vantagens competitivas frente aos produtos americanos, em especial devido à alta qualidade que atingiram seus produtos. Destaca-se que a participação de Deming nessas conquistas é amplamente aceita e reconhecida, inclusive pelo próprio Japão, que batizou posteriormente seu prêmio nacional da qualidade de Prêmio Deming (GUIMARÃES, 2003, p. 8).

Conforme Juran (1990 apud GUIMARÃES, 2003), na década de 80 ocorre a crise de qualidade que abalou o ocidente, sendo diagnosticado como motivo a falta de um bom planejamento para a qualidade.

2.2 O Movimento da Qualidade ao Longo da História

Ao longo da história, a questão da qualidade enquanto aspecto essencial da produção, não aparece com a consolidação do modo de produção capitalista, já estando posta – ainda que não explicitamente – na produção artesanal medieval:

A qualidade como objeto de atenção gerencial pode ser identificada desde os primórdios da atividade manufatureira, ainda no período em que predominava a produção em caráter artesanal. A observação por parte dos mestres-artesãos aos aprendizes era o principal instrumento de controle da qualidade, cujo objetivo era evitar falhas no processo de manufatura [...] (GARVIN, 1992 et al apud GURGEL JUNIOR, 2002, p. 4).

Segundo Garvin (1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002), a partir dos estudos de Henry Ford no início do século 20 com a clássica divisão de trabalhos em tempos e movimentos, as organizações manufatureiras para a indústria estavam em grande evolução de seus processos, com isso, aumentando a produção gradativamente. Iniciava a utilização de máquinas para impulsionar a produção e a busca da qualidade do produto. Iniciava-se as linhas de produção com controle de qualidade para garantir que as peças fossem fabricadas sem defeito, visando resguardar o prestígio comercial da empresa no mercado. A indústria bélica iniciava a produção em forma padrão de modelos e gabaritos, caracterizando-se esse período como a primeira fase do movimento da qualidade, direcionada pelo objetivo de forma científica e sistematizada.

A administração científica introduzida por Taylor e a criação de postos de inspetores de fábrica consolidam esta etapa nos anos 20 do século passado [...] (GARVIN, 1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002, p. 4).

Com a evolução da atividade de analisar e inspecionar cada produto na linha de produção, iniciou-se a formação de Departamentos de Engenharia de Produção com

métodos estatísticos voltados à mensuração e ao controle de qualidade conforme Garvin (1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002), descrito no texto abaixo:

[...] O controle de qualidade do produto final foi a etapa seguinte neste processo, cujo caráter científico foi dado por W. Shewhart, através da obra *Economic control of quality of manufactured product*, publicado em 1931. Este autor era responsável pelo grupo de pesquisas da Bell Telephones Laboratories, envolvido com a qualidade dos novos e complexos sistemas de comunicação que estavam sendo implantados nos Estados Unidos [...] (GARVIN, 1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002, p. 4-5).

Para Garvin (1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002), o grupo de pesquisa tinha a percepção de que os pares de peças não sairiam iguais em função da variabilidade inerente do produto, de matéria-prima, da máquina ou do operador, adotando-se uma nova postura frente aos problemas de variante de produção. A Segunda Guerra Mundial influenciou no crescimento da exigência de qualidade e confiabilidade dos armamentos e aumento na fabricação de produtos.

[...] Este fato teve como consequência direta a diminuição do tempo disponível para a inspeção final. Dessa forma, o uso do controle estatístico do processo por amostragem passou a predominar, permitindo ganho de produtividade e qualidade na indústria. Nos anos 40, o controle de qualidade estava consolidado como uma disciplina acadêmica nos cursos de engenharia, o que estabeleceu uma nova etapa do processo (GARVIN, 1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002, p. 4-5).

Dessa forma, Garvin (1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002), afirma que na década de 50 e 60 ocorreu um crescimento evolutivo no gerenciamento de empresas, com ênfase no Japão, pelos motivos da Segunda Guerra Mundial.

[...] Nessa época, desenvolveram-se quatro elementos básicos no processo de evolução da qualidade: a Quantificação dos Custos da Qualidade, o Controle Total da Qualidade, a Engenharia da Confiabilidade e o Programa de Zero Defeito [...] (WISNER et al, apud GURGEL JUNIOR, 2002, p. 6).

As equipes de melhorias, segundo Garvin (1992 apud GURGEL JUNIOR, 2002), foram criadas a partir desse conceito com o objetivo de modelar os conceitos de padronização dos produtos. Também foram incorporados os controles de satisfação dos

clientes após a venda, mantendo-se o controle estatístico por amostragem. A teoria de Zero Defeito tinha o objetivo de produzir o objeto uma só vez sem defeito de fabricação, evitando-se o retrabalho. Logo adiante a aplicação dos programas de qualidade, nasceram as certificações ISO.

2.3 Qualidade

Silva e Neto (2008) afirmam que a qualidade é distinguida como um conjunto de atributos e serviços, que levam à satisfação do cliente. O cliente é o principal motivo pela existência de um produto ou serviço. A qualidade está relacionada com a visão do cliente.

As questões da Qualidade têm existido desde que os chefes tribais, reis e faraós governavam. O código de Hammurabi, datado de 2150 a.C. estabelece que se um construtor erguer uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido, e a casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado (GITLOW, 1993 apud REIS, 2005, p. 4).

Moretti (2003), por sua vez, procura definir qualidade com uma simples e objetiva apresentação, onde diversos autores mostram a sua importância em toda a atividade produtiva.

Qualidade: É o conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas que fazem com que o consumidor ou usuário prefira determinado produto ou serviço. Não é a simples ausência de defeitos (não-conformidades) ou adequação ao uso (BUENO, 2003, p. 4).

Juran (1991 apud MORETTI, 2003) procura definir qualidade através de dois significados: no primeiro, o produto atende todas as exigências e necessidades do cliente, proporcionando satisfação, e no segundo, a qualidade do produto consiste em não possuir defeitos.

Qualidade significa: qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da divisão, qualidade de pessoas, incluindo os trabalhadores, os engenheiros, gerentes e executivos, qualidade da companhia, qualidade de objetivos (MIRSHAWKA, 1993, p. 335).

Para Ishikawa (1988 apud MORETTI, 2003), a qualidade consiste em fabricar um produto completo, que possa ser produzido com o menor custo possível, que seja comercializado, que possua excelente utilidade, econômico, e que promova satisfação ao cliente.

Segundo Feigenbaum (1994 apud MORETTI, 2003), a qualidade está relacionada com a correção dos problemas e de suas causas durante o processo de criação, produção, vendas, manutenção e de tudo que afeta a satisfação do usuário.

Já para Deming (1985 apud MORETTI, 2003), a qualidade é a redução da variabilidade do produto. A melhora da qualidade aumenta a produtividade. A qualidade aumenta a utilidade do produto pelo usuário.

Para Crosb (1975 apud MORETTI, 2003), qualidade é aplicar as especificações baseadas nos anseios do cliente com relação ao produto ou serviço.

Conforme Delgado (1992), foi encomendado um estudo pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade sobre a Gestão da Qualidade nas 500 maiores empresas da Europa, que apresentou as seguintes conclusões:

- Mais de 90% dos diretores consideram crítica o desempenho em Qualidade das suas empresas;
- 60% dos diretores afirmam que a performance em Qualidade passou a ser mais importante que anteriormente (com referência aos anos 70).

As quatro razões porque consideram a Qualidade importante são:

- Ela é o primeiro argumento de compra;
- É um dos principais meios de redução dos custos;
- É um dos principais meios de implementar a flexibilidade/capacidade de resposta;
- É um dos principais meios de redução do tempo em todos os aspectos.

Mais de 85% dos diretores consideram a Gestão da Qualidade a prioridade topo das suas empresas. Como é óbvio, estas razões são altamente motivadoras para a implementação da Qualidade.

2.3.1 Conceitos Sobre Qualidade

Segundo Oakland (1994 apud REIS, 2005), o conceito de que a qualidade é definida para atender as exigências de clientes, faz com que ela não esteja unicamente

presente nas características funcionais dos produtos ou serviços, mas esteja presente na satisfação de possuir, de status.

Para Delgado (1992), em nossa vivência diária e, sobretudo nas duas últimas décadas, o termo Qualidade é cada vez mais frequente no nosso vocabulário: fala-se muito em Qualidade de um Produto, Qualidade de um Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descurados.

O conceito de Qualidade esteve inicialmente associado ao produto em si, tendo se tornado cada vez mais abrangente à medida que se generalizou o fornecimento de serviços e houve um aumento de capacidade da oferta e, conseqüentemente, da concorrência por parte de praticamente todas as indústrias.

A Qualidade, no sentido que pretendemos dar-lhe nesta comunicação, podemos definí-la como uma forma de estar, de conviver e de atuar, no sentido de haver uma procura permanente de obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo. Como qualquer empresa necessita de dispor de uma clientela, a Qualidade está sempre orientada para o Cliente, uma vez que, é para ele e para a satisfação das suas necessidades, que a empresa trabalha e existe. Como objetivos essenciais das empresas podem-se, pois, enunciar os seguintes:

- Satisfazer as necessidades dos clientes (a perfeição da empresa sob o aspecto da Qualidade corresponde à total sintonia entre o que é produzido e o que o cliente necessita);
- Aumentar a produtividade, tentando suprimir todas as falhas internas do produto ou serviço, aumentando a Qualidade e com o menor custo possível;
- Promover a realização sócio-profissional dos trabalhadores para que estes se sintam profissionalmente realizados e motivados.

A Qualidade pode ainda ser definida sob várias perspectivas que, apesar de diferentes, são complementares:

- **Qualidade quanto ao desempenho do produto** – capacidade de este gerar satisfação, também designada por óptica do cliente; nesta definição, para um aumento da qualidade, corresponde geralmente um aumento de custos;

- **Qualidade quanto à existência de deficiências** – tem como objetivo aperfeiçoar permanentemente todas as fases da produção. Implica uma redução de desperdícios e diminuição dos encargos após venda e melhoria de imagem, também designada por óptica do produtor; aqui, para um aumento da qualidade, corresponde geralmente uma redução dos custos;
- **Qualidade na óptica da excelência** – conceito abrangente cujo objetivo é a satisfação total do cliente. Refere-se a todos os setores da empresa e tem como objetivo o seu aperfeiçoamento de uma forma contínua. A qualidade, segundo esta óptica, é mais que a reunião de todos os fatores; conduz de forma controlada e significativa à redução global dos custos.

De acordo com Delgado (1992), este último conceito também designado por Gestão Total da Qualidade, ou em inglês "TQM", aplica-se a todas as atividades das empresas e ao relacionamento destas com os seus fornecedores como agentes de um processo em que todos se beneficiam com o bom entendimento. A Gestão Total da Qualidade corresponde a uma cultura empresarial onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho, e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vista à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas constituem neste processo, o capital mais importante e, a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual.

2.3.2 Motivação para a Qualidade

Segundo Pereira e Oliveira (2004), a excelência da qualidade de produtos e serviços está ligada diretamente com a motivação das pessoas. Os líderes da organização devem conhecer e identificar os fatores que mais motivam os empregados. Na busca pela qualidade, alguns desses fatores fazem com que os empregados se comprometam mais com os resultados da organização.

Motivar para a qualidade é criar, no ambiente de trabalho, duas condições básicas: a - Maturidade de tarefa: significa que os colaboradores possuem condições e conhecimentos técnicos sobre o que deve ser feito e feito certo da primeira vez. b - Maturidade psicológica: significa que os colaboradores querem fazer certo desde a primeira vez, porque estão conscientes e motivados de que assim fazendo, estarão contribuindo para o sucesso de ambos. É um sinal de

que existe um vínculo sólido com a empresa e compromisso de trabalho. Assim, num ambiente de confiança, franqueza, responsabilidade, comprometimento, amadurecimento pessoal e profissional vão se construindo sólidos alicerces para a motivação e a implementação de uma qualidade que propicie o crescimento e a perpetuação da empresa. Motivar para a qualidade é ter o entendimento da necessidade de mudança. Para tanto, faz-se necessário desprendimento, coragem, força de vontade e confiança para que a mudança ocorra (BUFFON, 2003, artigo [s.n]).

