

Geog. 344

**Importância da Motivação na gestão de trabalhadores numa  
Organização Pública:**

**Caso Empresa Nacional de Correios de Moçambique, E.P**

**Eurico Lourenço Zengueza**

**Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade e Economia  
Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Maputo, Novembro de 2008**

### Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

EURICA LOURENÇO ZENIGUEZA

Maputô, aos 03 de DEZEMBRO de 2008

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 03 de Dezembro de 2008 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

SOLOMON MARCOS MANZATE

(Presidente)

Faustina Menez

(Supervisor)

Paulina

(Arguente)

## **Dedicatória**

Aos meus pais Lourenço e Isabel e ao meu tio e Simba pelo exemplo de conduta.

À minha tia Teresa, fonte de amor e carinho.

Aos meus irmãos mais novos, que esta etapa da minha vida sirva-lhes de exemplo e de fonte de motivação nas suas carreiras académicas, e aos meus irmão mais velhos, os quais tento seguir o exemplo de todos seus aspectos positivos.

Aos restantes familiares e amigos que directa ou indirectamente contribuíram para o alcance deste propósito.

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha supervisora Dra. Miquelina Meneses pela atenção dispensada e confiança e orientação na elaboração deste trabalho.

Agradeço em geral aos quadros da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, tanto o corpo docente como o corpo técnico administrativo, e aos meus colegas em especial, que foram verdadeiros companheiros de batalha.

Agradeço também ao pessoal da Empresa Nacional dos Correios de Moçambique, E.P, especialmente aos administradores de Recursos Humanos e de Economia pela informação disponibilizada para a realização deste estudo. À Dra. Laura pelo esclarecimento sobre o funcionamento da empresa.

*“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”*

*(Confúcio – filósofo chinês)*

## Resumo

O presente trabalho pretendeu verificar o nível de uso das teorias motivacionais aplicadas em empresas públicas, particularmente os Correios de Moçambique (CDM), tendo em conta o contexto actual de uma sociedade com uma competitividade cada vez mais acirrada e com um nível de globalização muito elevado. Assim, viu-se que a aplicação das teorias de reforço e da expectativa são as mais recomendáveis.

Num contexto em que, portanto, a competitividade no sector postal ganhou outros contornos com a entrada de empresas concorrentes dos Correios de Moçambique, a motivação começou a ganhar uma maior importância num sector que aparentemente estava esquecido pelo governo.

Perceber os factores motivacionais e sua influência no comportamento dos trabalhadores é um trabalho árduo e incessantemente discutido. A administração motivacional é complexa pelo facto de cada indivíduo possuir interesses e factores motivadores diferentes. Os funcionários querem ser tratados como pessoas, que além de seu papel profissional são seres humanos, com sentimentos, desejos, preocupações, talentos e habilidades muitas vezes não conhecidas ou exploradas em seu trabalho.

Para o caso específico dos Correios de Moçambique, até ao início da década de 90 todos os serviços postais constituíam monopólio do estado com a finalidade de prestação de um serviço social. Portanto, não havia uma preocupação com a inovação nem com o desenvolvimento da força de trabalho. Mas com a aceleração da tecnologia e o aparecimento concorrência, verificou-se que a empresa tem estado sob ameaça da concorrência dos operadores privados (DHL, Manica Freight, FEDEX, entre outros), que têm se mostrado com maior produtividade e têm uma grande possibilidade de se apoderarem de uma fatia significativa do mercado, sem contar que alguns dos seus quadros migraram para os seus concorrentes directos. Então, a pesquisa visou perceber se a organização levava em conta a motivação dos seus trabalhadores.

Então, tendo em conta essa importância que a motivação foi ganhando, a pesquisa revelou que as práticas levadas a cabo pela empresa Correios de Moçambique não vão de acordo com os anseios e preocupações dos funcionários.

A pesquisa revelou também que há muito a ser feito na empresa de modo a tentar melhorar a produtividade da empresa, e que a melhor forma de começar a fazer com que a produtividade suba é motivar e demonstrar um comprometimento com seus funcionários.

## Lista de abreviaturas

CDM – Correios de Moçambique

FEDEX – Federal Express

UPU – União Postal Universal

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

E.E – Empresa Estatal

E.P – Empresa Pública

EMS – Express Mail Service (Serviço Rápido de Correio)

DHL – é um acrónimo do nome dos seus fundadores – Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn

