



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Estudo de caso sobre
a motivação de digitadores
de duas agências franqueadas dos Correios**

Breno Masello Rua

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas



Breno Masello Rua

**Estudo de caso sobre a motivação de digitadores de duas
agências franqueadas dos Correios**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Professora Maria Letícia Bezerra Mello

Rio de Janeiro 08 de Junho de 2015

Agradecimentos

Agradeço primeiramente á Deus, por me proporcionar saúde para poder trabalhar e realizar este estudo. Agradeço a minha companheira, Marot da Silva Badr, pelo seu sempre precioso carinho. Agradeço também a minha família pelo suporte constante, sem eles nada seria possível e, por fim agradeço de forma intensa todo corpo de professores que me assessoraram de forma impecável durante minha caminhada de formação em administração de empresas.

Resumo

Masello Rua, Breno. Maria Leticia Bezerra Mello. Estudo de caso sobre a motivação de digitadores de duas agências franqueadas de Correios.

Rio de Janeiro, 2015 – Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho é um estudo de caso realizado em duas unidades franqueadas de Correios localizadas na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Através de entrevista com o gestor buscou-se observar o funcionamento da organização e as mudanças no modelo de negócios ocasionadas pela internet. Diante da constatação da necessidade de melhoria de performance dos funcionários do atendimento de retaguarda (digitação) de encomendas e cartas uma pesquisa buscou identificar o nível de motivação destes, visando apresentar sugestões de melhorias.

Palavras- chave

Motivação, Agência de Correios Franqueada, funcionários digitadores, recompensas.

Abstract

Masello Rua, Breno. Maria Leticia Bezerra Mello. Case study on the motivation of typists two franchised agencies Post.

Rio de Janeiro, 2015 - Work of completion. Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This case study aims to identify the level of motivation of employees in charge of typing and addressing orders and letters in two franchised units of Correios located in the city of Rio de Janeiro - RJ. Through interviews with the manager it was possible to observe the functioning of the organization and changes in the business model brought by the internet. On the evidence of the need for improvement of performance of the rear service staff a survey was conducted to identify the level of motivation of these employees.

Key-words

Motivation, Postal Franchised Agency, typists employees, rewards.

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 .Revisão de literatura	4
2.1. Motivação	4
2.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades	5
2.1.2. Teoria dos dois fatores	6
2.1.3. Teoria ERC	7
2.1.4. Teoria do reforço	8
2.1.5. Teoria da equidade	9
2.1.6. Teoria das necessidades aprendidas	10
2.1.7. Envolvimento de funcionários	10
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	13
3.1. Etapas de coleta de dados	13
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	14
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	14
3.4.Tratamento e análise dos dados	15
3.5. Limitações do método	15
4 . Apresentação e análise dos resultados	16
4.1. A Empresa	16
4.2. Perfil profissional e pessoal dos entrevistados	20
4.3. Descrição e análise dos resultados do método	21
4.3.1 Entrevista com o gestor	21

4.3.2. Questionário respondido pelos funcionários digitadores	22
5 . Conclusão	30
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	32
6 . Referência Bibliográfica	33

Lista de Figuras

Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow	06
Figura 2. Dimensão motivacional de Herzberg	07
Figura 3. Teoria ERC de Alderfer	08

Lista de Gráficos

Gráfico 1. A empresa procura conhecer as minhas necessidades	23
Gráfico 2. A empresa me fornece equipamentos e/ou materiais adequados para o bom desempenho de minhas funções	24
Gráfico 3. O meu salário é justo pelo trabalho que realizo	25
Gráfico 4. Meu relacionamento com meu chefe é bom	26
Gráfico 5. A empresa oferece outros benefícios que eu gostaria de receber	27

Gráfico 6. Meu trabalho é muito estressante	28
---	----

Gráfico 7. O ambiente físico onde trabalho é bom	29
--	----

Apêndices

Apêndice 1. Questionário	35
--------------------------	----

Apêndice 2. Roteiro da entrevista	37
-----------------------------------	----

1. O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Nessa seção será apresentado, sob modelo de estudo de caso, a atividade de duas agências franqueadas de Correios localizadas na cidade do Rio de Janeiro, uma situada à Rua Afonso Pena no bairro da Tijuca e a outra situada à Avenida Marechal Floriano no bairro do Centro. As duas agências são geridas no molde familiar, sendo o único proprietário, Marcos André Bottino Rua.

Esta pesquisa tem como finalidade averiguar o nível de motivação e engajamento dos funcionários que realizam o serviço de digitação de encomendas e cartas nas duas unidades franqueadas de Correios, bem como propor iniciativas para motivar os colaboradores a prestarem um serviço de grande satisfação gerencial, com vistas à redução de custos, ganho de eficiência operacional e maior satisfação com o trabalho por parte dos digitadores.

O que motivou esse estudo foi o fato da diretoria das duas agências franqueadas de Correios ter a sensação de desmotivação dos funcionários que realizam o trabalho de digitação. O entendimento do grau de motivação, bem como da implementação de medidas com o intuito de motivar os funcionários é muito relevante para as agências do estudo, devido à importância dos digitadores para o sucesso financeiro e operacional das agências de Correios objetos da pesquisa.

Os funcionários em questão realizam o serviço de digitar cartas e encomendas no sistema dos Correios. Esta simples tarefa abriga dois pontos muito sensíveis. O faturamento e a geração do código de rastreamento.

É no ato da digitação de cartas e encomendas que é efetuado o faturamento do objeto e gerado o código para que o remetente possa acompanhar seu envio. É também no momento da digitação que se endereça o documento, ou seja, um pequeno descuido pode ocasionar prejuízos de ordem financeira e operacional. Desta forma, manter a equipe de digitação motivada a fazer o melhor trabalho possível é estratégico e fundamental.

Devido à evidente importância do papel dos funcionários que realizam a digitação dos objetos e da sensação de falta de comprometimento por parte destes com o trabalho observado pelo gestor, o objetivo deste estudo é verificar, através de pesquisa, se efetivamente os digitadores estão desmotivados, e caso se comprove, sugerir medidas que possam vir a motivá-los como forma de maximizar a eficiência operacional e realizar um trabalho em conformidade com o que é esperado pelos gestores.

1.2. Objetivo do estudo

Esta pesquisa tem como finalidade avaliar o nível de motivação e satisfação dos funcionários de digitação de encomendas e cartas das duas agências franqueadas de Correios, e caso se confirme a falta de motivação, propor medidas a serem implantadas pela diretoria de forma a motivar os digitadores a realizarem um trabalho de melhor qualidade, com menor incidência de erros e maior eficiência, indo de encontro ao que os gestores da empresa esperam.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Com a intenção de se atingir o objetivo final proposto, os objetivos intermediários são:

- Observar o funcionamento de duas agências franqueadas dos correios e as mudanças ocorridas após o advento da internet.
- Entrevistar o gestor da empresa para avaliar o que é esperado como eficiência operacional por parte dos digitadores e qual é sua opinião quanto aos serviços prestados pelos funcionários de digitação.

A consulta à literatura dará o embasamento teórico ao estudo. Com o conteúdo literário será possível analisar de forma objetiva o nível de motivação dos funcionários digitadores bem como propor medidas motivacionais acertadas.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O estudo é limitado a duas agências franqueadas de Correios, não se estendendo aos demais pontos de atendimento da ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos).

Os resultados aqui apurados poderão servir de embasamento para outras agências de Correios, porém será delimitado e levará em conta as particularidades a realidade das agências franqueadas Praça Afonso Pena e Marechal Floriano.