Nesse sentido, Pereira e Oliveira (2004) afirmam que em 2002 foi efetuada uma pesquisa para identificar as melhores empresas para se trabalhar no Brasil e confirmou-se que a Mineração Samarco é uma delas, isso, graças ao trabalho de assistência social, benefícios, prêmios, horários flexíveis para todos, bom restaurante, incentivo ao financiamento da casa própria e tratamento cortês dispensado aos empregados pelos gestores, que foi o marco para sustentar a produção de Minérios sem diminuir a qualidade e a motivação de sua equipe de trabalho.

2.4 Qualidade do Produto e Qualidade do Serviço

Segundo Whiteley (1999), o cliente adquire um produto, então, mede a qualidade do bem que obteve que é o que quantifica o produto. Quando você compra um serviço é a qualidade que você adquire.

O ambiente empresarial de hoje exige uma administração bem melhor e mais imaginativa do que essa. De fato, as organizações estão agora passando a compreender que a qualidade do serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva – um meio de criar e sustentar a vantagem competitiva. Nossa pesquisa revelou um fato surpreendente: quase 70% das razões identificáveis pelas quais os clientes abandonaram as companhias nada tinham a ver com o produto (WHITELEY, 1999, p. 18).

Casas (2007), por sua vez, mostra o que as empresas brasileiras fazem em busca da excelência:

As empresas centralizadas nos clientes, veem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente, os atributos que são desejados. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos e serviços para satisfazê-los (ALBRECHT, 1995, p. 7).

Ainda de acordo com Casas (2007), o consumidor que até então era satisfeito com a qualidade do produto, do serviço, tem esperado muito mais.

Proporcionar qualidade, como o cliente a define, significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço (WHITELEY, 1999, p. 21).

Nesse caminho, para Casas (2007), é preciso encantar o cliente e superar suas expectativas. As empresas que buscam excelência de qualidade em serviços estão perseguindo este objetivo. Estão em busca da superação das expectativas na satisfação de necessidades, em busca de soluções de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém.

A qualidade de um serviço possui dois básicos componentes de qualidade: o produto propriamente dito e a forma como o cliente percebe esse serviço.

Vejamos um exemplo: um empresário tem um canal de televisão, procura prestar excelentes serviços e abrir espaço à cultura. Os apresentadores são devidamente treinados, coordenados pela produção, o que resulta numa eficácia extraordinária. Os participantes são rapidamente atendidos. Suponha agora que uma banda de música vá ao canal para uma apresentação de lançamento de seu primeiro disco musical e precisa de tempo para tocar uma das músicas que impulsionará o produto no mercado. O atendimento rápido, neste caso, sem que a banda apresente sua principal música dá a ideia de que a banda não foi bem vinda.

Neste exemplo há dois componentes. De um lado o operacional, ou como foi chamado, a qualidade real, e de outro o da percepção, ou como os clientes podem perceber o tipo de serviço oferecido. Há necessidade de se considerar sempre os dois no processo, começando sempre por aquilo que o cliente considera mais importante (CASAS, 2007, p. 17).

2.5 Qualidade do Produto

Bolwijin e Kumpe (1990 apud FREITAS, 2005) apontam que a ordem econômica mundial, até meados da década de 60, era marcada pela grande produção. No período citado, tudo que se produzia podia ser vendido, uma vez que faltava produtos no mercado.

Womack (et al, 1992 apud FREITAS, 2005) afirma que com o passar dos anos, com o surgimento de novas empresas e novas linhas de produção, o mercado se tornou mais competitivo. Isso fez com que o preço tornasse o ponto de diferença na disputa de mercado pelas empresas do momento. A busca para competir com demais empresas que ganhavam mercado, fez com que as empresas começassem a implementar os princípios Tayloristas e Fordistas de produção, buscando a redução de custos por produzir em grandes quantidades, trabalhando com poucos modelos de produtos. No final dos anos 60, os clientes se tornaram mais exigentes, buscavam preços, mas também a qualidade do produto.

Para Delgado (1992), existem vários motivos para que uma empresa decida implementar um sistema eficiente de Gestão da Qualidade, sendo o principal, o aumento dos lucros que ele pode trazer. Simultaneamente, consegue uma maior fidelidade de clientes e um mercado mais estável. Os clientes não mudam de fornecedor quando estão satisfeitos com o produto ou serviço que lhes é fornecido. A produtividade aumenta se existirem menos desperdícios e os processos forem otimizados, logo, a Qualidade é fundamental. Dessa forma, no processo do aumento global da Qualidade que se tem feito sentir mais intensivamente nas duas últimas décadas, os consumidores têm tido um papel fundamental. Um estudo efetuado pela Sociedade Americana para o Controle da Qualidade revelou os seguintes resultados para os fatores que as pessoas consideram mais importantes quando compram um produto:

- Performance (desempenho);
- Durabilidade;
- Facilidade de utilização e viabilidade do serviço de assistência após venda;
- Preço;
- Design;
- Marca.

Isto permite-se concluir que as pessoas não se importam de pagar mais quando se apercebem que um produto tem mais qualidade.

2.6 Qualidade do Serviço

O que significa exatamente qualidade em serviços? De acordo com Turchi (1997), a conceituação de qualidade, assim como as metodologias e estratégias para

implementação de programas de qualidade, variam de acordo com o quadro de referências e preferências dos preponentes.

Para vários autores, é o cliente quem define o que é um serviço de qualidade.

[...] a qualidade é qualquer coisa que o cliente afirmar ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal [...] (BUZZELLI et al apud GRÖNROOS, 1995, p. 47).

Segundo Soares e Scheffler (2005), há certa polêmica quanto à relação entre qualidade de serviços e satisfação do cliente no que se refere à direção da causa. Muitos afirmam que a qualidade de serviços é um antecedente da satisfação do cliente. Independente de mérito, tal polêmica evidencia que satisfação do cliente e qualidade de serviços são elementos que muitos autores consideram conectados entre si.

Qualidade em serviços, segundo Karl Albrecht, é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação (CASAS, 2007, p. 3).

Albrecht (1995) afirma que qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém. No caso da prestação de serviços, cuja indústria hoteleira é um exemplo, é fundamental que se tenha um claro entendimento do que o cliente necessita, ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes.

Para Normann (1993), a diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade, muitas vezes esta diferença implica até mesmo em "estado de espírito do cliente" no momento da prestação do serviço. As pessoas possuem padrões diferentes de qualidade.

Segundo Normann (1993), deve ser levada em conta a subjetividade implícita ao processo de prestação de serviços. As características presentes nos serviços não dão uma segunda chance para conquistar o cliente porque elas são definitivas neste momento da verdade, devido ao fato delas apresentarem peculiaridades como:

- O serviço humano é um bem indivisível, imprimindo um caráter intangível;
- Não pode ser armazenado ou reproduzido, não podem ser assegurados;
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço;
- A avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes e sem possibilidade de checar os resultados previamente, corrigindo falhas eventuais;
- O serviço é altamente dependente do pessoal. Com isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço.

Segundo Delgado (1992), na área dos serviços, os fatores que contribuem para uma maior qualidade são:

- A amabilidade/simpatia;
- A prontidão/disponibilidade;
- Sentido básico de que as suas necessidades foram satisfeitas;
- A atitude de quem presta o serviço.

Dessa forma, para DELGADO (1992), a maior parte dos clientes considera que a Qualidade é fundamental num produto ou serviço sendo mais importante que o fator preço.

Segundo Giansi (1994), a intangibilidade dos serviços juntamente com a necessidade da presença do cliente, a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

As organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios (DENTON, 1990, p. 10).

Para Denton (1990), qualidade em serviços está baseada na medição precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação, facilitando aos clientes informar-lhes o que está certo e o que está errado.

De acordo com Castelli (1994), durante muito tempo, a indústria de serviços como os hotéis, pouco se preocupou com o real atendimento das necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase à estrutura física dos hotéis (prédios imponentes, etc.). O hotel deve preocupar-se em satisfazer as necessidades de seus hóspedes e, a melhor maneira de conseguir esta satisfação é prestando um serviço com qualidade. Serviço com qualidade envolve muitas variáveis como: boas instalações, funcionários preparados, administração comprometida com a satisfação do hóspede, processos de prestação de serviços padronizados, entre outros.

Para Casas (2007), cada cliente percebe um mesmo serviço de forma diferenciada conforme foi visto, haja vista que a qualidade de serviços varia de acordo com o tipo de pessoa. A percepção de um serviço em seus principais aspectos físicos pode ser: similaridade, proximidade e continuidade. O princípio da similaridade faz com que as coisas similares sejam percebidas pelas pessoas como parte de um conjunto. Com isso, se alguém praticou uma má prestação de serviço, a classe profissional pode ser generalizada. No princípio da proximidade, por exemplo, se um veículo apresenta um específico defeito, faz com que os consumidores associem que todos os veículos da mesma marca apresentarão o mesmo defeito. O princípio da continuidade é muito usado em comerciais de TV, como exemplo: um apresentador tem um jargão: “bom dia com muita algria”, então, toda vez que ele iniciar essa frase dizendo: bom dia, todos complementarão: com muita alegria.

2.7 Características dos Serviços.

De acordo com Casas (2007), as características de serviços apresentam-se em: intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

As características de intangibilidade são de difícil compreensão. Há uma diferença de atividade em se fazer marketing de um veículo como se faz de um radialista. Os componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação. Expressões adequadas de uma atitude que traduza a disposição de servir. Portanto, os componentes intangíveis estão diretamente relacionados com o relacionamento do pessoal de vendas de serviços com os clientes

Os serviços no aspecto de inseparabilidade, diferem no aspecto mercadológico de comercialização. Um serviço geralmente se presta instantaneamente ao cliente no

momento em que se desempenha a ação à atividade desejada pelo comprador, tornando-se impossível produzir e estocar serviços para serem comercializados posteriormente.

São aspectos de heterogeneidade, a impossibilidade de manter uma qualidade de serviços do mesmo nível do começo ao fim, uma vez ser produzido pelo ser humano que está sujeito ao erro, provocando certa instabilidade no padrão de qualidade.

Produção e consumo ocorrem simultaneamente, fazendo considerar de suma importância que o contato com os compradores seja o fator principal de desencadear esforços no mercado de vendas de serviços. Na maioria dos casos, não há como produzir um serviço antes e inspecionar sua qualidade depois.

Mirshawka (1993) afirma que o cliente ao chegar numa agência de entregas de encomendas, ele se depara não com o gerente, o dono ou o subgerente, mas sim com quem faz as honras da casa, o atendente, o segurança. São essas pessoas que representam todo o esforço despendido. O cartão de visitas da agência não é representado, na maioria das vezes, pelo dono e gerentes, mas pelos empregados de atendimento direto ao cliente. São eles que devem tratar o cliente com uma maneira toda especial, com sorrisos, cortesia, fazendo-o sentir o quanto é importante para a agência. O que o cliente aproveita de imediato é levar consigo apenas a sensação e a experiência de ter sido bem atendido. Portanto, a organização que se propõe a oferecer qualidade em tudo o que faz, deve conhecer as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes, deve ter como foco principal as necessidades e expectativas dos clientes, incluindo todos, tanto os internos como os externos. Deve também gerar entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de serviços e produtos que estejam imbuídos de qualidade, para que o cliente perceba esta qualidade.

Para Albrecht (1995), a satisfação das necessidades dos clientes passa por vários estágios até se concretizar, como: a identificação das necessidades, a alocação de recursos, o aperfeiçoamento de processos, a definição de uma clara política de qualidade com metas e objetivos mensuráveis, a criação de indicadores de qualidade. Não esquecendo o treinamento de pessoal e das auditorias internas para checar resultados, com análise crítica para que se possa rever objetivos e possibilitar a retro alimentação do processo.

2.8 Qualidade Total

Ao iniciarmos esse item, julgamos ser fundamental nos remetermos a Albrecht, que conceitua objetivamente o que é a Qualidade Total:

Segundo Albrecht, proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários (CASAS, 2007, p. 20).

Segundo Casas (2007), percebe-se que qualidade total em serviços não está definida numa organização para somente clientes externos, mas para todos os que com ela se interagem, ou seja, funcionários e administradores. Portanto, considera-se cliente toda pessoa próxima ao indivíduo no desempenho das ações de suas atividades.