## Índice

	<b>Dedicatória</b> .....	ii
	<b>Agradecimentos</b> .....	iii
	<b>Resumo</b> .....	v
	<b>Lista de abreviaturas</b> .....	vii
<b>1.</b>	<b>Capítulo I – Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problema de estudo.....	2
1.2	Objectivos.....	3
1.2.1	Gerais.....	3
1.2.2	Específicos.....	3
1.3	Metodologia.....	3
1.4	Hipóteses.....	4
1.4.1	Hipótese 1.....	4
1.4.2	Hipótese 2.....	4
1.4.3	Hipótese 3.....	4
1.5	Limitações do estudo.....	4
<b>2.</b>	<b>Capítulo II – Revisão de literatura</b> .....	<b>6</b>
2.1	Motivação.....	6
2.1.1	Definição de motivação.....	6
2.1.2	Tipos de Motivação.....	7
2.1.3	História da Motivação e Principais Teorias.....	8
<b>3.</b>	<b>Capítulo III – Estudo de caso: Correios de Moçambique, E.P.</b> .....	<b>18</b>
	Origens e breve historial dos correios no mundo.....	18
	Correios de Moçambique, E. P.....	19
3.2.1	Origens e breve historial dos correios em Moçambique.....	20
3.2.2	Produtos/serviços oferecidos pelos CDM.....	22
3.2.3	EMS.....	24
3.2.4	Código postal reformulado.....	26
	Situação actual nos Correios de Moçambique.....	26
	Um olhar generalizado.....	26
	Situação dos Funcionários.....	27
	Produtividade da Empresa.....	30
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV – Conclusões e recomendações</b> .....	<b>32</b>
4.1	Conclusões.....	32
4.2	Recomendações.....	33
<b>5.</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>38</b>
6.1	Anexo 1 – Situação Actual da Força de Trabalho.....	38
6.2	Anexo 2 – Inquérito.....	42
6.2.1	Resultados relevantes encontrados no inquérito.....	43

## 1. Capítulo I – Introdução

No mundo actual, tendo em conta que os mercados têm se tornado mais globais, verifica-se um grande aumento da competição dentro dos mais diversos mercados. A competição internacional intensa e uma complexidade crescente de conhecimento técnico e fluxos de informações pressionaram as organizações a explorar formas inovadoras de utilizar os recursos humanos com mais eficácia. Este factor tem feito com que as empresas se aprimorem tentando desenvolver um melhor desempenho com vista a se alcançar uma maior produtividade e a conquistar o mercado. Para tal, não se olha somente na tecnologia para alcançar a produtividade, mas também no desempenho do próprio trabalhador. Mas o trabalhador nem sempre rende o que se espera dele, devido a um factor intrínseco muito importante: a motivação.

Quando se fala sobre motivação a primeira ideia que vem a mente é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, “que desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades” (Hersey/Blanchard, pág. 33). Os estudos de Maslow influenciaram muitos pesquisadores.

Com o advento das teorias de administração de que têm maior ênfase nas pessoas, principalmente a Teoria de Relações Humanas (1932 – que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se preocupar com questões afectivas e pessoais estudando e analisando de maneira sistemática aspectos humanos dentro da organização) e a Teoria Comportamental (1957 – que se caracteriza pelo abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores – Clássica, Relações Humanas e Burocracia – e a adopção de posições explicativas e descritivas), a Motivação se tornou um factor importante e ao mesmo tempo preocupante para as organizações e para os profissionais, tendo em conta a sua influência directa na produtividade dos trabalhadores, e consequentemente na eficiência da empresa, pois de nada adianta que uma organização invista em altas tecnologias para obter a produtividade e os resultados esperados se não investirem no principal recurso: a mão-de-obra.

E essa forma de olhar para o trabalhador deve ser aplicável em todas as áreas de gestão e em praticamente todas organizações. Mas infelizmente isso não se verifica muito em algumas empresas públicas. Apesar de muitos programas de incentivo à implementação de mudanças neste tipo de organizações, ainda se encontram em pleno funcionamento modelos de gestão extremamente tradicionais e que em nada valorizam o potencial do empregado. Nelas, "A vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de actividades, descansem em horas marcadas e então retomem as suas actividades até que o trabalho termine. Frequentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo." (Morgan, 1996:22). Para o caso dos CDM, é importante verificar a aplicabilidade desta forma de se trabalhar em organizações públicas.

### 1.1 Problema de estudo

Tendo em conta que a motivação tem uma importância no desempenho dos funcionários de uma organização, é daí que surge o problema: **será que os Correios de Moçambique oferecem incentivos suficientes que motivem os seus empregados?**

O interesse neste tema resulta do facto de nos últimos anos, principalmente com a economia de mercado actualmente vigente, vir-se a notar uma baixa produtividade do sector público, especialmente em empresas como CDM.

Deve-se perceber porquê que esta empresa está a perder o domínio do mercado de forma recorrente ano após ano, e o que faz com que o nível de produtividade esteja muito baixo, tendo atenção especial para os recursos humanos. Portanto os incentivos do sector público (neste caso, na pessoa da empresa pública CDM) devem ser verificados se adequam à realidade actual e se ao menos são suficientes para que se evite o êxodo de empregados para o sector privado.

## 1.2 Objectivos

### 1.2.1 Gerais

- Analisar a situação actual da empresa
- Analisar a questão da motivação e da produtividade da empresa CDM

### 1.2.2 Específicos

- Identificar os factores que levam a que a empresa CDM perda gradualmente o mercado, com principal enfoque nos seus recursos humanos.
- Perceber até que ponto é que os funcionários dos CDM são motivados de forma a influenciar nos seus desempenhos.
- Propor formas que possibilitem uma participação mais activa dos funcionários na vida da empresa.
- Compreender os motivos que levam a uma baixa produtividade dos funcionários públicos.
- Analisar os incentivos e a influência da motivação dos trabalhadores dos CDM na sua produtividade e desempenho.