Esta pesquisa focará na amostra de 10 funcionários, total do contingente de prestadores do serviço de digitação de cartas e encomendas das agências de Correios do estudo, não estendendo as demais áreas da empresa.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O presente estudo de caso é relevante para a diretoria das agências de Correios, uma vez que há insatisfação do gestor com a qualidade do trabalho por parte dos colaboradores de retaguarda. A pesquisa pretende avaliar o nível de motivação e satisfação desses funcionários digitadores, e caso se comprove a insatisfação, propor medidas a serem tomadas como forma de promover o maior engajamento da equipe.

A pesquisa é relevante, pois poderá servir de documento de consulta para gestores de outras agências franqueadas de Correios que se encontram em situação parecida com a aqui relatada.

O universo acadêmico também será beneficiado, pois será mais um trabalho aplicado, de modo a enriquecer a literatura a respeito do tema de motivação.

2.Revisão de literatura

Esta parte do trabalho está dividida em etapas que abordam o tema de motivação. As teorias aqui relatadas têm o objetivo de fornecer sustentação teórica ao estudo em questão. Os autores das teorias são reconhecidos e seus conceitos validados mundialmente.

2.1.Motivação

É do interesse de toda organização possuir em seu quadro pessoas motivadas, engajadas como trabalho e realizadas dentro da empresa. Esse é o ponto ideal e que certamente faz a diferença frente à concorrência. Porém criar mecanismos de motivação organizacional é um desafio muito grande a qualquer administrador.

No caminho de adotar medidas a altura dos desafios atuais será feita uma explanação acerca das teorias motivacionais.

Para estudos sobre o tema de motivação, todos os indivíduos possuem, em diferentes intensidades, motivação interna que varia de acordo com o tempo e situação vivida. Em certa situação, a pessoa resolve por dedicar mais esforços ao alcance de um objetivo, em outras não. Trata-se de engajamento circunstancial.

O conceito de satisfação no trabalho de acordo com Robbins (2002) é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Segundo Chiavenato (2010), a motivação está relacionada com três aspectos:

- 1 – A direção do comportamento(objetivo)
- 2 – A força e intensidade do comportamento (esforço)
- 3 – A duração e persistência do comportamento (necessidade)

Cabe ao gestor tornar os três elementos compatíveis com a vontade da empresa, direcionando o esforço de cada indivíduo ao alcance dos resultados organizacionais de forma persistente e viabilizando a satisfação dos anseios pessoais de cada membro da equipe.

No papel de motivador, a organização deve dar incentivo aos membros da empresa para que alcancem tal meta, lhes proporcionando recompensas. Também é papel da empresa criar um desejo nos colaboradores, gerando motivação interna para que dispendam o máximo de esforço possível de forma regular e consistente ao encontro dos objetivos organizacionais. A relação que se busca criar ao motivar os funcionários é de ganho mútuo, Onde a empresa ganha ao ter bons resultados, e os funcionários, por isso são recompensados, não fazendo o bolo só crescer, mas tendo sua participação no resultado final.

No universo das teorias motivacionais encontram-se abordagens que contemplam o escopo desta pesquisa. Algumas serão abordadas nesse estudo.

2.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria das necessidades de Maslow, (1954), é considerada a mais conhecida de todas as teorias a respeito do tema Motivação.

Para o autor, em cada indivíduo existe uma hierarquia de necessidades. Essa hierarquia é composta por cinco etapas:

- Necessidades Fisiológicas: Inerentes a sobrevivência – fome, sede, sono, dentre outras que dizem respeito diretamente as necessidades biológicas no ser humano.
- Necessidades de Segurança: Segurança contra perigos físicos e psicológicos.
- Necessidades Sociais: Dizem respeito à aceitação do indivíduo frente a um grupo. Sentimento de pertencimento.
- Necessidades de Estima: Necessidade da pessoa de se sentir capaz, inteligente, habilitada para certa finalidade.
- Necessidades de Auto-Realização: É a última necessidade descrita por Maslow. Ela tange o alcance da sensação de conquista de um capricho pessoal. É a afirmação máxima para si de que é capaz. Como exemplo: A conclusão de Pós doutorado.

A hierarquia das necessidades de Maslow pode ser ilustrada pela imagem abaixo:



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow. Fonte: (Portal Sobre Administração, 2011)

Para o autor, as necessidades funcionam de forma cronológica e interdependentes, ou seja, só é possível avançar para outro nível de satisfação de necessidades se o nível imediatamente anterior for suprido.

A pirâmide acima pode ser dividida em dois grupos de necessidades. As de baixo nível e as de alto nível. As de baixo nível incluem as necessidades fisiológicas e de segurança. Já as de alto nível incluem as necessidades social, de estima e de auto realização.

Como cada indivíduo encontra-se em diferentes partes da pirâmide das necessidades em diferentes momentos da vida, é papel do administrador diagnosticar em qual etapa do modelo motivacional a pessoa se encontra em determinado momento, para poder elaborar um plano de ação mais adequado para o alcance dos resultados desejados.

2.1.2. Teoria dos dois fatores.

Os dois fatores propostos por Herzberg são os fatores Higiênicos ou Insatisfacientes e os fatores Motivacionais ou Satisfacientes. Herzberg (1966) apud Chiavenato, (2010) os descreve da seguinte forma:

- Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes: São fatores relacionados ao contexto do trabalho. Estão ligados diretamente ao ambiente de trabalho. Segundo o autor a insatisfação do indivíduo frente ao trabalho está mais ligada ao ambiente do

trabalho do que com seu conteúdo. Como fatores Higiênicos pode-se considerar o salário, a relação com os superiores, segurança no emprego, estilos de supervisão e as condições ambientais de trabalho.

- Fatores Motivacionais ou Satisfacientes: São fatores relacionados com a substância do trabalho, seu conteúdo. Atividade realizada, crescimento, progresso e realização pessoal são exemplos de fatores motivacionais.

Para Herzberg, a motivação não é assunto dicotômico, mas sim contínuo e presente em diferentes intensidades de acordo com cada indivíduo.

A figura abaixo mostra bem a dimensão motivacional de sua teoria:

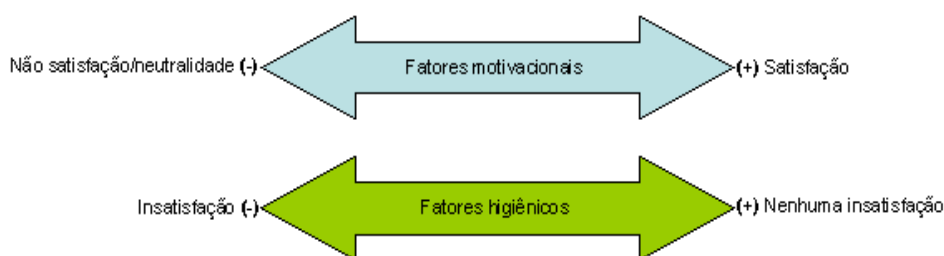


Figura 2: Dimensão motivacional de Herzberg. Fonte: (Portal Monografia, 2008)

2.1.3. Teoria ERC

Similar a teoria das necessidades de Maslow, encontra-se um estudo muito relevante para este trabalho. A teoria ERC de Alderfer (1969) tem semelhança com os estudos das cinco necessidades de Maslow, mas difere em alguns pontos.

Para Alderfer, as necessidades existentes nas pessoas são divididas em três categorias – Necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento.

A primeira diz respeito à sobrevivência. Inclui as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, salários, benefícios sociais e políticas organizacionais.

A segunda aborda a necessidade que o indivíduo tem em se relacionar com seus pares, estabelecer relações interpessoais, se sentir pertencente a algum grupo. Abrange as necessidades sociais e de estima de Maslow.