2.9 Conselho da Qualidade

Para Delgado (1992), a Qualidade numa empresa não pode ser implementada por uma única pessoa, pois a Qualidade resulta do envolvimento de toda a estrutura. Quando se pensa instituir melhoria da Qualidade, deve-se criar um Conselho da Qualidade, ou grupo de trabalho que promova a qualidade dentro da empresa e este deve ter representados todos os seus departamentos. O Conselho deve ser constituído por um número de pessoas não muito elevado – de 6 a 10 sujeitos – para poder ser eficaz. Nas grandes empresas, os elementos deste conselho devem integrar subcomissões que sirvam de elementos de ligação aos diversos departamentos.

Este conselho tem as seguintes atribuições:

- Aprovar a Política de Qualidade definida pela direção;
- Definir os passos a seguir para a implementação do Sistema de Qualidade e a logística necessária para a sua implementação;
- Verificar a implementação do sistema;
- Tomar as decisões necessárias ao correto funcionamento do Sistema de Qualidade;
- A Gestão da Qualidade fica a cargo de um Gestor ou Coordenador da Qualidade ou de várias pessoas que integram a Direção da Qualidade, no

entanto, é sempre bom lembrar que a Qualidade resulta do envolvimento efetivo de todos os elementos da empresa.

São funções desta Direção da Qualidade:

- Propor à Direção da empresa uma política de Qualidade;
- Promover junto de todos os elementos a motivação para a Qualidade;
- Definir, formalizar e difundir procedimentos, métodos e ferramentas de gestão para a verificação da implementação;
- Acompanhar e avaliar o andamento do plano estabelecido.

A Direção da Qualidade, em conjunto com o Conselho da Qualidade, deve ainda criar equipas que podem ser de vários tipos:

- Grupos de melhoria da Qualidade;
- Grupos de intervenção, criados para resolver problemas ou desvios graves de forma imediata;
- Círculos de Qualidade – são grupos especializados com a função de resolverem problemas setoriais. Estes círculos pretendem levar os funcionários a trabalhar na melhoria do seu próprio posto ou local de trabalho, criando assim, forte motivação.

Vários autores, tais como E. Deming, J. Juran, P. Crosby, J. Harrington propõem metodologias estruturadas para a Implementação de Sistemas de Qualidade. Na medida em que efetuamos uma síntese das várias metodologias, verifica-se, à parte dos aspectos de forma, que os conteúdos se centram todos nos seguintes vetores:

- Estimular o inconformismo com os níveis de Qualidades atuais;
- Criar uma atitude permanente de melhoria com campanhas de motivação;
- Adaptar metodologias modernas de supervisão;
- Apostar na formação e reciclagem contínua das pessoas;
- Eliminar o medo;
- Eliminar barreiras de comunicação;
- Eliminar metas numéricas e estabelecer metas de Qualidade.

Dessa forma, é possível criar mecanismos para que as pessoas possam sentir os efeitos do seu esforço e sintam nisso orgulho pessoal, e por último:

- A Gestão Topo deverá esforçar-se pela implementação de todos os pontos anteriores.

J. Juran afirma que 80% dos problemas com a Qualidade nas empresas são da responsabilidade da Gestão Topo e apenas 20% são da responsabilidade dos operários.

2.10 Ferramentas da Qualidade

Segundo Lins (1993 apud VERGUEIRO, 2002), existem várias ferramentas ou instrumentos auxiliares que colaboram na identificação e compreensão de um problema, proporcionando a visão de um quadro completo de suas causas para desenvolvimento de ações aplicáveis para correção.

[...] Outros autores, como Mezomo, preferem distingui-las em estratégicas (administrativas) e estatísticas (quantitativas). No primeiro grupo estariam aquelas ferramentas utilizadas para gerar ideias, classificar fenômenos ou dados, estabelecer prioridades, definir encaminhamentos, investigar a causa de problema e entender os diferentes processos envolvidos na produção ou nos serviços; no segundo, estão aquelas para medir o desempenho e expor dados de diferentes formas, buscando evidenciar informações básicas para a tomada de decisão em relação à melhoria da qualidade [...] (MEZOMO, 1995, p. 134 apud VERGUEIRO, 2002, p. 54).

Segundo Mezomo (1995 apud VERGUEIRO, 2002), há diversas ferramentas que podem ser utilizadas para fins de gerenciamento e mensuração da qualidade, podendo se destacar as seguintes:

- Fluxograma;
- Gráfico de Pareto;
- Diagrama de causa-e-efeito;
- Folha de Verificação (Checksheets);
- Histograma;
- Diagrama de Distribuição;
- Tabela de Controle;
- Gráfico de estratificação;
- Brainstorming;
- Técnica nominal de grupo;
- Análise de campo de forças;
- Checklist.

O especialista em Fidelização, Reichheld (2010), apresenta a “Net Promoter Score” (NPS), uma ferramenta que mede o índice de satisfação do cliente. Ela é aplicada com perguntas sob pontuação de 0 a 10 e o índice de resultado aritmético classifica o tipo de cliente que a empresa tem. Ele explica que as notas de 0 a 6 são dadas pelos clientes detratores, 7 e 8 pelos neutros e, 9 e 10 pelos promotores, por isso, agrupar o cliente nesses três grupos: Promotores, Neutros e Detratores, torna-se uma forma fácil de entendimento pelos gerentes. Os Promotores são aqueles clientes que efetuam suas compras na mesma empresa e persuadem com seus amigos para que façam o mesmo. Os Neutros demonstram satisfação, não têm motivos para não comprar, por isso são facilmente seduzidos pelo concorrente. Os Detratores são os clientes insatisfeitos, sendo que esse grupo faz parte de 80% da propaganda negativa da empresa.

Rambo et al (2006) apresenta teorias da ferramenta Servqual, que é um método empírico derivado, que pode ser usado por uma organização de serviços para melhorar a qualidade dos mesmos. O método envolve o desenvolvimento de uma compreensão das necessidades percebidas do serviço de clientes alvo.

Já Parasuraman (et al 1998 apud TENGAN, 2008) criou o Servqual, uma escala que mensura o grau de satisfação do cliente em termos qualitativo e quantitativo, baseado em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade/credibilidade, receptividade, garantia e empatia.

CAPÍTULO 3

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Etapas de Execução da Pesquisa

Essa pesquisa constitui um estudo de caso, ou seja, um procedimento metodológico que permite ao pesquisador investigar fenômenos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores sociais, econômicos e culturais, dentre outros.

Nas figuras 9, 10 e 11 apresenta-se de forma sintética, as etapas de execução da pesquisa.

O estudo de caso elaborado nas etapas descritas limitou-se à delimitação do tema, à sequência de pesquisa e formatação do questionário, além da análise dos dados obtidos.

O desenvolvimento seguiu etapas de aplicação da própria pesquisa em campo. A pesquisa, para mensurar o grau de satisfação motivacional no trabalho, foi efetuada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no ano de 2010, sendo utilizada pelo pesquisador os dados secundários do resultado da pesquisa.

A pesquisa de satisfação dos clientes externos para mensurar a Qualidade dos Serviços Prestados pelos entregadores foi efetuada pelo pesquisador. A última etapa foi a de organização, tabulação e análises dos dados coletados.

A seguir, apresenta-se uma descrição do desenvolvimento das etapas anteriormente descritas.

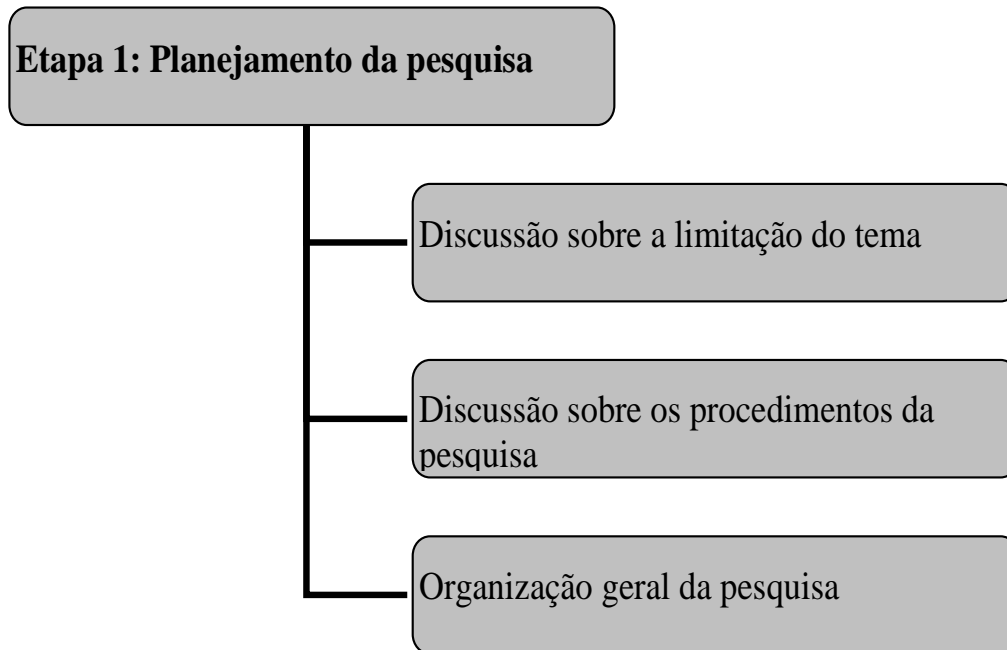


Figura 9 - Planejamento da pesquisa

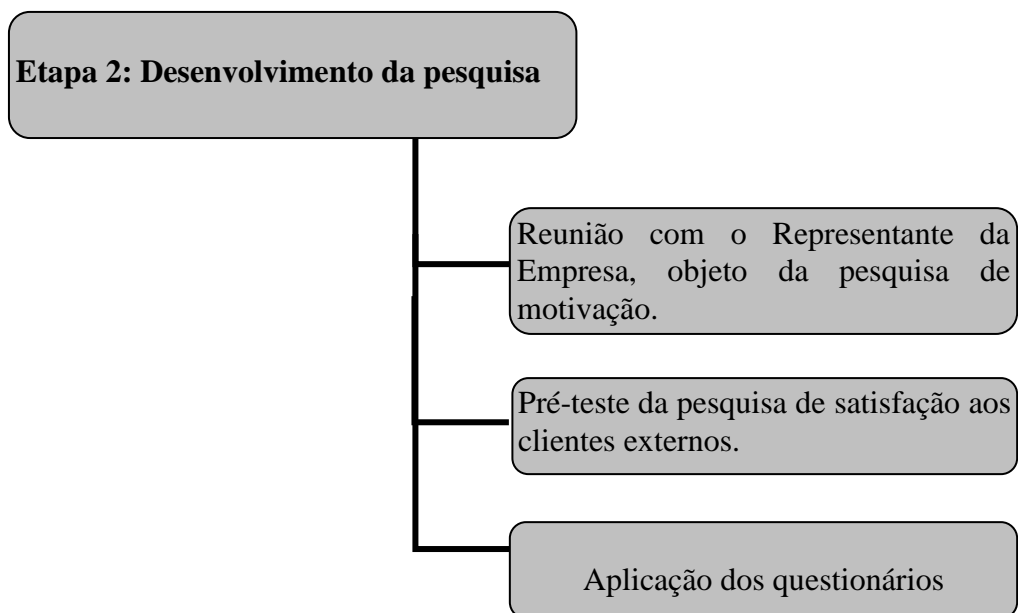


Figura 10 - Desenvolvimento da pesquisa

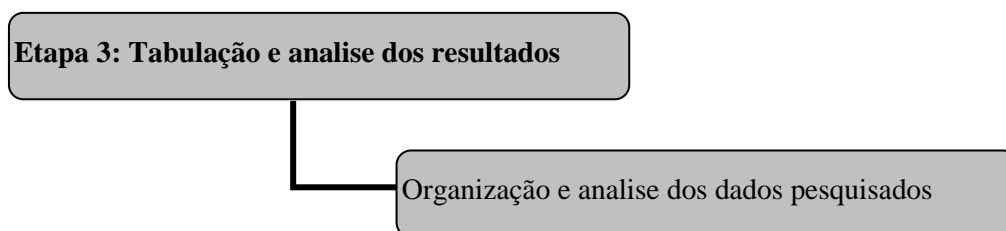


Figura 11 - Tabulação e análises dos resultados

3.2 O Planejamento da Pesquisa

O planejamento da pesquisa envolve a execução do estudo de objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento; do ponto de vista de seus objetivos e da abordagem do problema, recorreu-se à pesquisa **exploratória quantitativa**. De acordo com o roteiro de planejamento, tanto o questionário da pesquisa de motivação aplicado pelos Correios, quanto o questionário de pesquisa de satisfação da qualidade dos serviços prestados aplicado pelo autor, foram elaborados com questões **de múltipla escolha**.