## 1.3. Metodologia

Para a concretização dos objectivos enunciados foi usada genericamente uma pesquisa descritiva e explicativa, visando recolher, analisar, compreender e correlacionar os métodos usados (ou não) pela empresa para motivar seus funcionários.

O levantamento de dados bibliográficos, bem como a pesquisa de campo (em que a abordagem é basicamente quantitativa – para se descrever a realidade actual da empresa CDM no que concerne a sua produtividade – e também qualitativa, para se perceber o quão motivados estão os trabalhadores e também o nível de produtividade da empresa), foram necessários para a conclusão deste trabalho.

O levantamento destes dados bibliográficos foi a primeira etapa do presente trabalho e teve como característica uma consulta no material bibliográfico existente por forma a melhorar a fundamentação teórica, servindo como suporte para o presente trabalho. Essa

pesquisa se baseou na consulta de livros e na pesquisa em Internet e também em documentos pertencentes à empresa.

Quanto a pesquisa de campo, que foi efectivamente o estudo de caso, ela teve como característica ser qualitativa/quantitativa descritiva, em que incluiu um questionário individual e anónimo constituído por grupo de perguntas fechadas, sendo que ele foi dirigido para os funcionários dos CDM, numa quantidade amostral, usando-se depois o método indutivo para generalizar as respostas.

Foi também feita uma entrevista com os responsáveis dos sectores, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos, comercial e de administração para perceber os mecanismos e a filosofia da própria instituição, bem como o grau de motivação e produtividade dos funcionários da instituição. Mas também nesta componente de pesquisa de campo teve reservado uma pesquisa da evolução da empresa através de dados documentais da própria empresa para ver o grau de produtividade da mesma.

#### **1.4 Hipóteses**

##### **1.4.1 Hipótese 1**

O tipo de incentivos oferecidos pela empresa correios de Moçambique aos seus funcionários é satisfatório na organização.

##### **1.4.2 Hipótese 2**

Os incentivos oferecidos pela empresa aos seus funcionários são necessários mas não suficientemente motivadores para os funcionários.

##### **1.4.3 Hipótese 3**

A empresa Correios de Moçambique não oferece qualquer tipo de incentivo aos seus funcionários e nem usa algum tipo teoria motivacional de forma a motivar seus funcionários.

#### **1.5 Limitações do estudo**

Houve algumas dificuldades na elaboração do presente trabalho visto que, numa primeira fase era para fazer uma análise comparativa entre os CDM e uma empresa privada do

sector, mas a mesma não forneceu a informação sob alegação de sigilo das suas informações. Houve também alguma escassez de bibliografia específica, nomeadamente informações sobre o evoluir da empresa ao longo do tempo.

## 2. Capítulo II – Revisão de literatura

### 2.1 Motivação

#### 2.1.1 Definição de motivação

É difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que este conceito tem sido utilizado com diferentes sentidos.

Para Chiavenato (1998:86), “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”.

“A motivação é conceituada como o processo que leva as pessoas a uma acção 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, 1984:129). Entretanto, MAGILL (1984:38) se refere à motivação como causa de um comportamento. O mesmo, define motivação como alguma força interior, impulso ou uma intenção, que leva uma pessoa a fazer algo ou agir de certa forma.

Na proposta de ATKINSON (2002:47), a motivação dirige o comportamento para um determinado incentivo que produz prazer ou alivia um estado desagradável. Motivação pode-se então definir – conjugando as definições aqui mostradas – como desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

Já no site <http://filotestes.no.sapo.pt/psicMotivacao.html/p13>, motivação é “Conjunto de forças internas que mobilizam o indivíduo para atingir um dado objectivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa “mover”. A motivação é, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de o levar a agir para atingir algo (o objectivo), e de lhe produzir um comportamento orientado.”

A motivação é baseada em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais.

Pode-se então dizer que as principais características básicas da motivação são que ela é um fenómeno individual, ou seja, cada um é como é e deve ser tratado com tal; que a motivação é intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador; a motivação é multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

Outra característica encontrada é que não podemos medir a motivação directamente, medimos o comportamento motivado, acção e forças internas e externas que influenciam na escolha de acção, pois a motivação não é passível de observação.

### 2.1.2 Tipos de Motivação

Observa-se uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Neste caso para Valim (2003:69) existem 2 tipos de motivação: intrínseca e extrínseca.

Chama-se a motivação de **Intrínseca** quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados as acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados.

Por outro lado chama-se de **Extrínseca** quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas não dependem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

### 2.1.3 História da Motivação e Principais Teorias

Desde o aparecimento das organizações humanas e durante muitos anos existiu um problema fundamental traduzido em 2 perguntas:

- O que faz os homens produzirem melhor e com mais acerto?
- O que motiva os homens a trabalharem com maior produtividade?

Na história da administração, temos várias grandes fases no que se refere à gestão de pessoal e ao problema motivacional.