A terceira e última categoria do autor evidencia a necessidade de desenvolvimento pessoal, aumento da capacidade individual. É similar a necessidade de auto realização de Maslow.

Na teoria ERC de Alderfer a lógica de funcionamento é “frustração – regressão”, onde a necessidade inferior é ativada ao não ser satisfeita uma necessidade superior.

Diferente de Maslow, Alderfer não defende uma progressão rígida na satisfação das necessidades, ele alega que não é verídico o avanço para a conquista de uma necessidade superior apenas quando a imediatamente inferior estiver gratificada.

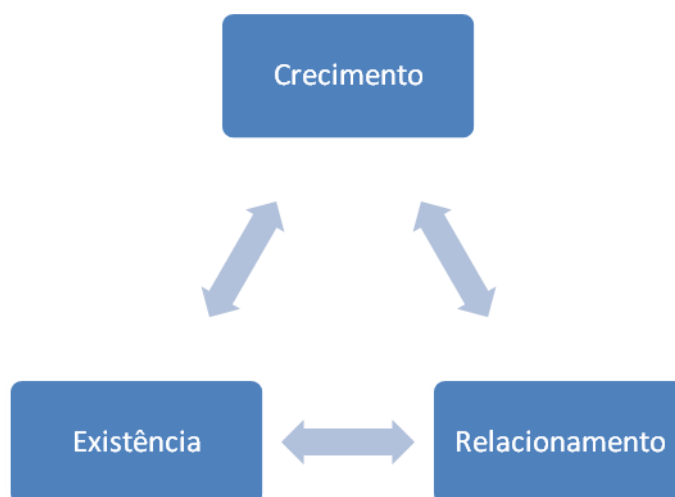


Figura 3: Teoria ERC de Alderfer. Fonte: (Do autor)

2.1.4. Teoria do reforço

Skinner (1948) aborda em sua obra “O Mito da Liberdade” uma teoria de motivação ao qual denomina Teoria do Reforço. O autor traz, ao ambiente organizacional, estudos oriundos do campo da modelagem de comportamento de animais.

A Teoria do Reforço, segundo o autor, é baseada no fato de que um comportamento é moldado através de seu resultado, ou seja, o comportamento é determinado pelo ambiente em que ocorre e não pela cognição de quem o executa.

Nesse caso, certo comportamento que obtém reflexos e retornos ruins tende a não se repetir enquanto que comportamentos com retornos positivos e agradáveis tendem a acontecer novamente. Desta forma é possível repreender comportamentos indesejáveis aplicando sanções, como é possível igualmente, estimular comportamentos desejáveis ao recompensar sempre que ocorrido.

Skinner separa em quatro estratégias possíveis de serem usadas para moldar comportamentos dentro de uma organização. A saber:

- **Reforço Positivo:** Serve para aumentar a ocorrência de comportamentos desejáveis, relacionando-os com recompensas agradáveis. Exemplo: Um chefe que elogia e parabeniza certo funcionário pelo seu comportamento.
- **Reforço Negativo:** Estratégia que presta a intensificar e aumentar a frequência de comportamentos desejáveis através de abstenção a conseqüências desagradáveis. Exemplo: Superior deixa de manifestar sobre a falta de um funcionário faltoso.
- **Punição:** Funciona com vistas a não repetição e extinção de comportamentos indesejáveis. Exemplo: Aplicação de advertência pelo superior pelo atraso na chegada ao trabalho por parte de um funcionário.
- **Extinção:** Serve para enfraquecer o comportamento indesejável através da extinção de conseqüência agradável. Exemplo: Administrador conversa com a equipe para que não aprove mais o comportamento indesejável de um determinado membro da equipe.

2.1.5. Teoria da equidade

Para este estudo é válido registrarmos ainda a Teoria da Equidade proposta por Adams (1965).

A teoria da equidade proposta pelo autor se debruça sobre a percepção de justiça do empregado frente à empresa. O colaborador analisa se suas contribuições (trabalho) estão de acordo com suas recompensas (salário, por exemplo).

Além de comparar suas contribuições com suas recompensas, os indivíduos comparam suas contribuições / recompensas com as contribuições/recompensas dos outros funcionários da empresa. Esses terceiros servem como referências de comparação.

Quando um funcionário percebe injustiça (iniquidade) ele adota algumas posturas comuns a esses casos. O colaborador pode diminuir seu volume de trabalho, oferecendo o que acha justo a empresa, pode também manter o volume de trabalho, porém diminuindo a qualidade ofertada, ou pode mudar de ponto de referência no ato que faz a comparação, tornando sua percepção mais justa.

O autor registrou que os indivíduos aceitam positivamente as super-recompensas, e não toleram as sub-recompensas. O grau de tolerância varia de acordo com cada pessoa.

2.1.6. Teoria das necessidades aprendidas

McClelland (1961) também contribui de forma profunda para a literatura de Motivação ao descrever três necessidades intrínsecas aos seres humanos. Para o autor, os indivíduos são movidos pela necessidade de satisfazer as necessidades de realização, de poder, e de associação. Para o autor as necessidades são aprendidas pelos indivíduos ao longo da vida.

Sob sua ótica, a necessidade de realização está relacionada à busca pela excelência, realizações em certos caprichos pessoais e alcançar o sucesso desejado ao cumprir uma empreitada.

A necessidade de poder para McClelland diz sobre a necessidade que uma pessoa tem em influenciar o comportamento de outra, comandar e direcionar seus feitos através de uma voz de comando.

O autor também abrange a necessidade de associação, onde o indivíduo se sente necessitado de se relacionar com seus pares, pertencer a um grupo, ser aceito dentro de uma comunidade de interesse do mesmo.

As necessidades supracitadas vão muito de encontro com a abordagem do estudo de caso. Como a parte de digitação é composta por um número considerável de pessoas, é inevitável que dentro de cada colaborador digitador as necessidades se revelem em graus diferentes e em momentos diferentes.

2.1.7. Envolvimento de funcionários

Segundo Robbins (2005), envolvimento de funcionários sugere gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho e autonomia na realização da tarefa. É um processo participativo que visa utilizar toda a capacidade do colaborador e, objetiva seu comprometimento com o sucesso organizacional. O que se pretende é envolver os funcionários na tomada de decisões que lhes dizem respeito, proporcionar autonomia e controle no trabalho em que realizam, para assim torná-los satisfeitos com a empresa e motivá-los constantemente.

O autor apresenta quatro formas práticas de envolvimento de funcionários, a saber:

Gestão participativa – o aspecto principal na gestão participativa é a tomada de decisões de forma coletiva. Os colaboradores possuem de fato considerável grau de influência nas diretrizes e negociações com seus superiores diretos. Para a gestão participativa alcançar o resultado ao qual se pretende, o assunto abordado deve ser do interesse dos funcionários envolvidos, e estes devam ser capacitados para a tomada de decisão.

Participação por representação – é uma forma de normatizar o envolvimento dos funcionários. No lugar de participação direta dos colaboradores, os mesmos, através de comitê formado por representantes, expõem seus interesses e têm sua parcela de influência nas tomadas de decisões da organização. O objetivo da participação por representação é dar nova distribuição ao poder dentro das empresas, tornando as influências nas decisões iguais – acionistas e funcionários.

Círculos da qualidade – os círculos de qualidade consistem na realização de reuniões regulares – comumente uma vez por semana – entre funcionários e seus superiores imediatos. Esses encontros têm como finalidade a detecção de problemas, elaboração das soluções, criação de metas a serem cumpridas e por fim avaliar a realização do que foi acordado de forma conjunta. Embora os círculos de qualidade apresentem considerável grau de envolvimento dos funcionários, as diretrizes por eles determinadas têm de obter a aprovação da diretoria da empresa para poderem vigorar.