O questionário de Pesquisa de Clima Organizacional dos Correios, conforme ECT (2010) utilizado para a coleta de dados, foi construído com 62 itens, com afirmativas sobre 10 aspectos relacionados com o contexto do trabalho: 1- Ambiente físico e condições de trabalho (8 questões); 2- Atuação da Chefia (12 questões); 3- Benefícios (3 questões); 4- Comunicação (5 questões); 5- Educação e Desenvolvimento Profissional (5- questões); 6- Equipe de trabalho (9 questões); 7- Imagem institucional (7 questões); 8- Qualidade de vida (6 questões); 9- Relacionamento entre as Áreas (3 questões); 10- Remuneração (3 questões) e, um Item Independente (1 questão). As afirmativas são acompanhadas com uma escala de respostas de cinco pontos, do tipo Likert, com grau de concordância ou discordância das questões avaliadas.

O questionário de Pesquisa de Satisfação dos Clientes para avaliar os serviços prestados pelos Correios na Distribuição em Domicílio, foi elaborado com 7 itens, com afirmativas acompanhadas com uma escala de respostas de cinco pontos, do tipo Likert, com grau de concordância ou discordância das questões avaliadas.

3.2.1 Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert

Para a efetivação de nossa pesquisa, nos valem da metodologia da escala de Likert, na medida em que:

[...] Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo Likert de 5 pontos para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das

respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco (OLIVEIRA, 2006, [s.n]).

Pensamos que essa escala ofereceu um importante norteamento metodológico para a efetivação de nosso trabalho.

3.3 Desenvolvimento da Pesquisa

A pesquisa de Clima Organizacional para mensurar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho foi efetuada pelos Correios em 2010, tendo seus resultados divulgados internamente em novembro do mesmo ano. A partir desse tipo de pesquisa, é possível perceber e analisar valores, ações e padrões comportamentais no âmbito empresarial.

O questionário para mensurar o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados passou por um pré-teste e foi aprovado por cinco clientes entrevistados pelo autor, os quais não demonstraram dificuldades na interpretação. Será preservado a sigilo o endereço da unidade operacional pesquisada e, o nome e endereço dos clientes que responderam o questionário de pesquisa de satisfação de qualidade.

Os clientes foram visitados por um grupo de quatro pessoas – o autor mais três componentes – que fizeram perguntas de acordo com o questionário de pesquisa para identificar a satisfação com a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa foi efetuada de porta em porta, até que atingiu a amostra de 100 endereços visitados com questionários respondidos. Cada Carteiro efetua a distribuição de cartas em um determinado setor, por isso, a amostra compreende clientes pesquisados de todos os setores de entrega.

O questionário que foi aplicado pelos Correios para medir a satisfação de seus empregados no ambiente de trabalho, encontra-se em seu formato final no Anexo A.

O questionário que foi aplicado pelo pesquisador e equipe para medir a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados, encontra-se em seu formato final no Anexo B.

3.4 Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

3.4.1 História Postal no Brasil

Conforme ECT (2008), a História Postal iniciou-se com a chegada de Pedro Alvarez Cabral no Brasil em 1500. Pero Vaz de Caminha é o responsável por escrever a primeira carta que contém ligação com o País e a encaminha ao Rei de Portugal. A primeira página do nascimento dos Correios no Brasil acabava de ser escrita com a carta que relatava a descoberta de uma nova terra.

No dia 25 de janeiro de 1663 foi quando os Correios tiveram sua origem no Brasil. Nesse período Colonial aconteceu a criação do Correio-Mor, das Cartas do Mar (1673), que tentava diminuir as dificuldades de comunicação postal entre Portugal e o então Brasil Colônia. Em 1798 foi instituído definitivamente os Correios Marítimos que, anos depois foram expandidos ao interior da Colônia.

Em 1808 foi estabelecida a ligação marítima entre a Inglaterra e o Brasil com ligação no Rio de Janeiro.

“Em 1822 o mensageiro Paulo Bregaro, considerado o primeiro carteiro e o Patrono dos Carteiros no Brasil, entregou a D. Pedro I, no dia 7 de setembro, às margens do Riacho do Ipiranga, correspondência da Imperatriz Leopoldina informando sobre novas exigências de Portugal com relação ao Brasil. Ao recebê-la, D. Pedro reagiu às imposições da Corte, declarando no ato a Independência do Brasil, associando assim os Correios a este importante momento histórico do País”. (ECT, 2010)

Prosseguindo com a História Postal relatada em ECT (2008), em 1968 o governo observava que o desenvolvimento dos setores produtivos no Brasil crescia e ganhavam modelos modernos. O serviço postal ainda estava nos moldes do Departamento de Correios e Telégrafos, que estava ficando para trás frente ao desenvolvimento do país, por isso, viu-se na necessidade de se modernizar, se reorganizar e instalar uma infraestrutura mais moderna e compatível com as necessidades dos clientes.

3.4.2 Alguns Apontamentos sobre a ECT

De acordo com a apresentação oficial da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos:

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, com sede em Brasília – DF, no Setor bancário Norte, Quadra 1, Bloco A, CEP 70002-900, telefone: 3426, fax: 3426-2046, CNPJ/ MF 34.028.316/0001-03, criada pelo Decreto-Lei n. 509, de 20 de março de 1969, e vinculada ao Ministério das Comunicações. É Empresa Pública de direito privado e regida pela legislação federal e por seu Estatuto (ECT, 2008, [s.n.]).

3.4.3 Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Em ECT (2008), a Empresa tem importante papel para o desenvolvimento nacional. Realiza função de integração e de inclusão social, o que contribui para que o Brasil se transforme em uma Nação desenvolvida, democrática, mais igualitária e praticante da cidadania. A empresa tem influência no mercado mundial, pois atua de maneira competitiva na economia mundial e é participante dos processos decisórios internacionais.

Do faturamento da ECT, 58% de sua receita são auferidos dos serviços de monopólio, que são, carta, telegrama e correspondência agrupada, fazendo com que a reserva de mercado para esses três serviços sejam de fundamental importância à sobrevivência e à garantia da universalização.

[...] A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) encerrou 2008 com faturamento [...] de R\$11 bilhões, é recorde na história da Empresa e representa um aumento de 13% na receita operacional. Quanto ao lucro total, o ganho da Empresa foi um dos maiores da sua história, girando em torno de R\$800 milhões. Essa é a segunda vez consecutiva, no período de sete anos, que o negócio postal obtém resultado positivo, cujo montante, em 2008, foi da ordem de R\$120 milhões (ECT, 2008, [s.n.]).

Conforme ECT (2010), em outubro de 2010, a Empresa contava com um total de 108.183 empregados em seu quadro de lotação, que estão distribuídos da seguinte forma: 22.892 são Atendentes Comerciais, 55.548 Carteiros, 12.952 Operadores de Triagem e Transbordo e 16.791 portadores de outros cargos.

Para ilustrar a composição do Organograma da Direção da ECT, sediada em Brasília, segue na figura abaixo:

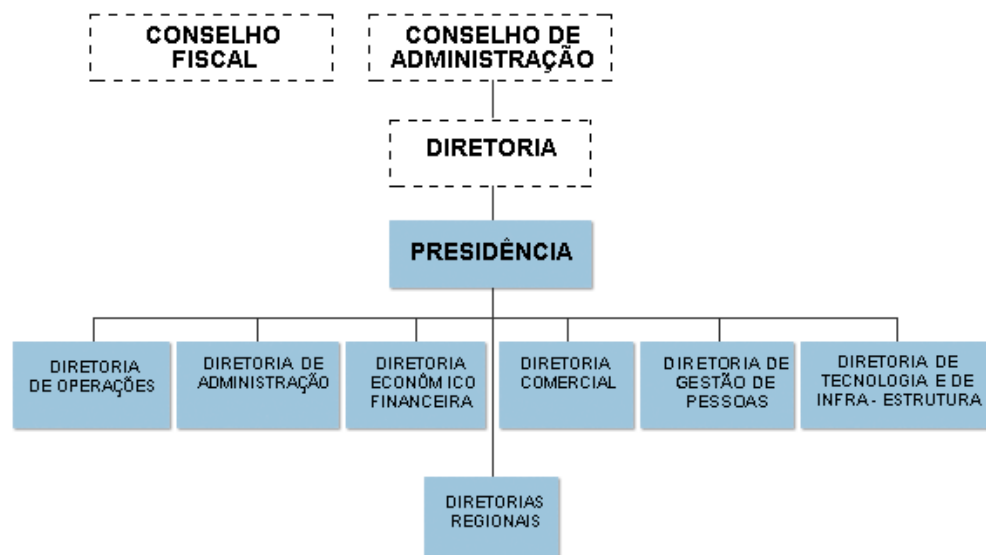


Figura 12 - Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Brasília.
Fonte: ECT, 2010.

A ECT tem sua Identidade baseando-se em sua Missão, Visão e Valores :

Missão: fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Visão: ser uma empresa de classe mundial.

Valores: A. Ética; B. Meritocracia; C. Respeito; D. Compromisso com o Cliente; E. Sustentabilidade (ECT, 2010, [s.n.]).

Segundo Chiavenato (2004), a missão de uma empresa significa a razão de seu existir, para qual finalidade ela se estabeleceu e a que ela deve servir.

Chiavenato (2004) define a visão de uma organização como um sonho, aquilo que ela enxerga de si própria no futuro. É o fato de conseguir imaginar a organização que existirá amanhã, baseada no trabalho de hoje.

Para Chiavenato (2004), os valores para uma organização estão como o caráter para o ser humano, são os seus princípios e crenças básicas a respeito daquilo que considera importante. É aquilo em que se acredita, é aquilo que constitui as guias que orientam as práticas em uma empresa.

Conforme ECT (2008), a empresa promove aos seus empregados os mais variados benefícios. Entre eles se destacam o vale alimentação/refeição, vale cesta, assistência médica hospitalar e odontológica, vale transporte, reembolso creche, reembolso babá e auxílio para filho dependente, portador de necessidades especiais.

Em 2008, o *Reputation Institute* avaliou as empresas mais respeitadas do mundo desde 2006 e divulgou seus resultados pela revista Forbes. Entre as empresas de correios do mundo, em junho a ECT foi a primeira colocada em respeitabilidade e a

segunda do ramo de logística, ficando dentre todas as empresas brasileiras citadas na pesquisa, a quinta mais confiável.

Ainda ECT (2008), em setembro de 2008, os Correios foram eleitos pela sétima vez consecutiva como a instituição mais confiável do Brasil. Essa pesquisa é realizada pela revista Seleções Reader`s Digest com respaldo técnico do Ibope Solution.

3.4.4 Ações Socioambientais

Em ECT (2008), alguns projetos que merecem destaques estão sendo implementados pela Empresa, visando o trabalho com responsabilidade e sustentabilidade para o meio ambiente, dentre eles:

- Projeto “Eco Postal”.
- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, prêmios às empresas que prestarem relevantes serviços sociais, tendo como referência os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.
- Coleta Seletiva Solidária, com manual de normas referentes à seleção de recicláveis no âmbito das unidades dos Correios de todo o Brasil.
- Serviço Postal Braille.
- Projeto Despoluir.
- Ações de Educação Ambiental.
- Correios Solidariedade Expresse, que visou atender as famílias vítimas de intensas chuvas que caíram no Rio Grande do Norte, Piauí e Paraíba.
- Selos Postais, publicados com a finalidade de propagar o Patrimônio Cultural Brasileiro.
- Programa Papai Noel dos Correios.
- 37º Concurso Internacional de Redação de Cartas.
- Campanha para doação de Medula Óssea.
- Etc.