Mesmo sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na Antiguidade, dentro da gestão organizacional, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afectivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

A **administração Clássica**, que se preocupou fundamentalmente com a organização do trabalho, procurou racionalizar, organizar, esquematizar, elaborar organogramas, etc. Preocupou-se tanto com o aspecto formal das organizações que acabou se esquecendo do aspecto humano. O homem acabou se transformando em simples peça de engrenagem perdendo totalmente a motivação e se desinteressando pelo trabalho. Verificou-se também que mesmo com o enfoque motivacional das teorias clássicas e científicas os empregados mostravam uma maior preocupação em manter seu emprego do que na própria remuneração. A afirmativa de que “quanto mais organizado e racional fosse o trabalho, mais os homens produziriam”, acabou sendo desmentida na prática. (Morgan, 1996: 113)

Na década de 40, o aparecimento da **Escola de Relações Humanas** tenta mudar a orientação clássica das organizações e passa a se preocupar com o aspecto humano.

Procurou-se melhorar ao máximo o ambiente humano, objectivando o aproveitamento total da dinâmica do comportamento. Partia-se da afirmativa que “homens felizes” trabalhariam com maior produtividade. (Morgan, 1996: 113)

Entretanto, foram esquecidos os aspectos estruturais e formais das organizações, caindo em um paternalismo extremado. Este paternalismo, ao invés de motivar o homem, gerou vários comportamentos manipulativos e altamente desmotivadores.

Contra estas duas escolas apareceram várias correntes visando um entrelaçamento das duas anteriores. Não se deveria preocupar unicamente com a estrutura ou somente com as relações humanas. Procurou-se equilibrar a dinâmica humana com a estrutura formal da organização. (Morgan, 1998:116)

### 2.1.3.1 Ciclo da Motivação 1

Existe um ciclo motivacional onde o papel do gerente é de suma importância, pois é dele a função de estimular seus subordinados para que alcance objectivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Esse ciclo se divide em seis etapas:

1. **Necessidade.** É o motivo, a razão de ser da acção. É provocada por um estado de desequilíbrio devido a uma carência ou privação.
2. **Impulso ou pulsão.** É a actividade desenvolvida pela necessidade ou motivo, isto é, a energia interna que impele o indivíduo a agir num dado sentido.
3. **Resposta.** É a actividade desenvolvida e desencadeada pela pulsão para atingir algo.
4. **Incentivo.** É o objectivo para o qual se orienta a acção. (Ex. ingerir o alimento).
5. **Saciedade.** É a satisfação decorrente de se ter atingido o objectivo pretendido (depois de se ter ingerido o alimento, a fome desaparece).
6. **Reavaliação.** O indivíduo verifica se o objectivo foi alcançado. Se este foi alcançado, então a necessidade e a expectativa foram atendidas.

Este comportamento sequencial volta a se repetir sempre que se repete a necessidade que o provoca. (Bowditch, Buono, 1992:18)

### 2.1.3.2 Principais Teorias Motivacionais<sup>2</sup>

As teorias motivacionais dividem-se em teorias de conteúdo e teorias de processo (Valim *et al*, 2002:5).

---

<sup>1</sup>BOWDITCH, BUONO, 1992:18

<sup>2</sup>VALIM *ET AL*, 2002:5. Conjugado com Hampton, 2000.

## A. Teorias de Conteúdo

Referem-se em como “o que” motiva o comportamento humano.

### 1. Teoria da Hierarquia das Necessidades — Maslow

A teoria em questão estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow, o autor da teoria, considera “necessidade”, a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um acto ou a procurar uma determinada categoria de objectos.

Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, conforme sua predominância e probabilidade:

**Necessidades Fisiológicas:** necessidades de sobrevivência - alimento, água, oxigénio, sono, sexo – e também são instintivas, uma vez que nascem com o homem;

**Necessidades de Segurança:** busca de protecção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas;

**Necessidades Sociais:** relacionadas ao convívio social – amizade, afecto, amor;

**Necessidade de Estima:** desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência;

**Necessidade de Auto-Realização:** tendência de explorar suas potencialidades. Após estruturar conceptualmente o estudo da motivação humana, o autor estabelece uma distinção nítida entre **motivação de deficiência** e **motivação de crescimento**; no caso, as necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem deficits no organismo, onde o preenchimento se dá através de objectos ou seres humanos de fora. Desta forma, logo quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente.

A motivação de crescimento ocorre quando o passo seguinte é subjectivamente mais agradável, isto é, quando já satisfazemos suficientemente as nossas necessidades básicas, assim seremos motivados pelas tendências para individualização.

A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa, uma vez que as pessoas diferem na intensidade de suas necessidades. (Valim *et al*, 2002:6-8)

De acordo com essa teoria, dificilmente pode-se atingir o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objectivos e sonhos.

No entanto, apesar de ser uma teoria pioneira, há muitos problemas que se podem encontrar nesta teoria, como sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, a dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade active a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjectividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores.