Planos de participação acionária – é a forma de envolvimento de funcionários que proporciona a propriedade da empresa a seus colaboradores. Através de obtenção de ações da organização, os indivíduos passam a serem sócios do negócio. A combinação da gestão participativa com a percepção de propriedade aumenta a satisfação, motivação dos colaboradores, orientando a empresa a melhores resultados.

Com esta base teórica foi pavimentado o caminho para a elaboração de um questionário com intuito de averiguar a motivação e satisfação dos funcionários digitadores das duas agências franqueadas de Correios. É imperativo atualmente que se mapeie a satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa. A natureza das relações empresariais, o que é produzido pelas organizações é o somatório das entregas de cada indivíduo empregado pela empresa.

Com esse entendimento fica clara a importância de manter motivados os funcionários, assim como em qualquer outra empresa, das Agências franqueadas de Correios que englobam este estudo. Contar com colaboradores engajados,

realizando o trabalho de maneira eficiente é possuir ativo muito valioso e muito raro atualmente.

O papel dos digitadores de cartas e encomendas das AGF`s – Agências franqueadas de Correios – é de grande importância para o sucesso das unidades postais. Está concentrado nesses postos de trabalho o faturamento dos objetos e cartas postados, bem como o lançamento das informações para o sistema de rastreamento, onde através da internet os clientes poderão acompanhar o status de sua encomenda.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Etapas de coleta de dados

A pesquisa em questão é um estudo de caso, pois disserta sobre situação específica de duas agências de Correios franqueadas. Segundo Yin (2001) um estudo de caso é uma investigação de acontecimentos práticos que tem como alvo, fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade.

A coleta de dados deste estudo foi realizada em duas fases.

Na primeira fase foi feita a observação bem como entrevista com o gestor para esclarecer como funciona a operação interna de uma agência de Correios franqueada, buscando evidenciar a importância dos funcionários que exercem o papel de digitadores. Nessa etapa ainda, buscou-se registrar a percepção da diretoria acerca do que é esperado em termos de eficiência operacional, dos funcionários digitadores de cartas e encomendas. Foi feita ainda pesquisa bibliográfica sobre o tema motivação.

Na segunda fase foi realizada uma pesquisa descritiva, como forma de abordagem qualitativa, onde através de entrevista com o gestor pode-se apurar a sua sensação a respeito da motivação dos funcionários respaldada através de dados como índice de rotatividade e absenteísmo. Foi também realizada uma pesquisa quantitativa com dados coletados através de questionário distribuído aos funcionários das duas agências franqueadas de Correios quando se pôde descrever suas características e apurar sua opinião no que diz respeito à motivação no trabalho que exerce. Segundo (Gil, 2008) as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Em toda coleta de dados, tanto na fase exploratória como na descritiva o autor deste trabalho exerceu papel de observador, visto que trabalha também nas duas unidades de correios, as quais este estudo abrange, em nível de diretoria.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Como fonte de informação, foi realizada uma entrevista com o gestor das duas agências franqueadas de Correios visando obter maior conhecimento sobre a operação da empresa como também seu ponto de vista sobre a motivação dos funcionários digitadores.

Foi elaborado um questionário com sete perguntas respondido por dez funcionários digitadores, que são a totalidade da amostra nas duas agências pesquisadas, sendo oito deles válidos. Todos os respondentes possuem nível educacional de segundo grau de ensino completo, todos estão situados na faixa etária que engloba as idades entre 20 e 30 anos. Dos respondentes, cinco são mulheres e cinco são homens.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Na etapa descritiva foi feita uma entrevista qualitativa, com perguntas abertas com o gestor da empresa, como forma de obter as informações necessárias acerca do ponto de vista da diretoria frente ao comportamento dos funcionários digitadores. A entrevista ocorreu somente com a presença do entrevistado e do entrevistador.

Os dados foram codificados e apresentados de forma mais estruturada para serem analisados.

Para entender e diagnosticar o estado motivacional dos funcionários, em um outro momento, foi distribuído um questionário sob forma de abordagem quantitativa, contendo sete perguntas com respostas variando entre discordo plenamente a concordo plenamente e que deram espaço para a justificativa pelos respondentes. O questionário foi respondido sob anonimato. Esta estratégia teve como finalidade proporcionar o maior conforto e segurança possíveis para os colaboradores, evitando assim qualquer suspeita de represália.

3.4.Tratamento e análise dos dados

Após a coleta dos dados foram feitos seus tratamentos.

A entrevista com o gestor Igor foi gravada e transcrita para consulta posterior.

Já com os dados coletados através das respostas dos questionários foi feito um agrupamento em planilha eletrônica, utilizando o Excell, para geração de gráficos que permitiram uma análise consolidada e a percepção de similaridade nos posicionamentos dos respondentes.

3.5. Limitações do método

A pesquisa apresenta suas limitações. Suas limitações derivam do fato de que o estudo foi realizado em um breve espaço de tempo.

Outro ponto importante a ser notado é a possibilidade de alguma interferência nas respostas pelo fato de que a solicitação para o preenchimento do questionário ter sido feita pela diretoria da empresa. Neste sentido, procurou-se minimizar este efeito, solicitando a não identificação do respondente no formulário. Também no seu recebimento foi solicitado que a entrega fosse feita a um empregado sem qualquer ascendência hierárquica sobre os pesquisados.

Como existia espaço para justificativas das respostas, obteve-se além da pesquisa quantitativa um rico material qualitativo que foi aproveitado para conclusões.

4. Apresentação e análise dos resultados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados obtidos nas coletas de dados. Em primeiro lugar será apresentado o resultado da observação sobre o funcionamento operacional da empresa em estudo.

Em seguida será exposta a entrevista com o gestor das duas agências de Correios franqueadas – Sr. Igor. com comentários a respeito da entrevista e do conteúdo dela originado. A entrevista tem como eixo principal a obtenção da opinião do gestor no que diz respeito à motivação de seus funcionários digitadores.

Logo após serão apresentados os resultados dos questionários respondidos pelos funcionários digitadores das agências de Correios. A apresentação dos resultados será feita de forma a analisar cada resposta. Serão apresentados em gráficos, gerados pela ferramenta de planilha eletrônica Excell, os dados de forma consolidada, destacando as convergências e divergências nas respostas. Junto da apresentação dos gráficos, será feito comentário acerca das respostas, visando identificar aspectos da motivação dos funcionários respondentes.

4.1.A Empresa

O presente estudo versa sobre os aspectos motivacionais dos funcionários que realizam o trabalho de digitação de cartas e encomendas de duas agências franqueadas de Correios.

Desta forma faz-se necessário uma breve apresentação destas unidades, bem como seu modo de funcionar, principalmente na parte da digitação de encomendas e cartas.

Uma agência franqueada de Correios é um estabelecimento particular que tem contrato de prestação de serviços para os Correios. Entre os serviços prestados por uma AGF (agência franqueada de Correios) estão: postagens de correspondências comuns e registradas, Sedex, PAC, Cartas, E-Sedex e Telegramas.

Segundo a lei nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994 em seu artigo 2º, lei que regula as franquias no Brasil,

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm acesso em 29/06/2015

Assim, o Franqueador, nesse estudo a ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) é detentor da marca, tecnologia e que concede franquias a terceiros, remunerando sob forma de comissão.