3.4.5 A Diretoria Regional de São Paulo Interior instalada em Bauru

Conforme a DR/SPI (2010), a Sede da Diretoria Regional de São Paulo Interior – DR/SPI – foi instalada em Bauru no mês de setembro de 1999. Atua na execução de

serviços atribuídos à ECT na sua área de atuação em todo o estado de São Paulo, exceto nas regiões da grande São Paulo e baixada santista.

A área de atuação da DR/SPI abrange 224.070 km², com uma população de 17.305.267 habitantes residentes em 583 municípios do interior do Estado de São Paulo. Em toda a sua área de atuação, a diretoria conta com 617 unidades de atendimento próprias, 481 unidades de atendimento terceirizadas, 131 unidades de distribuição, 13 unidades especializadas em entregas de malotes e encomendas e 5 centralizadores de tratamento (DR/SPI, 2010 [s. n.]).

Conforme DR/SPI (2010), a Diretoria Regional de São Paulo Interior conta com efetivo de aproximadamente 12.700 empregados próprios altamente qualificados e capacitados para suas funções. Além do efetivo próprio, conta em sua força de trabalho com mão-de-obra alternativa (adolescentes assistidos, portadores de deficiência e estagiários), trabalhadores temporários e prestadores de serviços terceirizados.

3.4.6 Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Ribeirão Preto.

Conforme DR/SPI (2010), o Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) de Ribeirão Preto (RPO), foi criado em 19/09/2001. Está localizado no Parque Industrial Lagoinha, no município de Ribeirão Preto.

A estrutura organizacional do CTCE Ribeirão Preto conta com 1 Gerente Regional, 4 Gerentes de Áreas e com 4 Coordenadorias de Atividades Externas que são responsáveis por 93 unidades de distribuição, compostas por 3 CEE (Centros de Distribuição de Encomendas), 15 CDD (Centros de Distribuição Domiciliaria) e 74 AC (Agências de Correios de Distribuição). O Centralizador é o responsável pelo tratamento de aproximadamente 1.000.000 objetos postais por dia, que representam aproximadamente 20% de toda a carga da Diretoria Regional de São Paulo Interior.

O CTCE/RPO possui sua força de trabalho com aproximadamente 1150 empregados próprios, alocados nas 93 unidades de Distribuição, sendo eles: Carteiros, Operadores de Triagem e Transbordo, Gerentes e Supervisores.

O CDD objeto de pesquisa, cujos nomes dos funcionários são preservados em sigilo, possui um total de 46 empregados.

3.5 Tabulação e Análise de Dados

Dessa maneira, esse formulário foi distribuído pela Área do Processo de Distribuição do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) de Ribeirão Preto, em 2010, a fim de obter os dados que são apreciados e analisados nesse estudo. Dentre os 46 questionários enviados para carteiros da unidade objeto de pesquisa, 23 foram recebidos preenchidos, e entre estes, 21 foram considerados válidos. Desta maneira, em termos percentuais, entre os 50% de formulários respondidos, 45,7% foram validados, de modo a constituírem parte efetiva do “corpus” deste estudo de caso.

Para a verificação destes dados, para os fins dessa investigação, as questões foram agrupadas em ajuntamentos que configuram os seguintes fatores:

FATOR 1	Ambiente Físico e Condições de Trabalho
FATOR 2	Atuação da Chefia
FATOR 3	Benefícios
FATOR 4	Comunicação
FATOR 5	Educação e Desenvolvimento Profissional
FATOR 6	Equipe de Trabalho
FATOR 7	Imagem Institucional
FATOR 8	Qualidade de Vida
FATOR 9	Relacionamento entre as Áreas
FATOR 10	Remuneração
FATOR	Item Independente

Quadro 8 - Fatores pesquisados
Fonte: ECT, 2010

Cada um desses fatores – divididos por tópicos – foram, por sua vez, constituídos pelas seguintes questões, cujas respostas expressas em porcentagens indicam parâmetros de favorabilidade, os quais por sua vez oferecem ao leitor um panorama acerca dos índices de motivação no trabalho apreendidos pela pesquisa. Dessa maneira, índices que alcançam mais de 80% demonstram resultado Favorável; entre 75% e 80 % demonstram resultado Bastante Satisfatório; entre 70% e 75% resultado satisfatório; e abaixo de 70%, resultado desfavorável. Assim, a meta definida pelos Correios às unidades de distribuição é um percentual igual ou superior a 70% de favorabilidade que está para o item 4 de Likert que é “concordo na maior parte”. As

tabelas abaixo representam cada Fator, cujos valores expressam os percentuais de cada questão. Após isso, apresentamos a média geral de cada Fator, seguida por alguns apontamentos preliminares.

Tabela 1 - Fator 1: Ambiente físico e condições de trabalho

FATOR 1	%
Q.33 - O trabalho executado na unidade proporciona realização pessoal aos empregados.	65,7
Q.29 - Os empregados sentem-se estimulados com o trabalho que realizam.	61
Q. 28 - Os móveis e equipamentos de trabalho da unidade são adequados ao uso.	59
Q.32- As condições de trabalho nesta unidade são adequadas à saúde dos empregados.	51,4
Q.41 - A Empresa disponibiliza produtos e materiais necessários para execução do trabalho dos empregados.	49,5
Q.42 - As condições de segurança física relacionadas com a execução do trabalho desta unidade são adequadas.	45
Q.39 - O espaço físico desta unidade atende às condições para execução das tarefas.	41,9
Q.35 - O ambiente físico de trabalho (temperatura, iluminação, ventilação etc) nesta unidade é agradável.	37,1

Fonte: ECT, 2010.

Nesse caso, o recorte de Favorabilidade relacionado ao ambiente físico e às condições de trabalho alcança o índice de 51,6%, o que caracteriza implacavelmente um resultado Desfavorável. A questão 35 nos evidencia uma profunda insatisfação com as condições do ambiente físico de trabalho (37,1%), enquanto a questão 33 aponta para um índice menos desfavorável. Dessa maneira, se nos remetermos às considerações tecidas por Bueno (2002) a respeito de Herzberg, podemos perceber que as condições materiais relacionadas ao ambiente de trabalho cria fortes entraves para a efetivação agradável das tarefas que devem ser executadas. Nessa direção, os fatores higiênicos constituem a maioria dos aspectos que seriam negligenciados pela organização da ECT no ínterim representados pelas respostas das indagações do Fator 1, por dizerem

respeito às condições físicas e ambientais nas quais está imerso o trabalhador. Além disso, se resgatarmos aqui a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, há uma forte percepção de que as necessidades ligadas à segurança dos trabalhadores não são contempladas e realizadas, visto que todas as menções às condições físicas nas quais sucede o trabalho denotam uma insatisfação no mínimo alarmante.

Tabela 2 - Fator 2: Atuação da chefia

FATOR 2	%
Q.17 - Trata os empregados com respeito e cordialidade.	95
Q.22 - Está aberto a críticas e sugestões.	90
Q.21 - Valoriza o resultado do trabalho dos empregados.	88
Q.18 - Transmite aos empregados as informações da Empresa importantes para o trabalho.	84
Q.24- Negocia com os empregados as condições necessárias para realizarem o seu plano de trabalho.	83
Q.25 - Inspira confiança no relacionamento com os empregados.	81
Q. 16 - Administra bem as atividades da unidade.	80
Q.26 - Trata os empregados com justiça.	80
Q.23 - Fornece apoio aos empregados para realizarem as suas tarefas.	79
Q. 20 - Colabora na solução dos conflitos na unidade.	78
Q.19 - Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional.	77
Q.27 - Faz o acompanhamento do GCR e orienta os empregados para o seu desenvolvimento e o atingimento dos objetivos da unidade.	77

Fonte: ECT, 2010.

Em relação ao Fator 2, as questões dizem respeito à emblemática e recorrentemente problemática relação que se dá entre os fios que tecem a rede hierárquica, ou seja, a relação entre chefes e subordinados, na medida em que esta é impregnada por uma série de fatores subjetivos e ideológicos, o que é asseverado por Gellerman (1976). Entretanto, esse estereótipo empresarial sofre um forte abalo na medida em que nos debruçamos sobre as respostas obtidas no Fator 2, que apontam para

um índice médio de favorabilidade de 82,7 %. Dito de outro modo, os menores índices de favorabilidade por extrato de questão dizem respeito a resultados Bastante Satisfatórios, o que é percebido nos resultados das questões 19 e 27, enquanto as respostas para a questão 17 demonstram claramente um índice Satisfatório no relacionamento cordial entre patrões e empregados. Contudo, é proffico lembrar que Telles (1990) já afirmara que por melhor que seja a chefia ou a gerência de uma empresa, se não ocorre um envolvimento visceral destes com o trabalho e os empregados, ficam prejudicadas as condições para a implantação de um ambiente saudável motivacionalmente.

Tabela 3 - Fator 3: Benefícios

FATOR 3	%
Q.55 - A assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	82
Q. 57 - Os demais benefícios oferecidos pela Empresa atendem as necessidades dos empregados.	81
Q. 56 - A assistência odontológica oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	80

Fonte: ECT, 2010.

Os benefícios oferecidos pela ECT (planos de saúde, Vale Alimentação, Associações de Lazer etc) fornecem aos seus empregados uma série de vantagens, que foram considerados Bastante Favoráveis pelos sujeitos participantes da pesquisa, oscilando harmonicamente entre 82% (Q.55) E 80%(Q. 56). Esses índices, por si sós, apontam para a Teoria Y de McGregor (1992), segundo a qual o empregado de uma empresa deve ser considerado no âmbito de um enfoque humanista, na medida em que a administração deve lhe fornecer condições objetivas e subjetivas – no caso as que dizem respeito aos benefícios físicos e mentais oferecidos pela ECT – que podem configurar um ambiente saudável e um bom clima organizacional. Nessa acepção, podemos nos remeter novamente à Teoria das Necessidades de Maslow, a qual aponta para a satisfação de demandas humanas relacionadas à sua fisiologia e autoestima, por exemplo, na medida em que os benefícios oferecidos pela ECT vão ao encontro das mesmas.

Tabela 4 - Fator 4: Comunicação

FATOR 4	%
Q.8 – A comunicação praticada nos Correios favorece o relacionamento da Empresa com os empregados.	71,4
Q.6 – Os empregados confiam nas informações comunicadas pela Empresa.	70,5
Q.12 – A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da Empresa.	70,5
Q.3 – A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o trabalho dos empregados.	68,6
Q. 1 – Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.	65,7

Fonte: ECT, 2010.

As respostas do Fator 4 demonstram índices de favorabilidade que alcançam a média 69,3, o que resulta em um índice desfavorável, sobretudo na resposta da questão 1. Esse íterim diz respeito a um “calcanhar de Aquiles” de diversas empresas: a comunicação. Ao longo dos tempos, a comunicação tem sido fundamental para o progresso humano, e não é necessário que nos detenhamos em estudos antropológicos e arqueológicos para compreender a amplitude desse fato, na medida em que o compartilhamento de ideias, fatos e eventos é condição “*sine qua non*” para a própria existência social do homem. Nesse sentido, uma empresa na qual as pessoas não se comunicam, se aproxima de uma cultura organizacional do tipo Empresa Fechada, conforme os preceitos apontados na tipologia de Telles (1990). Ou seja, segundo este estudioso, nesse tipo de empresa, os objetivos e as finalidades não são claramente expostos para os empregados. É usual a rigidez na comunicação de informações de superiores para subordinados (nível vertical) e de departamento para departamento (nível horizontal), o que acarreta confusão e inexatidão. Por sua vez, isso ocasiona desconfiança entre os diversos níveis. Isso se dá em meio a tabus organizacionais (“é assim e pronto”) e escasso espírito científico.

Tabela 5 - Fator 5: Educação e crescimento profissional

FATOR 5	%
Q. 60 – Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o	75,2

desempenho dos empregados no trabalho.	
Q.51 - Os cursos e treinamentos oferecidos pela Empresa contribuem para o desenvolvimento profissional dos empregados.	70,5
Q.52 – Nos Correios os empregados são estimulados a participar dos treinamentos oferecidos.	61,9
Q.49 - A Empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional aos empregados.	58,1
Q.45 – A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos empregados.	57,1

Fonte: ECT, 2010.