## 2. Teoria ERC 3 – Alderfer

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existia apenas três factores essenciais para motivação:

Necessidade existencial: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;

Necessidades de relacionamento: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;

---

<sup>3</sup> ERC – Existência, Relacionamento, Crescimento. Do Inglês ERG – Existence, Relatedness, Gowingup

Necessidades de crescimento: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, desenvolvimento do potencial humano.

Essa teoria adota o princípio de frustração/regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser activada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

Nesta teoria tem um dos problemas da teoria de Maslow, a necessidade seguinte não se activa automaticamente com a satisfação da anterior. (Valim *et al*, 2002:9-10)

### 3. Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades.

Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se a **factores extrínsecos** ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a **elementos intrínsecos**.

HERZBERG usa o termo **motivação** para englobar os sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional que se manifestam no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação.

Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

- **Factores de Higiene:** são os factores extrínsecos e são insatisfacentes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “**contexto do cargo**”: como a pessoa se sente

em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prémios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais;

Neste aspecto, a análise de Herzberg enfoca a natureza das tarefas. Ao se retirar os componentes de desafio e oportunidade para criatividade do conteúdo das tarefas, estas passam a apresentar um efeito de "desmotivação". Isto é, apatia e o mero esforço são os resultados naturais de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada além de um salário e um lugar decente para trabalhar. Estes factores de **Higiene** poderão evitar que ele se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Os investimentos em higiene atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam - portanto - uma sólida estratégia de motivação

- **Factores de Motivação:** são os factores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o "conteúdo do cargo": como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Dentro do ponto de vista desta teoria, a chave da motivação se encontra na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização.

Para o autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito. (Valim *et al*, 2002:15-17)

Nesta teoria apesar de trazer a inovação de que a não satisfação não quer dizer insatisfação, é questionável a suposição que dois conjuntos de factores operam primariamente em uma única direcção.

#### **4. Teoria Da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland**

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

- **Necessidade de Realização (NR):** é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;
- **Necessidade de Poder (NP):** é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim tem grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.
- **Necessidade de Aflição (NA):** reflecte o desejo de interacção social, de contactos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Através de sua teoria, o autor estabelece pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar de feedback concretos, a eleição de modelos a serem seguidos, o estabelecimento de metas com propostas desafiadoras e um maior controlo do indivíduo para com seus desejos. (Valim *et al*, 2002:19-21)

O autor desta teoria não levou em conta aquelas necessidades sem as quais o indivíduo não pode sobreviver.

#### **B. Teorias de processo**

Enquanto que as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como e que o comportamento é activado, mantido e dirigido (refere-se em “como” o comportamento é motivado).

##### **1. Teoria da Expectativa – Vroom**

Teoria da Expectação foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão económica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e

desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões seleccionando o que mais lhe cabe no momento.

O idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de factores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objectivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Os componentes principais da teoria são:

**Valência:** a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjectivo relacionado a um incentivo ou recompensa; é a importância colocada na recompensa.

**Expectativa:** o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;

**Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

Dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseadas em seus ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

Sobre as críticas, podemos mencionar que essa teoria não foi exaustivamente testada de maneira empírica, dificultando sua validade; que ela é uma teoria racional, uma vez que as acções são previamente calculadas e pesadas; finalizando, nem todos os factores que influenciam na motivação pessoal tiveram relevância no processo. (Valim *et al*, 2002:26-28)

## 2. Teoria da Equidade – Stacy Adams

Estudos realizados por J. Stacy Adams fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho.

Equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a **Equidade**.

Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a **Inequidade**, podendo esta ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros.

Se alguma dessas duas condições acontecem, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- Poderá distorcer recursos e resultados;
- Poderá mudar de sector ou até de emprego;
- Poderá provocar mudanças nos outros;
- E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

A equidade é subjectiva: o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo. (Valim *et al*, 2002:29-30)

### 3. Teoria do Reforço – Skinner

A ideia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.

O reforço positivo se dá de várias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores vistos que incentivam o alto desempenho.

O reforço negativo condiciona o funcionário a não se comportar de maneira desagradável, actuando através repreensões chegando até a demissões. (Valim *et al*, 2002:31)

### 3. Capítulo III – Estudo de caso: Correios de Moçambique, E.P.

Correio é um sistema de comunicação que envolve o envio de documentos (cartas, facturas) e encomendas entre um remetente e um destinatário, que podem estar numa mesma cidade ou em lugares muito distantes entre si.

Antes de ir directamente a empresa CDM é necessário conhecer um breve historial dos correios no mundo.

#### Origens e breve historial dos correios no mundo

A comunicação através de documentos escritos carregados por um intermediário até outro lugar certamente data-se anteriormente a invenção da escrita. Contudo, o desenvolvimento formal do sistema postal ocorreu muito depois.