Franqueado é pessoa jurídica que investe capital inicial para abertura de um estabelecimento, no estudo uma agência de Correios franqueada, com marca, tecnologia e processos do franqueador. É atribuição do franqueado gerir a franquia bem como seguir orientações do franqueador, sendo a cargo deste a fiscalização de conformidades e aplicação de sanções em caso de desconformidade entre o que consta no Contrato de franquia e o que é praticado pelo franqueado. A relação entre franqueador e franqueado é regida por um contrato de franquia de comum acordo entre as partes.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – EBCT faz uso do sistema de franquias. Para o empreendedor interessado em abrir uma franquia postal, este deverá participar de concorrência pública, feita pela EBCT, para a escolha de pessoas jurídicas interessadas em instalar e operar Agência de Correios Franqueada – AGF.

A AGF é uma unidade de atendimento terceirizada com vistas à execução das atividades relativas ao serviço postal. A concorrência pública funciona como forma de licitação, e o vencedor desta assinará o Contrato de Franquia Postal, com duração de 10 anos, podendo ser renovado por igual período. O Contrato de Franquia Postal é o documento que rege e serve de norte para os franqueados donos de AGF's.

Segundo “site” institucional dos Correios, em âmbito nacional são 7.459 (sete mil quatrocentos e cinquenta e nove) agências de atendimento, sendo 6.439 (seis mil quatrocentos e trinta e nove) agências próprias, sob

administração do governo, 1020 (mil e vinte) agências franqueadas, sob administração de terceiros.

Segundo palavras do gestor as agências franqueadas dos Correios proporcionam atendimento com maior nível de profissionalismo á seus clientes. Seus funcionários são contratados de forma diferente aos funcionários das agências Próprias (sob administração direta dos Correios), onde os funcionários são incorporados por meio de concurso público. Desta forma, o nível de cobrança dos funcionários das AGF`s é maior que os demais, aumentando o nível de serviço ofertado.

A gama de serviços ofertados por uma agência franqueada de Correios vai além do atendimento à pessoa física através da venda de balcão.

Com o advento da internet, o até então foco dos Correios (envio de cartas e documentos) foi ferido seriamente, impondo a seus diretores uma mudança imediata no portfólio de serviços com vistas a manter a empresa economicamente viável. Essa mudança trouxe como principal novidade a criação do serviço “E-Sedex”. Este produto foi elaborado para atender a demanda crescente das empresas que realizam vendas pela internet. Alinhando a capilaridade única dos Correios – presença em todo território nacional – com custo reduzido, o E-Sedex vem se firmando ano após ano como referência em serviço de logística para “e-commerce`s”. Hoje a ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) é parceira de nove em cada dez sítios eletrônicos comerciais.

Lançando luz sobre a atuação da ECT junto aos “sites” de comércio eletrônico, é necessário abordar a importância das agências franqueadas nesse processo de crescimento comercial.

A AGF`S funcionam na prática como parceiros comerciais da ECT. São as agências que procuram os clientes, oferecem os serviços de Correios e atraem as empresas para trabalharem junto à ECT. Após o trabalho de venda é firmado um contrato entre a empresa de comércio eletrônico e os Correios. Sendo a Agência franqueada vinculada a esse contrato, podendo a partir da vinculação começar o trabalho logístico.

Abaixo será detalhado o processo de trabalho de uma Agência Franqueada de Correios.

a – Prospecção e Venda de Serviços

É o início do processo. A agência procura no mercado empresas que fazem vendas pela internet, entra em contato e faz uma proposta oferecendo os serviços de Correios que incluem:

- . Coleta de materiais no domicílio da empresa – podendo ser sem custo adicional.
- . Postagem dos materiais – tarifa praticada pela ECT.

b – Celebração de Contrato

Após acordado é feito um contrato entre a empresa contratante e os Correios. A AGF é vinculada a esse contrato, sendo habilitada a fornecer os serviços estabelecidos em contrato.

c – Operação

A AGF Coleta os objetos no endereço indicado pelo cliente, leva-os até a unidade, processa (insere nome, endereço, peso e precifica) os objetos no sistema de atendimento dos Correios (SARA) e expede a mercadoria na coleta programada pelos Correios diariamente na AGF.

d – Remuneração

Ao final de todo mês é apurado o valor utilizado pelo cliente em contrato, e a agência é remunerada em forma de comissão pelos Correios.

As duas agências do estudo, AGF Praça Afonso Pena e AGF Marechal Floriano foram criadas há vinte e quatro anos por seu ainda único proprietário, Marcos André Bottino Rua. As unidades nasceram na constatação de oportunidade comercial enxergada pelo fundador. Hoje as duas agências empregam cerca de 70 colaboradores e possuem clientes dos mais variados setores. Na direção da empresa destaca-se a participação do Sr. Marcos bem como a de seus filhos, Igor e Breno, este último quem escreve o trabalho.

Dentro da estrutura operacional das agências franqueadas, há o trabalho de digitação de encomendas e cartas. O trabalho em questão refere-se ao momento em que os objetos a serem postados já se encontram na agência e precisam ser registrados no sistema dos Correios (SARA). No ato do registro, acontece o faturamento das postagens, bem como a disponibilização do código

de rastreamento para o cliente final. Este trabalho é de fundamental importância para o bom andamento do negócio, pois atinge diretamente o faturamento da empresa bem como a segurança operacional do cliente, uma vez que são muito sensíveis e exigentes quanto ao acesso aos códigos de rastreamento.

O trabalho de digitação, chamado também de atendimento de retaguarda é prestado unicamente aos clientes corporativos, aqueles em que as mercadorias a serem postadas são coletadas em seu endereço por carro da agência, e o movimento é faturado mensalmente.

4.2. Perfil profissional e pessoal dos entrevistados

Com relação à pesquisa descritiva realizada nas agências franqueadas dos Correios esta aconteceu em duas etapas. Na primeira, foi feita uma entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas com o gestor das unidades. A entrevista aconteceu com a contribuição do Sr. Igor – gestor das agências de Correios do estudo. O entrevistado possui formação acadêmica em ciências econômicas pela faculdade Ibmecc-RJ. A idade do gestor é vinte e seis anos e é solteiro. Antes de ingressar na administração das agências, Igor trabalhou dois anos no setor bancário, realizando função comercial de prospecção de novos grandes clientes.

Na segunda etapa, foi feita uma pesquisa qualitativa com os colaboradores de retaguarda. Os dez questionários foram respondidos somente pelos funcionários digitadores da empresa. Todos os respondentes possuem o segundo grau do ensino médio completo e possuem idade que variam entre vinte e trinta anos. Dos dez respondentes, cinco são homens e cinco são mulheres. Todos os participantes possuem vínculos empregatícios geridos com base na CLT. Além de receberem os salários todo dia primeiro do mês em questão, recebem auxílio refeição mensalmente, bem como auxílio transporte. Um dado importante a ser registrado é o fato dos dez respondentes possuírem ao menos um (a) filho (a) a ser mantido (a).

O nível hierárquico dos digitadores deste estudo é o mesmo, e os salários são iguais – R\$ 1.000,00 (mil reais) líquidos por mês.

4.3. Descrição e análise dos resultados do método

4.3.1 Entrevista com o gestor

Primeiramente será apresentada a entrevista realizada com o gestor das agências de Correios franqueadas deste estudo. Igor, no papel de gestor é uma pessoa intensamente envolvida no controle direto do processo de digitação.

A primeira pergunta feita ao gestor foi sobre a opinião dele a respeito da motivação e comprometimento dos digitadores. A resposta expressa seu sentimento quanto ao engajamento dos funcionários na tarefa de digitação.