No Fator 5, podemos perceber o predomínio de Insatisfação pela média de 64,6% nas respostas obtidas. Esse fator diz respeito às oportunidades de reciclagem e aprendizagem de práticas e saberes na ECT. Embora exista uma percepção Bastante Satisfatória sobre o papel que os treinamentos oferecidos por essa empresa para a realização plena dos empregados no trabalho, o que por sua vez culmina em um serviço prestado com superioridade qualitativa (o que é evidenciado na questão 60). Nas práticas cotidianas, os empregados não se sentem contemplados e estimulados a participarem de cursos, palestras, capacitações etc. Conforme Broxado (2001), recompensas de ordem não-monetária – como os treinamentos técnicos – podem aumentar a autoestima, a autoconfiança e a valorização no curto prazo, o que motiva as pessoas a realizarem mais eficientemente suas atribuições empresariais.

Tabela 6 - Fator 6: Equipe de trabalho

FATOR 6	%
Q.44 – Os empregados desta unidade se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.	76,2
Q.31 – Os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.	75
Q.43 – Nesta unidade há respeito entre os empregados.	68,6
Q.34 – Há confiança entre os empregados nesta unidade.	65
Q.38 – Nesta unidade os empregados têm bom relacionamento.	64,8

Q.47 – Nos Correios o clima de trabalho é agradável.	63,8
Q.30 – Os empregados que trabalham nesta unidade compartilham informações.	59
Q.40 – Os empregados desta unidade conseguem conciliar sua vida pessoal com o trabalho que executam.	58,1
Q.36 – Nesta unidade os empregados trabalham de forma integrada.	49,5

Fonte: ECT, 2010.

Esse fator contempla um amálgama de informações que se referem ao relacionamento interpessoal que se dá na esfera empresarial. Agrega portanto, aspectos de natureza subjetiva confluídos com aspectos logísticos, organizacionais, administrativos, etc. Nesse caso, é possível perceber que o índice amostral é Insatisfatório na medida de 64,5%. Se por um lado, apenas 45,9% dos empregados afirmam que seu trabalho ocorre de modo integrado (questão 36), por outro lado, 76% afirmam que os trabalhadores se esforçam para cumprir de modo competente as suas atribuições (questão 44). Se nos valermos das palavras de Pires e Macedo (2005), que afirmam que uma cultura organizacional genuína passa a efetivamente existir a partir daquilo que dizem, pensam e acreditam, esse fator evidencia a inexistência de um clima organizacional na medida em que as respostas captam a ausência de crenças, princípios e valores comuns entre os membros da organização.

Tabela 7 - Fator 7: Imagem institucional

FATOR 7	%
Q.2 – A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.	90,5
Q.9 - A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.	90,5
Q.4 – Minha família valoriza o fato de eu trabalhar nos Correios.	88,6
Q.7 – As pessoas que conheço admiram a Empresa onde eu trabalho.	88,6
Q.13 - Os empregados recomendam os Correios como um bom lugar para trabalhar.	72,4
Q.11 – Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.	80

Q.15 - O trabalho realizado pelos Correios é valorizado pelos clientes, amigos e familiares. 87

Fonte: ECT, 2010.

Esse fator refere-se à imagem institucional presente no imaginário coletivo dos seus empregados, ou ao menos na amostragem contemplada por esse estudo de caso, o qual por sua vez reflete o imaginário coletivo da população de um modo geral. Aqui é evidente que a imagem institucional é Satisfatória. Podemos nos remeter a Bergamini (1997) para afirmar que a motivação é engendrada por uma série de estímulos exteriores como a mídia, a religião, as tradições culturais, as leis e da moda, entre outros. Isso quer dizer que, a despeito da predominância de uma percepção majoritariamente negativa sobre as condições objetivas e subjetivas de trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, existe uma percepção de natureza positiva que alcança 85,3% nas respostas expostas nesse fator, sobretudo nas questões 2 e 9. Talvez seja válido indagar sobre a eficácia dos usos do aparato midático pela ECT – que amalgamam os Correios com a ideia de excelência mundial de produtos e serviços – para a positivação dessa imagem nas mentes de seus funcionários.

Tabela 8 - Fator 8: Qualidade de vida

FATOR 8	%
Q.54 – As atividades socioculturais, esportivas e de reconhecimento do trabalho contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.	70,5
Q.46 – Nos Correios, os empregados têm oportunidade de participar das atividades socioculturais e esportivas.	69,5
Q.48- As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.	69,5
Q.59 – As atividades socioculturais, esportivas e de reconhecimento do trabalho realizadas pela empresa contribuem para a melhoria do clima no ambiente de trabalho.	68,6
Q.62 – As ações de promoção à saúde desenvolvidas pela Empresa contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos empregados	61
Q.61 - Os Correios se preocupam com a qualidade de vida de seus empregados.	56

Fonte: ECT, 2010.

Quando o Fator 8 se detem sobre o tema Qualidade de Vida, novamente os níveis de favorabilidade “caem” vertiginosamente, alcançando apenas 66%. As críticas ao Serviço Social da empresa apontam para uma percepção negativa dos funcionários participantes dessa investigação acerca das recompensas de ordem não monetária, conforme explicita Broxado (2001). Isso quer dizer que recompensas como reconhecimento de mérito pessoal, presentes, privilégios e eventos especiais envolvendo todos os níveis não cumprem adequadamente o seu papel para a geração de uma satisfação que se desdobre em motivação que leve ao estabelecimento de um clima organizacional dinâmico e frutífero.

Tabela 9 - Fator 9: Relacionamento entre as áreas

FATOR 9	%
Q.14 - As unidades/áreas trabalham de forma integrada visando atingir objetivos e metas da Empresa.	59
Q.10 – O apoio recebido de outras unidades/áreas da Empresa tem contribuído para o bom andamento das atividades desta unidade.	53,3
Q.5 – Esta unidade conta com o apoio de outras unidades/áreas da Empresa para a realização de algumas atividades.	57,1

Fonte: ECT, 2010.

Nesse caso, as respostas revelam um desdobramento do Fator 4 (Comunicação) em uma dimensão macro-organizacional, na medida em que diz respeito à intersecção entre as diversas unidades e áreas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Assim, é possível apreender informações que apontam para uma Insatisfação encarnada no índice de 56,5%.

Tabela 10 - Fator 10: Remuneração

FATOR 10	%
Q.50 – A remuneração que recebo (salário + gratificação/adicional + benefícios) atende as minhas necessidades.	65,7
Q.53 – A remuneração paga pela Empresa (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com o mercado de	65,7

trabalho.

Q.58 – A minha remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com as atividades que exerço. 57,1

Fonte: ECT, 2010.

Esse fator diz respeito às recompensas de ordem monetária, no sentido empregado por Broxado (2001), que se refere às recompensas financeiras recebidas pelos empregados de uma empresa. Entre estas, mencionamos aumento de salário, aumento de salário por desempenho, bônus, comissões e benefícios sociais. Mais uma vez o índice insatisfatório de 62,7% corrobora a negatividade expressa nas respostas para as questões dos níveis de favorabilidade que, por sua vez, constroem um clima organizacional baseado na motivação.

Tabela 11 - Fator 11: Item Independente

FATOR ITEM INDEPENDENTE	%
Q. 37 – A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.	44,8

Fonte: ECT, 2010.

Esse Fator refere-se à carga de trabalho – provavelmente excessiva – que é atribuída ao corpo funcional.

Logo em seguida, apresenta-se em gráfico, o resultado geral da Pesquisa de Clima Organizacional 2010 efetuada pela ECT para demonstrar a Média Geral de Favorabilidade de cada um dos Fatores pesquisados, conforme dispostos acima nas tabelas de número 1 a 11.

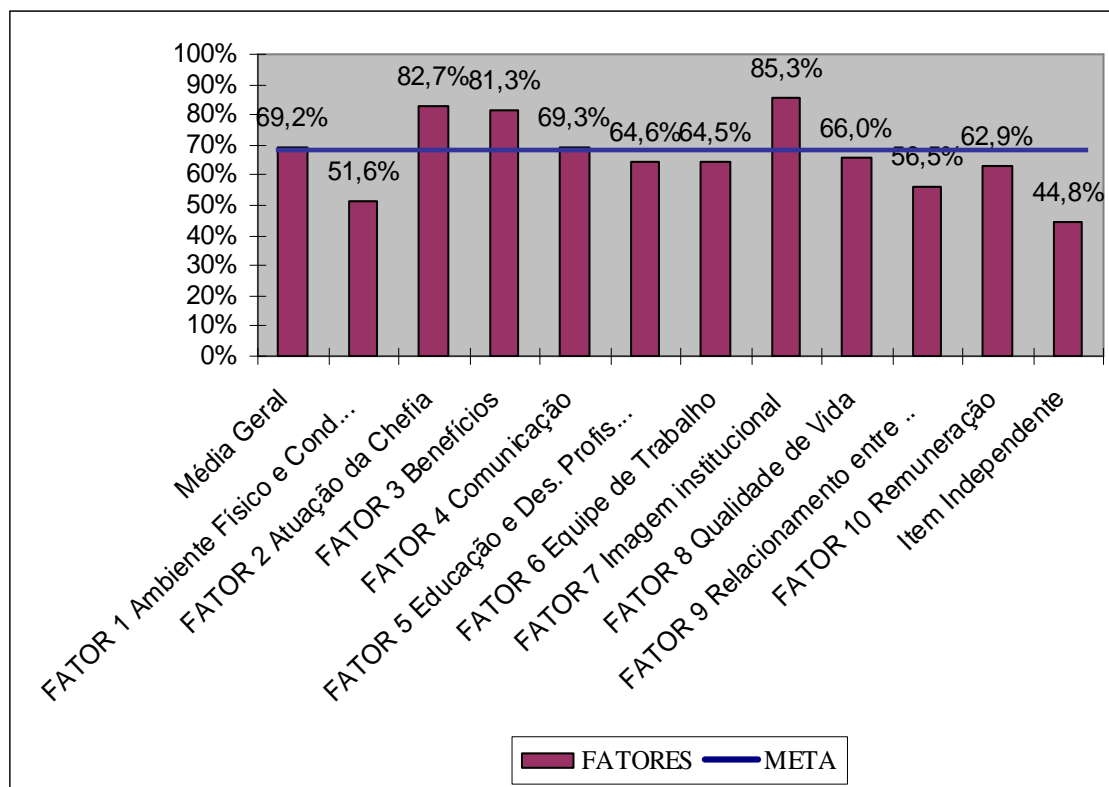


Gráfico 1 – Índice de favorabilidade geral dos fatores pesquisados
 Fonte: Adaptado de ECT, 2010.

A pesquisa de satisfação do cliente, por outro lado, revelou altos níveis de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Entre os 100 locais pesquisados, 70,3% eram residências, 28,6% estabelecimentos comerciais e 1,1% estabelecimentos industriais. A frequência média que o cliente recebe correspondências é de 4 vezes por semana. As questões diziam respeito à cortesia do entregador, à exatidão dos endereços contemplados, ao respeito ao sigilo das correspondências, à apresentação dos entregadores, ao bom estado de conservação dos objetos e à sua colocação em locais seguros. O índice geral de satisfação com a qualidade do produto entregue alcançou média de 98,5%.

Dessa forma, se nos remetermos a Normann (1993), podemos perceber que, a despeito de existirem critérios subjetivos que dificultam o estabelecimento do que seria de fato qualidade na prestação de serviços – uma vez que os clientes reagem de maneiras distintas em relação a um mesmo serviço –, por outro lado, se nos valeremos de Delgado (1992), podemos perceber que fatores constituintes da qualidade como amabilidade, simpatia, sentido básico de atendimento das necessidades e a atitude de quem presta o serviço – no caso aqueles prestados pelos carteiros – foram contemplados pela aplicação do questionário de qualidade. Mesmo que cada cliente – cujas

subjetividades os tornam seres únicos – percebe um mesmo serviço prestado de uma maneira diferenciada, conforme atesta Casas (2007), podemos inferir que o fato de uma empresa como a ECT conseguir – nesse caso específico – configurar uma imagem positiva em relação a esses serviços nos resultados das questões apresentadas à amostragem, acena para uma espécie de transcendência não somente em relação à intangibilidade dos serviços oferecidos, assim como em relação à inseparabilidade, heterogeneidade e à simultaneidade dos mesmos. Isso quer dizer que o “cartão de visita da empresa” no sentido empregado por Mirshawka (1993) é representado não por funcionários ligados à gestão, e sim àqueles ligados à entrega dos produtos postais – ou seja, o carteiro – conseguem fazer com que o cliente se sinta bem tratado, respeitado, seguro e satisfeito com a qualidade de serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da região pesquisada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações entre índices motivacionais e índices de satisfação do cliente com serviços prestados expressos nesse estudo, contribuem sobretudo para apontar a complexidade inerente a esses arrolamentos, na medida em que há uma forte discrepância entre estes dois aspectos. Na medida em que o trabalhador (carteiro) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da regional em questão, aparentemente sinte-se desmotivado, não tendo seus fatores motivacionais satisfeitos – no sentido empregado por Herzberg – que, segundo Serrano (2006), os fatores motivacionais são controlados pelo empregado, pois estão relacionados com aquilo que ele faz, são fatores motivacionais externos, que estão ligados ao cargo, a função. Quando esses fatores são ótimos, eles provocam satisfação no indivíduo, mas quando são ruins, provocam insatisfação.