O primeiro serviço organizado de difusão de documentos escritos que se tem notícia remonta a 2400 anos antes de Cristo, tendo surgido no Antigo Egipto, quando os faraós usavam mensageiros para a difusão de decretos em todo o território do Estado<sup>4</sup>. Mas os serviços de correios propriamente ditos tiveram origem na Europa medieval onde os estados concediam a terceiros a exploração desta actividade.<sup>5</sup>

Mas as normas que regiam a prática eram muito pouco práticas, pois os diferentes sistemas postais que ligavam as regiões da Europa, no fim da Idade Média, tinham cada qual sua própria tarifa, o que resultava em um complexo e variado sistema de pesagens, medidas e verificações, ocasionando muita insatisfação.<sup>6</sup> Isso levou a que as autoridades inglesas, americanas e francesas se reunissem em Paris (1836) para decidir um sistema de unificação e simplificação de procedimentos, donde a proposta principal foi que as tarifas pagas pelo usuário fossem confirmadas por meio de um comprovante afixado na correspondência., surgindo assim o selo (6 de Maio de 1840)<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org/correios](http://www.wikipedia.org/correios)

<sup>5</sup> Louvison, Marise, o ambiente postal, 1

<sup>6</sup> Peorn, José Luiz, filatelia, 46

<sup>7</sup> [www.wikipedia.org/correios](http://www.wikipedia.org/correios)

Com esses acontecimentos, criou-se também a União Postal Universal (UPU) em 1874 (com sede em Berna, Suíça), que existe até aos dias de hoje, e tem como objectivo principal assegurar a organização, coordenação e o aperfeiçoamento dos serviços postais favorecendo a cooperação internacional, na qual Moçambique é membro desde 1978.

#### **Correios de Moçambique, E. P**

A Empresa Nacional dos Correios de Moçambique, E. P., abreviadamente designada por Correios de Moçambique, E. P., é uma empresa pública<sup>8</sup>, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, exercendo a sua actividade na subordinação do Ministério dos Transportes e Comunicações. Rege-se pela Lei das empresas públicas, pelos seus estatutos, pelas disposições legais e regulamentares que especialmente lhe forem aplicáveis como empresa prestadora de serviços públicos e, finalmente, no que não estiver especialmente regulado, pelas normas de direito privado.

A defesa do interesse público que orienta toda actividade da empresa é assegurada pelo Governo, através do Ministro dos Transportes e Comunicações, salvo nos casos em que estiver expressamente definido de outro modo na lei ou nos seus estatutos. A empresa CDM, E. P. tem a sua sede em Maputo e exerce a sua actividade em todo o território nacional, podendo para o efeito estabelecer delegações técnicas e administrativas consideradas necessárias para uma gestão eficiente.

Ela proporciona o seguinte tipo de serviços:

- A aceitação, transporte, distribuição e entrega de correspondências postais
- A emissão e venda de selos e outros valores postais
- O serviço público de telegramas
- O serviço público de telecopia (Fax)
- O serviço de Telecentro

---

<sup>8</sup> Empresa pública: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com património próprio e capital exclusivo, criada para exploração de actividade económica que um Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa – definição de [www.wikipedia.org/empresapublica](http://www.wikipedia.org/empresapublica)

A empresa CDM poderá ainda exercer actividades comerciais, industriais e financeiras, relacionadas directa ou indirectamente com a sua actividade principal, nomeadamente:

a) O serviço de encomendas postais que compreende:

- Aceitação
- Transporte
- Distribuição e entrega de encomendas postais
- Serviços financeiros postais, incluindo serviços de embolso e de cobranças.

**Visão:** “ser líder na oferta de soluções integradas de Comunicação”

**Missão:** “ oferecer soluções integradas de Comunicações, que supram as necessidades das organizações e pessoas, e que impulsionem o desenvolvimento socio-económico do país.”

**Slogan:** “por as pessoas a comunicar e desenvolver Moçambique”.

### 3.2.1 Origens e breve historial dos correios em Moçambique<sup>9</sup>

O serviço de correios em Moçambique existe desde os primórdios da colonização efectiva do país, onde o primeiro regulamento de serviço postal data de 20 de Setembro de 1854, e a unificação dos serviços de correios e telégrafos foi instituído em 1898 por Juvenal Costa. Em 8 de Outubro de 1900<sup>10</sup> regulou-se a impressão e venda de franquias postais para todas as colónias e foi instituído o serviço de permutação de fundos. Pelo decreto nº 2:286 de 29/11/1916, aprovou-se a organização dos serviços dos correios e telégrafos coloniais.

Mais tarde, através do decreto-lei nº 34:076 de 1944, cria-se a CTT – Correios, Telégrafos e Telefones – com personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira. Aqui, o serviço de correios já estava muito mais regulamentado, com serviços

<sup>9</sup> Celestina Moniz, sd, 7

<sup>10</sup> Boletim oficial da colónia de Moçambique; 1944, serie III, nº13

mais padronizados, tanto na parte de procedimentos como na parte dos princípios, partindo da concepção até a sua completa operacionalização.<sup>11</sup>

O mesmo decreto moldou, portanto um serviço de correios que consistia basicamente em:

- Correspondência postal, valores declarados, embolsos, vale e ordens postais, transferências, cobranças, assinaturas jornais e publicações periódicas, distribuição e venda de selos;
- Telecomunicações e telegrafia, radiotelegrafia, telefonia, radiotelefonía, radiodifusão e foto telegrafia;
- Estatísticas postais e telecomunicações;
- Concessão de licenças para o estabelecimento e exploração das telecomunicações e da respectiva fiscalização.