“Vejo os funcionários extremamente desmotivados”

“Vejo que qualquer motivo é mais importante que o trabalho”

“Sinto que o comprometimento com a empresa é zero, o que compromete a qualidade de nossos serviços”

Seu ponto de vista acerca da motivação e engajamento dos digitadores reflete seu pensamento, opinião generalizada. Para encontrar razões sobre seu depoimento, foi então indagado sobre o porquê de tal opinião. Igor respondeu da seguinte forma:

“A rotatividade é muito alta, muitos atrasos, faltas excessivas, tudo é motivo para faltar, temos custos altos com treinamento, recrutamento e isso não é legal.”

“Muitos (funcionários) são novos, moram com a família, não têm conta pra pagar, sinto que só querem ganhar um dinheiro pra depois forçar a demissão.”

As motivações expostas pelo Sr. Igor encontram respaldo nos dados obtidos pela área de recursos humanos das duas unidades de Correios desta pesquisa. Durante o segundo semestre de 2014 foram demitidos cinco digitadores. Acompanhando essa lógica podemos deduzir que, a cada um ano, troca-se totalmente os funcionários da referida tarefa. O índice de absenteísmo é considerável. Os atestados se somam aos montes na sala de arquivos, fora isso há atrasos freqüentes. Segundo saldo da folha de ponto é comum verificar a entrada dos funcionários em torno de quinze a trinta minutos de atraso. O absenteísmo e o atraso são indicadores que merecem atenção para o

entendimento de suas causas, pois tem o potencial de gerar graves prejuízos a organização. Como diminuição do volume de trabalho e aumento de custos com hora extra.

Convicto em seu ponto de vista sobre a desmotivação e falta de engajamento dos funcionários digitadores, foi perguntado ao gestor, o que seria viável e eficaz a ser implantado por parte da empresa, com vistas a melhorar o rendimento dos digitadores. A resposta foi a seguinte:

“Tudo depende da produtividade do funcionário, a gente não pode sair dando benefício sem ter como dar.”

“Estamos vendo medidas para implementar plano de saúde, bonificação variável de acordo com o desempenho de cada funcionário,... tudo isso a gente vai implementar sim, porque queremos que o rendimento dos funcionários melhore e que não tenha tanta rotatividade com temos.”

4.3.2. Questionário respondido pelos funcionários digitadores

Na segunda etapa foi distribuído questionário para os dez funcionários que realizam o serviço de digitação. No ato de distribuir os questionários, o autor tomou cuidado quanto ao sigilo dos respondentes – o documento foi entregue aos funcionários, para que os mesmos respondessem e entregassem somente no dia seguinte ao gerente das unidades de Correios. Então, de forma consolidada o mesmo entregaria ao autor todos os questionários de uma só vez. Foi pedido para que nenhum respondente se identificasse para aumentar o conforto nas respostas.

Um dado importante a ser analisado é o registro de dois respondentes terem optado pela resposta “Concordo plenamente”. Segundo Aurélio (2010) viés é uma maneira distorcida de observar, julgar ou agir. Como ambos os respondentes optaram pela resposta “Concordo plenamente” em todas as perguntas, a pesquisa considerou enviesada e fora de curva, as respostas por eles fornecidas. Por essa razão, as respostas desses dois colaboradores não foram consideradas como válidas.

Abaixo seguem os resultados de cada uma das sete perguntas, em forma de gráfico, juntamente com as análises obtidas a partir das respostas.



Gráfico 1: A empresa procura conhecer as minhas necessidades

Quando a pergunta abrangeu se a empresa procura conhecer as necessidades de cada colaborador, a resposta majoritária foi de parcial discordância. As alegações freqüentes foram de que a empresa não tem interesse nos seus funcionários, apenas na sua contribuição acerca do serviço prestado, não se estendendo a demais aspectos da vida do colaborador.

“Não sou liberada para assuntos pessoais” relatou uma funcionária em sua justificativa quando discordou em parte sobre o conhecimento de suas necessidades por parte da empresa.

A maioria das respostas evidencia um problema que precisa ser sanado, e medidas precisam ser implementadas no intuito de aproximar e aumentar o contato entre o nível gerencial e os digitadores. A falta de apoio da administração da empresa no conhecimento das necessidades individuais de seus funcionários tende a não cultivar o engajamento do funcionário em sua tarefa, pois o sentimento de identificação e pertencimento a empresa, ficam enfraquecidos.

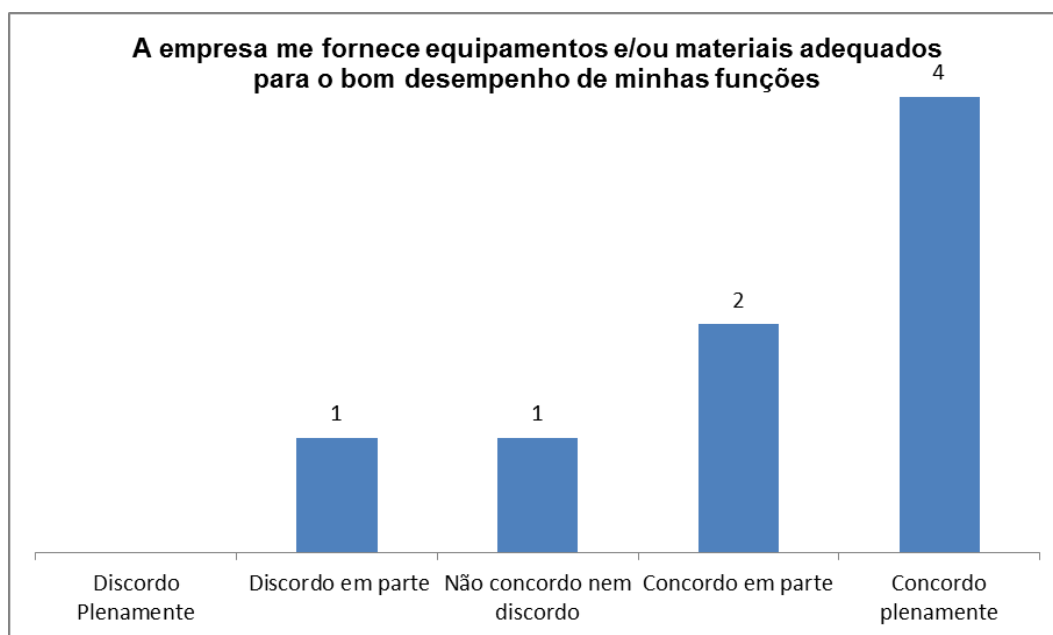


Grafico 2: A empresa me fornece equipamentos e/ou materiais adequados para o bom desempenho de minhas funções

A pergunta que versa sobre se a empresa fornece materiais e equipamentos necessários para a correta e total realização da tarefa de digitação, se pôde notar que seis entre oito respondentes alegam ter acesso a materiais necessários à boa execução do serviço.

A qualidade no fornecimento de equipamentos é pregorrativa para todas as agências franqueadas de Correios, uma vez que consta em contrato de franquia postal o maquinário exigido em cada agência. Sendo penalizada e multada qualquer unidade franqueada postal que não os obtiver. Dentre os equipamentos e materiais fornecidos estão mesas e cadeiras ergométricas, computadores modernos e materiais básicos de escritório – grampeador, papel, caneta e impressoras individuais.

No quesito materiais e equipamentos fornecidos pelas agências deste estudo, encontra-se satisfação da maior parte dos funcionários.