Ou, ao menos parte considerável de suas necessidades insatisfeitas de acordo com Maximiano (1995), – no sentido empregado por Maslow –, essas necessidades estão representadas em forma de pirâmide, sendo as necessidades fisiológicas, social, de segurança e algumas de autoestima que são as necessidades de níveis mais baixos. No entanto, inversamente às insatisfações apresentadas, os empregados da ECT oferecem um serviço de excelente qualidade, o que foi evidenciado pelas respostas fornecidas pelos questionários sobre qualidade de serviços prestados graças ao recurso metodológico fornecido pela escala de Likert, que apontou para 98,5% de satisfação do cliente.

O momento da verdade, entre o prestador de serviço e o cliente, pode não estar diretamente influenciado pela empresa. É a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço (NORMANN, 1993, p. 33).

As percepções dos sujeitos em relação aos fatores higiênicos herzbergianos, que compõem as condições ambientais de realização do trabalho, e em relação às

necessidades humanas maslowianas – como as que dizem respeito à autorrealização e à segurança – apontam para a necessidade de reconfigurações organizacionais, administrativas e laborais que possam atender aos anseios dos carteiros. Isso é evidenciado, por exemplo, nas respostas que engendram uma crítica à comunicação no interior da unidade da ECT e também em relação à comunicação entre as demais áreas. O curioso é perceber que essa suposta falha comunicacional – em uma empresa que justamente efetiva a comunicação entre cidades, estados e países – não é originária, por exemplo, do relacionamento interpessoal que se dá na relação entre patrão e empregados, percebida como bastante positiva. É salutar também perceber que a qualidade dos serviços prestados também não é afetada por aspectos negativos como o relacionamento interpessoal que se dá entre os empregados (níveis baixos de comunicação, respeito, confiabilidade e integração entre os colegas). Além disso, outra percepção laboral negativa diz respeito tanto às recompensas de ordem financeira quanto as de ordem não-financeiras, ambas percebidas como insuficientes. De qualquer forma, nesse caso, a qualidade de serviços prestados mantém-se impávida, e os problemas organizacionais da ECT não são repassados aos clientes, que confiam na empresa e, por conseguinte, nos funcionários desta empresa. Aliás, a imagem institucional é bastante positiva tanto para funcionários quanto para clientes, que associam a ECT à uma empresa séria, competente e dedicada a oferecer serviços de qualidade para a população em todas as partes do Brasil.

Se nos remetermos à definição de qualidade de Mirshawka (1993) que engloba fatores como qualidade de serviço, qualidade do processo, qualidade da divisão e qualidade de pessoal, é curioso perceber que, mesmo que os funcionários possuam percepções recorrentemente negativas acerca das condições laborais da ECT, exercem de maneira bastante competente as suas funções, gerando no imaginário coletivo – que pode ser comprovado nesse estudo de caso por meio dos questionários de satisfação em relação aos serviços prestados –, o que indica que a despeito dos problemas existentes na instituição, não há um declínio correlato na prestação desses serviços, conforme apresenta-se no gráfico seguinte.

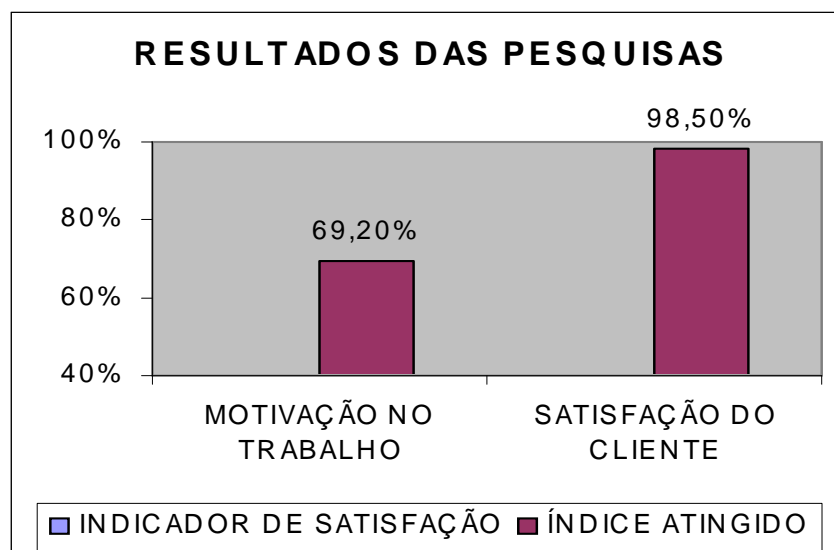


Gráfico 2 – Índice comparativo entre a favorabilidade da pesquisa de clima organizacional e o resultado da pesquisa de satisfação do cliente com os serviços prestados.

O cliente externo, durante a aplicação do questionário de pesquisa de satisfação da qualidade dos serviços prestados pelos Correios, apontou que o carteiro que distribui correspondências em sua rua já se tornou um amigo e conhecido. Alguns afirmaram que há muitos anos é o mesmo entregador que efetua a distribuição de cartas em sua residência. Esse fato também pode ter contribuído positivamente na qualidade dos serviços prestados pela ECT (informação verbal)¹.

Conforme Casas (2007), percebe-se que os clientes foram encantados e tiveram suas expectativas superadas.

Dessa maneira, a questão dos elementos subjetivos que transpassam o processo laboral e, por conseguinte a prestação dos serviços decorrentes desse processo, aponta para um estudo posterior que dê conta de efetivar uma investigação qualitativa profunda a respeito da intangibilidade dos serviços em correlação com a heterogeneidade, inseparabilidade e simultaneidade que estão presentes nas relações ora antagônicas e ora confluentes entre motivação e qualidade de serviços prestados. Dessa maneira, a dimensão humana perseguida, por exemplo, na Teoria Y de McGregor ou nos apontamentos psicológicos e antropológicos de Maslow pode ser contemplada, entendida e transformada em metas e ações de modo mais amplo e adequado.

¹ Informação fornecida pelo cliente no momento da aplicação do questionário de pesquisa de satisfação do cliente com a qualidade dos serviços prestados pelos Correios, na jurisdição da unidade pesquisada, em 2010, pelo pesquisador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHET, K. **O pensamento gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço.** Folha management, agosto de 1995, p. 1-5.

ALVES, Bianca. **Motivação Humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial.** 2008. Disponível em:
<<http://cristianccss.wordpress.com/2008/03/27/maslow-mcgregor-e-herzberg-teorias-motivacao/>> . Acesso em: 16 nov. 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BRASIL. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.** 2010. [s.n].
<http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm> acesso em: 13 nov. 2010.

_____. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.** 2008.
<http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/efetivo.cfm> aceso em: 15 nov. 2010.

_____. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.** 2010. (DR/SPI - Diretoria São Paulo Interior – Bauru). 2010.

BROXADO, Sílvio. **A Verdadeira Motivação na Empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 120.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional: um tributo a Abraham Maslow.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão. CESUC. Ano IV . n. 06 . 1 Semestre. 2002. Disponível em <<http://www.fineprint.com>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

CALDAS, Rosana Carla Pereira; ALVES FILHO, Antonio. **Fatores Motivacionais Determinantes do Vínculo com o Trabalho.** Revista da FARN: Natal,v.6,n.1/2, 2007.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 231.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

CHRYST, Fran. **Os segredos da motivação**. 2006. [s. n.] <www.secth.com.br/imagens/.../e.../os_segredos_da_motivacao.pdf>. Acesso em: 10 set. 2010.

CIMBALISTA, Silmara. **Toyotismo e o processo de motivação e de incentivo à inovação nas organizações**. ANÁLISE CONJUNTURAL, v.24, n.3-4, p. 20, mar./abr. 2002. Disponível em <http://www.pr.gov.br/ipardes/downloads/boletim_aconjuntural24_2f.pdf>. Acesso em: 26 set. 2002.

CORTONI, Luiz Felipe. **É possível medir o comportamento humano com uma régua?** 2007. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo1>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

DELGADO, Joaquim. **A sensibilização para a importância da Qualidade no mercado actual**. 1996, [s. n.]. < http://www.ipv.pt/millennium/arq8_2.htm > acesso em 14 out. 2010.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo. Makron / McGraw-Hill, 1990.

FREITAS, André Luís Policani. **A qualidade em serviço no contexto da competitividade**. Revista Produção *on line*. Florianópolis, Nov. 2005. Disponível em producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/321. Acesso em: 28 nov. 2010.

GELLERMAN, W. Saul. **Motivação e Produtividade**. São Paulo: Melhoramentos: 1976. pp. 272-275.

GENARI, Carla Helena Manzini. **Motivação no Contexto Escolar e Desempenho Acadêmico**. Campinas, SP. [s.n.]. 2006.

<<http://cutter.unicamp.br/document/?code=000176182&fd=y>> acesso em: 17 set. 2010.

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 91.

GRONROOS, C. A. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 47.

GUIMARÃES, Leovani Marcial. **QFD – Quality Function Deployment: Uma análise de aspectos culturais organizacionais como base para definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Implementação da Metodologia**. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas: SP, 2003.

GURGEL JUNIOR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo M. Falcão. **Qualidade Total e Administração Hospitalar: Explorando Disjunções Conceituais**. Ciência e Saúde Coletiva. Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Administração das Universidades Federais de Pernambuco e Rio Grande do Sul. 2002. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2010.

HELOANI, José Roberto; CAPITAO, Cláudio Garcia. **Saúde mental e psicologia do trabalho**. São Paulo Perspectiva. São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 jul. 2010.

HERSEY, Paul; BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1974.

HIRATSUKA, Camila. **Como Mensurar a Motivação**. Alunas do 3 ano do Curso de Relações Públicas. Faculdades Cásper Líbero. Agosto, 2009. <<http://engajarparavencer.blogspot.com/2009/07/como-mensurar-motivacao.html>> Acesso em: 21 ago. 2010.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1991.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre a Cultura Organizacional na concepção de de diferentes autores.** CCEI –URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 – ago., 2002. <http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&q=artigos%3B+cultura+organizacional&aq=f&aqi=g1&aql=&oq=artigos%3B+cultura+organizacional&gs_rfai=&fp=1&cad=b> acesso em: 14 ago. 2010.

MACIEL, Saulo; SÁ, Maria Auxiliadora de. **Motivação no trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Herzberg.** Studia Diversa. João Pessoa, 2007. Disponível em : <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2011.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa.** 2. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1992.

_____. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

MACCOBY, Michael. **Why Work: Leanding the New Generation.** Nova York: Simon and Schuster, 1988. pp. 54-59.

MALAVASI, Letícia de Matos; BOTH, Jorge. **Motivação: uma breve revisão de conceitos e aplicações.** Revista Digital - Buenos Aires - Ano 10 - N° 89 - Outubro de 2005. <<http://www.efdeportes.com/efd89/motivac.htm>> Acesso em: 19 set. 2010.

MARTINS, Mariângela Kretzer. **Responsabilidade Social na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Diretoria Regional de Santa Catarina : um estudo do clima organizacional e do balanço social na percepção dos Stakeholders internos.** Biguaçu: 2007. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680489_0367.pdf> Acesso em: 07 nov. 2010.