Com este decreto, começou-se também implicitamente a tomar em conta um factor importante: a atenção a dar aos recursos humanos (mesmo que se olhassem mais aos portugueses). Tomou-se a consciência de que era necessária, para além de uma estrutura adequada, tinha-se que dotar a organização de pessoal qualificado. Com isso, começou-se a ministrar um ensino profissional específico destinado a formar operadores postais e de telecomunicações. Mas mesmo com isso não se tomava em conta o factor motivacional, pois o mais importante era a satisfação dos interesses coloniais em detrimento dos funcionários ou mesmo dos serviços como tal.

Mas a situação viria ainda a piorar nos primeiros anos de independência nacional, com a fuga de quadros e o grave problema nas áreas de gestão e direcção, aliados ao desmembramento dos CTT em Empresa Nacional dos Correios de Moçambique, E.E.<sup>12</sup> e Telecomunicações de Moçambique, E.E, na altura ambas empresas estatais. Com esse desmembramento, os poucos técnicos existentes eram versados em telecomunicações, deixando a empresa correios muito desprovida de quadros.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Nº 1 do artigo 1 do decreto 6/81 de 10 de Junho

<sup>13</sup> [www.coreios.co.mz](http://www.coreios.co.mz)

Essa situação fez com que ao longo dos anos houvesse uma certa anarquia e desorganização da instituição, fazendo com que a empresa sobrevivesse praticamente com apoio do governo com prejuízos acumulados ano após ano.<sup>14</sup>

Em 1992, através do decreto nº24/92 de 10 de Setembro, os CDM se transformam em empresa pública (passando a se designar de Empresa Nacional dos Correios de Moçambique E.P.), e com isso começa a ter uma atitude mais empresarial e começa a recrutar quadros mais qualificados de forma a elevar a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos. Um ano antes com a liberalização do serviço, surgem os primeiros operadores privados (Manica freight, DHL, FEDEX), o que aumentou mais a necessidade da empresa melhorar os seus serviços, e toma consciência da importância da existência de técnicos mais qualificados, e em 1994 recruta 25 técnicos qualificados e empreende acções de formação do seu pessoal (mesmo que num nível ínfimo) para acompanhar a evolução tecnológica mundial e transformações económicas e sociais que entretanto o país sofrera. Esse aparecimento de novos operadores precipitou a uma descida relativa no manuseamento de alguns objectos postais nos primeiros anos de liberalização (vide a tabela seguinte):

Manuseamento de objectos postais de 1990 – 1998

Períodos	Objectos postais	
	Cartas	Encomendas
1990 – 1992	24.890.610	39.410
1993 – 1995	25.170.325	23.428
1996 – 1998	20.464.631	21.372

Fonte: Divisão estatística, CDM.2001

### 3.2.2 Produtos/serviços oferecidos pelos CDM

#### Correio azul

Serviço de correspondência urgente de âmbito nacional e internacional que circula com prioridade garantida, desde a aceitação até a entrega, com peso máximo de 2Kg.

<sup>14</sup> BI – boletim informativo, correios nova imagem 1995

### **E-mail (correio electrónico público)**

Serviço Moderno de transmissão rapidíssima de mensagens por via satélite. Inclui também a recepção de mensagens. Pode ser esporádico e contratual e, mediante este, aceita-se a recepção e distribuição e/ou colocação dos e-mail's ao domicílio ou na Caixa Postal do cliente.

### **Vale postal, vale telegráfico e vale fax**

Para a comodidade do cliente os CDM dispõem de uma rede de estações executando serviços de vales. Não é preciso haver banco no local de destino para o envio do vale pois, sendo um título representativo de depósito em moeda nacional, a quantia estará disponível na estação de correios que for determinada pelo remetente. O vale é nada mais do que um cheque postal, e a responsabilidade dos correios pelos depósitos é integral.

### **Selo filatélico**

É o símbolo em miniatura que exprime as mensagens e emoções da natureza, cultura de um povo, política, história e mesmo técnica.

### **Porte pago**

O porte pago é a forma simplificada de se postar impressos a nível nacional e internacional, especialmente em grande quantidade. Elimina a necessidade de selagem, agiliza o sistema e a tarifa é económica. O pagamento pode ser feito de imediato ou através de contrato.

### **3.2.3 EMS**

O EMS é um serviço de Correio Expresso que transporta e entrega no domicílio correspondência documentos, amostras, peças e sobressalentes, bem como outros documentos urgentes. O EMS surgiu em Moçambique na sua fase experimental em 1990, tendo sido oficialmente implantado em Agosto de 1991.

#### **3.2.3.1 Razões para a criação do serviço EMS**

O EMS surge como resposta a forte concorrência que as administrações postais se viam sujeitas com o surgimento de novos Courriers. O EMS foi criado no âmbito da política adoptada pela UPU com o objectivo de fazer face as exigências e demandas cada vez mais crescentes dos clientes advindos da globalização da economia.