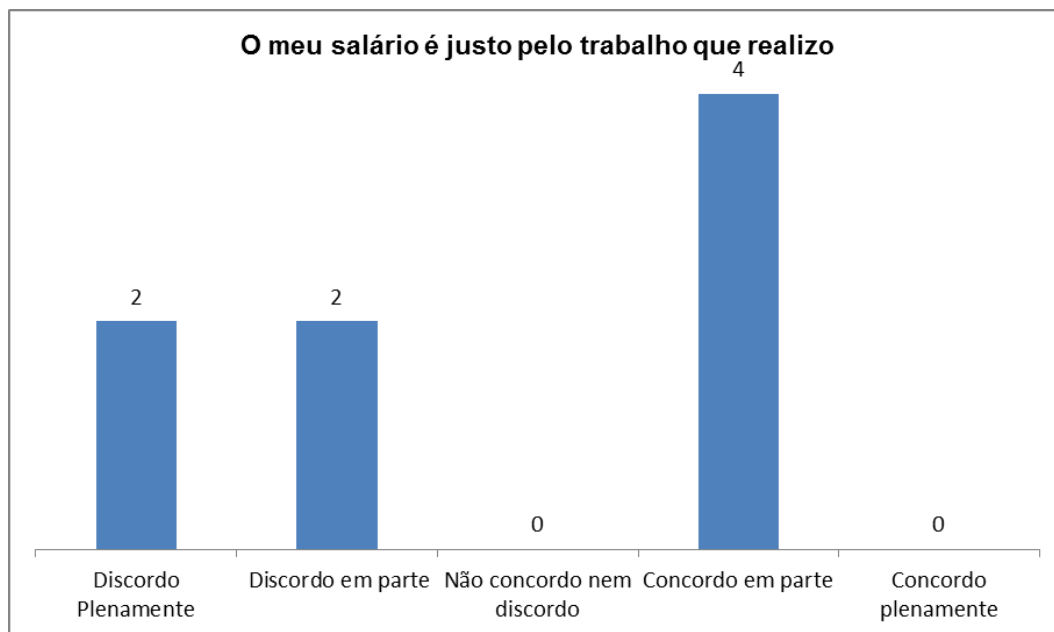


Gráfico 3: O meu salário é justo pelo trabalho que realizo.

A pergunta sobre a justiça percebida entre a contribuição do colaborador para a empresa (trabalho) e a recompensa (pagamento) que recebem vai de encontro com a teoria motivacional da equidade de J. Stacy Adams (1965).

As respostas sobre o assunto não formou opinião dominante. Nenhum colaborador está plenamente satisfeito, metade da equipe dos digitadores está satisfeita em parte com a remuneração vigente e, a outra metade deseja ser mais bem remunerada.



Gráfico 4: Meu relacionamento com meu chefe é bom

As respostas dos funcionários, quando perguntados sobre a qualidade do relacionamento destes com a chefia, revelam o clima agradável e, de pouco conflito entre diretoria e empregados.

Para o respondente que optou pela discordância total, o motivo de sua resposta está em sua percepção de distanciamento e evitação da diretoria em termos de contato com os digitadores. Segue reprodução de sua resposta:

“Não. Ele sempre manda a gerência falar com os funcionários”. Quando o respondente cita “Ele”, refere-se ao gestor Igor – dirigente da empresa e voltado mais especificamente para a área operacional.

Para o funcionário que discordou em parte, os atritos eventuais entre chefia e funcionários é o vetor de sua discordância. Sua alegação é parte natural de toda relação humana, desde que dentro de parâmetros respeitosos.

“De vez em quando temos alguns atritos”.

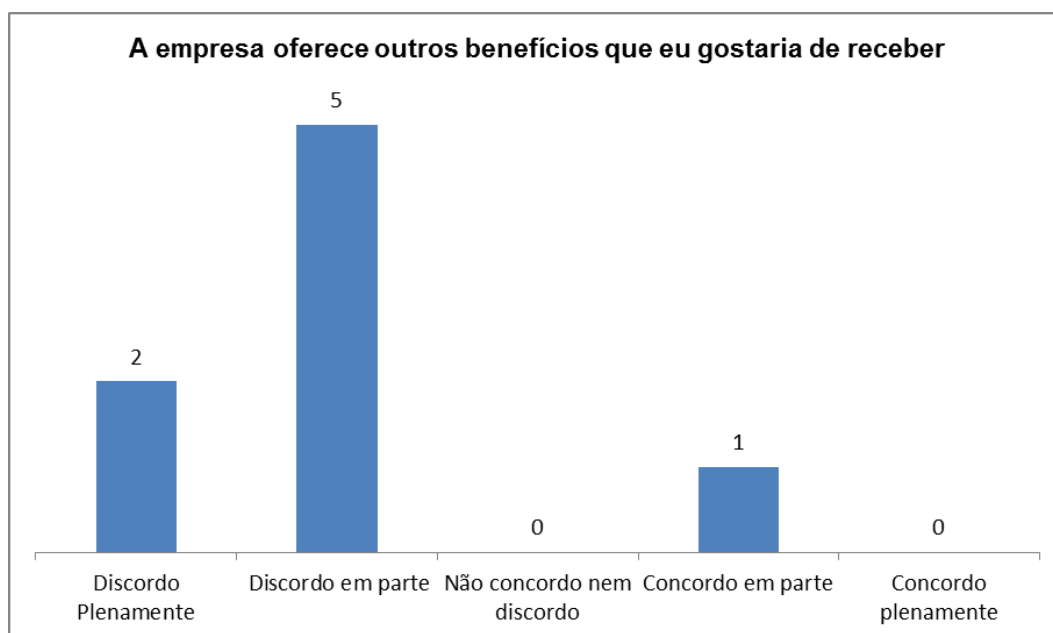


Gráfico 5: A empresa oferece outros benefícios que eu gostaria de receber

A pergunta acima mede a satisfação dos digitadores a respeito dos auxílios ofertados pelas duas agências franqueadas de Correios do estudo.

O que é praticado no momento atual é o fornecimento de vale refeição e vale transporte. O coro de quem discorda reflete a vontade dos trabalhadores de digitação de possuírem auxílio médico e a percepção dos mesmos de que ganham poucos auxílios, apenas o que está dentro da lei.

De acordo com a Lei No 7.418, de 16 de dezembro de 1985, o vale transporte é de fornecimento obrigatório por parte do empregador. Já para o vale refeição, não há lei que o regulamente, ficando a cargo do empregador fornecer ou não. No caso das duas agências de Correios, a instituição do benefício de alimentação foi definido como forma de aumentar a satisfação dos funcionários, que a época pleitiaram.



Gráfico 6: Meu trabalho é muito estressante/ monótono

A opinião sobre a afirmação de que o trabalho é estressante é bem distribuída, não se formando um entendimento comum. A maior parte está entre discorda ou é indiferente, o que causa surpresa, pois o trabalho de digitação tem o perfil repetitivo. Durante toda jornada de trabalho a tarefa é a mesma – digitação. O carácter monótono do trabalho tende ao estresse e ao esgotamento do indivíduo ao longo do tempo. Os digitadores, pela substância da tarefa que realizam, possuem considerável chance de desenvolver uma enfermidade emergente de nome em inglês “Burnout”, que segundo Benevides-Pereira (2002) é uma síndrome causada pelo esgotamento profissional, comum aos trabalhadores que realizam funções laborais repetitivas. Apesar de o quadro atual apontar para o equilíbrio entre as opiniões sobre o esgotamento do trabalho é indicado para a diretoria adoção de medidas que visam o alívio da carga de estresse dos funcionários digitadores.



Gráfico 7: O ambiente físico onde trabalho é bom

A opinião predominante quanto ao ambiente de trabalho está entre positiva e indiferente. O destaque para quem discordou em parte se deve ao fato de considerar a ocorrência de boatos dentro da empresa. Nas palavras do respondente:

“Acontecem algumas fofocas as vezes”.