MARTINS, Mariângela Kretzer; FERREIRA, Elaine. **Pesquisa de Clima Organizacional: Um indicador de responsabilidade social.** Outubro, 2007. Disponível em <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680489_0367.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MIRSHAWKA, V. **Criando Valor para o Cliente: A vez do Brasil.** São Paulo: Editora Makron Books do Brasil Ltda, 1993.

MORETTI, José Wilson. **O “Total Quality Control” de A. Feigenbaum como Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade.** Campinas: SP, 2003.

NAKAMURA, Carlis Cristiane et al. **Motivação no Trabalho.** Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun.2005.

NOHRIA, Nitin; Groversberg, Bors; LEE, Eling Linda. **Employee Motivation: A Powerful new model.** Harvard Business Review: 2008. <<http://hbr.org/>> acesso em: 18 out. 2010.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégias e liderança nas empresas de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, Paulo. **Conceito de Teoria da Equidade.** 2006. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/teoriadaequidade.htm>>. Acesso em: 20 out. 2010.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert.** Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert>. Acesso em: 09 jun. 2009.

OLIVEIRA, Ualison Rébula; DELAMARO, Maurício César; ROCHA, Henrique Martins. **Teoria da determinação de metas versus satisfação dos funcionários: um estudo de caso num banco comercial.** 2006. Disponível em www.simpeb.feb.unesp.br/anais/anais-13/artigos/32.pdf. Acesso em: 12 jan. 2011.

PARANHOS, Ana Maria F. **Utilização do QFD - Quality Function Deployment como Ferramenta de Panejamento.** Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria de São Paulo Metropolitana. São Paulo. 2002 - 2005, . Disponível em <http://www.google.com.br/#q=pesquisa+de+satisfa%C3%A7%C3%A3o+cliente+empres+brasileira+de+correios&hl=>> . Acesso em: 07 nov. 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes; OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A.** VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI 2004, FGV-EAESP. Disponível em <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=de+Oliveira:+A+contribuição+dos+fatores+motivacionais+para+a+qualidade>> acesso em: 14 out. 2010.

PIERO, Dal. s/n. Disponível em <http://www.gazetaonline.com.br>. Acesso em: 26 set. 2001.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública [online]. 2006, vol.40,n.1, Disponível em : <http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&q=artigos%3B+cultura+organizacional&aq=f&aqi=g1&aql=&oq=artigos%3B+cultura+organizacional&gs_rfai=&fp=1&cad=b>. Acesso em: 14 ago. 2010.

RAMBO, Adriano Alberto et al. **Análise da qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras no Município de Três de Maio**. <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S141381232002000200012&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 16 mar. 2010.

RAMOS, Sara Marina Oliveira. **Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano**. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra. 2009. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/.../Relatório%20Final Sara%20Ramos](https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/.../Relatório%20Final%20Sara%20Ramos)>. Acesso em: 20 out. 2010.

REICHHELD, Fred. **Net Promoter Score – A ferramenta que mede o índice de satisfação do cliente**. <<http://www.vendamais.com.br/artigo/44612-net-promoter-score-a-ferramenta-que-mede-o-indice-de-satisfacao-do-cliente.html>> Acesso em: 14 out. 2010.

REIS, Helena de Fátima dos. **Liderança e o processo de gestão da qualidade**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005. p. 90.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos e LEDA, Denise Bessa. **O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva**. *Estud. pesqui. psicol.* [online]. dez. 2004, vol.4, no.2. Disponível em <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812004000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 jul. 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Carla. **Teoria da Motivação. Teorias de Processo**. Instituto Politécnico de Coimbra. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil. 2006. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ed-1/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2010.

RUSSEL, Roberts. **A importância dos Incentivos**. 2008. <<http://translate.google.es>> Acesso em: 14 out. 2010.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow Desconhecido: Uma Revisão de seus Principais Trabalhos Sobre Motivação**. R. Adm., São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANTOS, Adilson Araújo dos. **Salários e Benefícios Geram Produtividade**. São Paulo: Revista RH em Síntese n° 37. pp. 3-5. nov./dez. de 2000.

SERRANO, Daniel Portillo. **A Teoria de Herzberg**. 2006. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Herzberg.htm>> Acesso em: 01 set 2010.

SHERRY, Ryan. **Rewards and Recognition**. Disponível em: <http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/incentivesrewards_2.htm> . Acesso em: 21 jul. 2010.

SILVA, Dirceu Pereira da; NETO, Anselmo Chaves. **Avaliação da qualidade em serviço de entrega em domicílio no setor farmacêutico: uma aplicação do método Servqual, usando a análise fatorial**. Revista Ciências Exatas e Naturais, Vol. 10 n. 1, Jan/Jun 2008.

SIMONS, Hugo. **De bem com a vida. Também no trabalho**. Revista Melhor. Editora Segmento Ltda. São Paulo, [s/d]. Disponível em: < <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12901>> Acesso em: 28 ago. 2010.

SOARES, Júlio César Valandro; SCHEFFLER, Andréia. **Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala SERVQUAL numa agência bancária de Ijuí RS**. In: ANAIS DO VIII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 11 e 12 de agosto de 2005.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia Organizacional: A Psicologia na Empresa e na Vida em Sociedade**. São Paulo: Ática S.A., 1990. p. 238.

TENGAN, Cristiana. **Abordagem teórica e aplicação de um método de qualidade em serviços público odontológico**. Piracicaba, SP. 2008, [s.n.]

TURCHI, Lenita Maria. **Qualidade Total: Afinal, do que Estamos Falando?** In: Texto para Discussão, n. 459. Brasília: IPEA 1997.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviço de informação.** São Paulo: Arte & Ciência 2002. p. 124.

WHITELEY, Ricard C. **A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente.** Campus. São Paulo: Rio de Janeiro e Publifolha, 1999. p. 263.

ANEXOS

ANEXO A – Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional ECT 2010

ANEXO A - Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional ECT 2010						
ITEM	1 PARTE - Neste bloco você responderá sobre a Empresa como um todo.	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo as vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação de informações aos empregados.	1	2	3	4	5
2	A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.					
3	A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o trabalho dos empregados.	1	2	3	4	5
4	Minha família valoriza o fato de eu trabalhar nos Correios.					
5	Esta unidade conta com o apoio de outras unidades/áreas da Empresa para a realização de algumas atividades.	1	2	3	4	5
6	Os empregados confiam nas informações comunicadas pela Empresa.					
7	As pessoas que conheço admiram a Empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5
8	A comunicação praticada nos Correios favorece a comunicação da Empresa com os empregados.					
9	A Empresa tem uma imagem positiva junto a comunidade.	1	2	3	4	5
10	O apoio recebido de outras unidades/áreas da Empresa tem contribuído para o bom andamento das atividades desta unidade.					
11	Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.	1	2	3	4	5
12	A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da Empresa.					
13	Os empregados recomendam os Correios como um bom lugar para trabalhar.	1	2	3	4	5
14	As unidades/áreas trabalham de forma integrada visando atingir objetivos e metas da Empresa.					
15	O trabalho realizado pelos Correios é valorizado pelos clientes, amigos e familiares.	1	2	3	4	5
ITEM	2 PARTE - Agora responda sobre o gestor do órgão/unidade onde você trabalha. Tenha em mente o seu gestor imediato, ou seja, a chefia que faz o seu GCR.	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo as vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
16	Administra bem as atividades da unidade.	1	2	3	4	5
17	Trata os empregados com respeito e cordialidade.					
18	Transmite aos empregados as informações da Empresa importantes para o trabalho.	1	2	3	4	5
19	Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional.					
20	Colabora na solução dos conflitos na unidade.	1	2	3	4	5
21	Valoriza o resultado do trabalho dos empregados.					
22	Está aberto a críticas e sugestões.	1	2	3	4	5
23	Fornecer apoio aos empregados para realizarem suas tarefas.					
24	Negocia com os empregados as condições necessárias para realizarem o seu plano de trabalho.	1	2	3	4	5
25	Inspira confiança no relacionamento com os empregados.					
26	Trata os empregados com justiça.	1	2	3	4	5
27	Faz os acompanhamentos do GCR e orienta os empregados para seu desenvolvimento e atingimento dos objetivos da unidade.					
ITEM	3 PARTE - Nesta parte você responderá sobre os seus colegas de trabalho e sobre as condições para realizá-lo.	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo as vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
28	Os móveis e equipamentos de trabalho da unidade são adequados ao uso.	1	2	3	4	5
29	Os empregados sentem-se estimulados com o trabalho que realizam.					
30	Os empregados que trabalham nesta unidade compartilham informações.	1	2	3	4	5
31	Os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.					
32	As condições de trabalho nesta unidade são adequadas à saúde dos empregados.	1	2	3	4	5
33	O trabalho executado na unidade proporciona realização pessoal aos empregados.					

34	Há confiança entre os empregados nesta unidade.	1	2	3	4	5
35	O ambiente físico de trabalho (temperatura, iluminação, ventilação etc) nesta unidade é agradável.					
36	Nesta unidade os empregados trabalham de forma integrada.	1	2	3	4	5
37	A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.					
38	Nesta unidade os empregados têm bom relacionamento.	1	2	3	4	5
39	O espaço físico desta unidade atende às condições para execução das tarefas.					
40	Os empregados desta unidade conseguem conciliar sua vida pessoal com o trabalho que executam.	1	2	3	4	5
41	A empresa disponibiliza produtos e materiais necessários para execução do trabalho dos empregados.					
42	As condições de segurança física relacionadas com a execução do trabalho desta unidade são adequadas.	1	2	3	4	5
43	Nesta unidade há respeito entre os empregados.					
44	Os empregados desta unidade se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.	1	2	3	4	5
ITEM	4 PARTE - Agora responda sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela Empresa.	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	As vezes concordo as vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
45	A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos empregados.	1	2	3	4	5
46	Nos Correios os empregados têm oportunidade de participar das atividades socioculturais e esportivas.					
47	Nos Correios o clima de trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
48	As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.					
49	A Empresa oferece oportunidade de desenvolvimento profissional aos empregados.	1	2	3	4	5
50	A remuneração que recebo (salário + gratificação/adicional + benefícios) atende as minhas necessidades.					
51	Os cursos e treinamentos oferecidos pela Empresa contribuem para o desenvolvimento profissional dos empregados.	1	2	3	4	5
52	Nos Correios os empregados são estimulados a participarem dos treinamentos oferecidos.					
53	A remuneração paga pela Empresa contribuem para o desenvolvimento profissional dos empregados.	1	2	3	4	5
54	As atividades socioculturais, esportivas e de reconhecimento do trabalho contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.					
55	A assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	1	2	3	4	5
56	A assistência odontológica oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados					
57	Os demais benefícios oferecidos pela Empresa atendem as necessidades dos empregados.	1	2	3	4	5
58	A minha remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.					
59	As atividades socioculturais, esportivas e de reconhecimento do trabalho realizadas pela Empresa contribuem para a melhoria do clima no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
60	Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.					
61	Os Correios se preocupam com a qualidade de vida de seus empregados.	1	2	3	4	5
62	As ações de promoção à saúde desenvolvidas pela Empresa contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.					

Fonte: ECT, 2010 [s. n.]

ANEXO B – Fomulário de Pesquisa de Satisfação do Cliente com Serviços Externos de Distribuição.

Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente no Centro Universitário de Araraquara/SP - UNIARA ARARAQUARA SP.

RESPONSÁVEL: Ademir Cardoso Dionizio, Mestrando em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente na Uniara de Araraquara - São Paulo, sob a orientação da Professora Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva.

Data do preenchimento do questionário ___/___/___						
Tipo de destinatário		Residência ()	Comércio ()	Industria ()		
Quantas vezes por semana o Sr(a) recebe objetos de correspondências?		Uma ()	Duas ()	Três ()	Quatro ()	Cinco ()

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Dicordo na maior parte	As vezes concordo as vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	O entregador é cortez.	1	2	3	4	5
2	O entregador deixa a correspondencia no endereço correto.	1	2	3	4	5
3	É respeitado o sigilo de correspondências.	1	2	3	4	5
4	A apresentação pessoal do entregador é boa.	1	2	3	4	5
5	O entregador apresenta-se portando cracha de identificação da empresa.	1	2	3	4	5
6	Os objetos são entregues em bom estado de preservação.	1	2	3	4	5
7	Os objetos são depositados em local seguro.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Paranhos, 2002 - 2005 [s.n.]