O ambiente físico das agências de Correios da pesquisa, assim como todas as unidades postais são obrigadas a seguirem determinado padrão de espaço e instalações – ar condicionado, mínimo de iluminação estipulado – justamente para conferir conforto e comodidade aos funcionários.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo observar o grau de motivação dos funcionários que realizam o serviço de digitação de duas agências franqueadas de Correios.

Para a constatação do nível motivacional dos colaboradores foi coletada através de entrevista com o gestor da empresa e, através de questionários junto aos digitadores, suas respectivas opiniões no que tange o tema do estudo. Para embasar a interpretação pretendida foram utilizadas teorias motivacionais consagradas no universo acadêmico, que versam sobre diagnósticos motivacionais, bem como proposições para melhorá-la.

Ficou evidente em entrevista com o gestor Igor sua insatisfação e nítida opinião sobre a falta de motivação de seus funcionários digitadores. Para Sr. Igor, os digitadores apresentam baixo grau de engajamento no trabalho e baixo comprometimento com a empresa, condenando a qualidade de serviço ofertada aos clientes.

O saldo das respostas dos questionários distribuídos aos digitadores não é tão contundente mas revela a insatisfação em alguns pontos.

Segundo os dados obtidos, os digitadores expressaram a falta de conhecimento de suas necessidades por parte da empresa, que apresenta uma postura indiferente perante seus anseios.

A insatisfação dos digitadores também é encontrada nos benefícios que a empresa poderia oferecer. A opinião geral é que são fornecidos apenas auxílios básicos - alimentação e transporte.

É do interesse dos colaboradores o fornecimento de assistência médica como complemento aos benefícios organizacionais.

Constatou-se que parte dos funcionários considera o trabalho que realizam (digitação) estressante e monótono. O conteúdo da tarefa bem como seu aspecto repetitivo e monótono contribui para o aumento do nível de estresse no trabalho. Embora não conste no questionário, um aspecto observado é que todos os funcionários fazem uso de transporte público. As longas distâncias percorridas diariamente, junto com a precarização do serviço de transporte são

variáveis externas ao trabalho que possuem considerável influência na determinação do nível de estresse do indivíduo.

Todos os pontos reveladores de insatisfação dos funcionários são possíveis geradores de falta de motivação com o trabalho. A coleta de dados dos questionários comunica à diretoria, a necessidade que a empresa tem em implementar práticas com o intuito de aumentar o engajamento dos colaboradores de digitação, aumentando seu nível motivacional.

Quando foram indagados sobre o fornecimento de materiais e equipamentos necessários a boa relação do trabalho, a maioria concordou com o adequado suprimento da empresa.

O ambiente de trabalho, no ponto de vista dos digitadores é agradável, salvando o incômodo da “fofoca” relatado por um respondente. O ambiente de trabalho engloba instalações físicas e clima organizacional.

Quanto ao relacionamento com a chefia, a maioria diz concordar com o bom relacionamento.

Diante do resultado oriundo da entrevista com o gestor e das respostas dos questionários por parte dos funcionários, conclui-se que existe que existe espaço dentro da organização para a melhoria da motivação e conseqüente rendimento de seus colaboradores digitadores. A diretoria almeja melhores resultados e maior desempenho dos digitadores. Os digitadores, por sua vez se encontram em razoáveis níveis motivacionais, mas insatisfeitos com certos aspectos da empresa do estudo.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. (CHIAVENATO, 2010)

Por essa razão, como sugestão, conclui-se que é necessário para a melhoria das relações; a ampliação dos benefícios com a adoção de serviço médico, a maior atenção da empresa com seus funcionários e a iniciação de negociação entre a diretoria e os funcionários de digitação para o estabelecimento de métricas de avaliação de desempenho para que possa haver aumento salarial com base no desempenho. Desta forma a empresa se beneficia com maior produtividade e o funcionário se beneficia com melhores salários mediante merecimento. A negociação deve se estender para a criação e implementação de políticas de recompensas e estabelecimento de remuneração variáveis. O que se pretende é avaliar o desempenho dos funcionários, da forma como os colaboradores acham justo e a diretoria, eficaz. E recompensar pelo

bom desempenho, proporcionando ganhos desejados pelos digitadores.

Pode-se também adotar rodízio de funções com a intenção de atenuar o componente de stress/monotonia no trabalho dos digitadores.

Sugere-se ainda que a empresa adote em suas lideranças – diretoria e gerentes – perfil carismático e democrático, que segundo Ciavenato (2010), orienta, encoraja e estimula a participação da equipe na definição dos problemas e na elaboração das soluções. Este tipo de líder está orientado para o lado humano o quanto tanto para o trabalho em si, considerando para os anseios e demandas individuais de seus subordinados.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, esta pesquisa pode estimular novos estudos a respeito da motivação de digitadores de cartas e encomendas de outras agências franqueadas de Correios. Desta forma poder-se-ia constatar se o problema de falta de engajamento é específico das agências nesta pesquisa relatadas ou se é sistemático.

Em relação a este trabalho, pode ser sugerido novo estudo, futuramente, sobre as duas unidades postais descritas. Este novo estudo visaria identificar se as medidas propostas neste estudo de caso foram implementadas e, caso sim, qual foi o resultado.

6. Referência Bibliográfica

ADAMS, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange". **Advances in Experimental Social Psychology**. Nova York: Academic Press, 1965.

ALDERFER, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". **Organization Behavior and Human performance**, Maio de 1969.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout: O processo de adoecer pelo trabalho. **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Ohio: The world publ. press, 1966.

HOLANDA, Aurelio Buarque. **Míni Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 8 ed. São Paulo: Nova Ortografia, 2010.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. Nova York: Harper e Row, 1954.

MCCLELLAND, David. **The achieving society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

Portal da Presidência da República, 15 de Dezembro de 1994. **Lei Nº 8955**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm> Acesso em 02 de Abril de 2015.

Portal da Presidência da República, 16 de Dezembro de 1985. **Lei Nº 7.418**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7418.htm> Acesso em 01 de Julho de 2015.

Portal dos Correios, Abril de 2015. **Principais Números**. Disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>> Acesso em 03 de Maio de 2015.

Portal Monografia, 2008. Motivação: **Por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?**. Disponível em <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>> Acesso em 03 de Março de 2015.

Portal Sobre Administração, Maio de 2011. **A hierarquia de necessidades de Maslow – o que é e como funciona**. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> Acesso em 05 de Maio de 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SKINNER, B.F. **Walden two**. Nova York: Macmillan, 1948.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Grupo A, 2001.

Apêndice 1**PESQUISA DE OPINIÃO**

Assinale o item que melhor identifica a sua opinião sobre as afirmativas apresentadas. Caso a resposta assinalada sejam as opções “a” ou “b” , justifique a sua resposta.

1 - A empresa procura conhecer as minhas necessidades.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

2 – A empresa me fornece equipamentos e/ou materiais adequados para o bom desempenho de minhas funções.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

3 – O meu salário é justo pelo trabalho que realizo.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

4 – Meu relacionamento com meu chefe é bom.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

5 – A empresa oferece benefícios que eu gostaria de receber.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

6 – Meu trabalho é muito estressante.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

7 - O ambiente físico onde trabalho é bom.

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo em parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em parte
- e) Concordo plenamente

Justificativas: _____

Apêndice 2

Roteiro da entrevista com o gestor

1. Qual é sua opinião acerca da motivação dos funcionários digitadores?
2. Que motivos o fazem ter essa opinião?
3. Quais medidas considera viáveis a serem implantadas no intuito de motivar e engajar mais os funcionários de digitação?