O EMS surge em Moçambique também como tentativa de subsidiar a lacuna financeira originada pela segregação dos correios e das Telecomunicações de Moçambique como empresas Públicas.

### 3.2.3.2 Impacto a nível interno e a nível externo

#### a) A nível nacional

Na sua fase experimental, o EMS possuía apenas um único balcão de atendimento que funcionava no recinto da actual estação central Postal de Maputo. Devido ao afluxo crescente de clientes utilizadores deste serviço, o seu manuseamento nos primeiros 8 anos teve aumentos consideráveis, como mostra o quadro a seguir:

Manuseamento de EMS nos períodos 1990 – 1998

Períodos	EMS manuseados
1990 – 1992	37.127
1993 – 1995	98.423
1996 – 1998	177.933

Fonte: Divisão estatística, CDM.2001

Com isso, a administração da empresa expandiu o EMS para todo o país e conta actualmente com cerca de 49 balcões de atendimento espalhados por todas as províncias.

O EMS é o maior correio urgente no país e desempenha um papel primordial para o desenvolvimento da economia do país. Tanto assim que a expansão deste serviço para outros pontos tem em conta os níveis de desenvolvimento económico e social das respectivas áreas, uma vez que o EMS presta serviço de correio rápido de forma empresarial.

#### b) Impacto internacional

O EMS Moçambique possui acordos de parceria com várias administrações postais. Estes acordos permitem que objectos postalizados nos diferentes países sejam distribuídos em Moçambique e os destes naqueles países.

### **3.2.4 Código postal reformulado**

O Código Postal (COP) tem por finalidade, identificar a zona de endereçamento da correspondência agilizando o seu tratamento, distribuição e entrega. A Versão de 1995 tem como metodologia, sobretudo a situação geográfica do País, ou seja, de início são identificadas as 10. províncias, os distritos e quase todas localidades. Um trabalho completo (com 425 números) e desdobra-se em unidades postais até contemplando as caixas de apartado. Tem cinco algarismos, com permutações nos pares (2º/3º) e (4º/5º). Considerando esta complexidade inicial, tornou-se impraticável devido ao nível de meios que a empresa ainda detêm. Daí, verificou-se a necessidade da reformulação.

### **Situação actual nos Correios de Moçambique**

#### **Um olhar generalizado**

Segundo Drucker<sup>15</sup>, actualmente vivemos numa sociedade em que a informação e o conhecimento são recursos chave para o desenvolvimento económico. A universalização de permutas de bens e serviços acelera essas mudanças e a estratégia de qualquer empresa deve-se adequar a essas mudanças. Nessas mudanças deve-se incluir a produtividade de forma a se poder sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e volátil.

Para os Correios de Moçambique E.P., até a bem pouco tempo era detentor monopolista do mercado postal nacional. Mas agora vê-se claramente ameaçado pela concorrência, que cada vez mais se mostra forte e flexível e com a possibilidade da sua fatia no mercado a aumentar.

A adicionar a isso ainda existe a indefinição de um posicionamento concreto devido a ambivalência criada pela sua natureza de ter que competir e ao mesmo tempo ter uma obrigação social a atender.

Também outro desafio é o aparecimento da "Internet", que tem permitido que duas ou mais pessoas se comuniquem em qualquer parte do planeta com um custo tão baixo quanto uma ligação telefónica local.

---

<sup>15</sup> Drucker, Peter, 1995

### **Evolução do Tráfego Postal e Situação com a Concorrência**

Nos últimos anos tem-se verificado que o tráfego de correspondência tem descido, conforme mostra a tabela seguinte:

Ano	Tráfego postal (nº de encomendas postais)
2000	7.628.577
2001	7.300.604
2002	6.740.865
2003	6.837.557
2004	6.831.606
2005	7.773.917
2006	6.675.059
2007	6.384.519

Fonte: relatório de contas dos CDM, 2007

Isso pode-se explicar pelo aparecimento de outras empresas que começaram a operar no mercado nacional, o que como consequência trouxe a concorrência. Mas ao entrar essa concorrência não se fez uma preparação do sector postal, ou seja, liberalizou-se o mercado de forma desregrada e desregulamentada. Portanto, de acordo com o administrador de serviços ao cliente, a empresa incumbente (que esta em situação de monopólio) não foi preparada para enfrentar essa mesma concorrência. Mas essa descida tem sido de certa forma em níveis não tão desanimadores visto que as empresas concorrentes não trabalham em todo o território nacional, ao contrário dos CDM, que também tem tradição nos preços.

#### **Situação dos Funcionários**

A empresa tem três horários que eles designam de:

- Horário burocrático – que é aquele que vai das 7:30 horas as 15:30 horas e é feito pelos funcionários de departamentos “mais burocratizados”, como recursos humanos, economia. Para o pessoal deste tipo de horário há muitas horas mortas,

visto que a organização é burocratizada, fazendo com que os funcionários façam tarefas repetitivas e rotineiras.

- Horário dos postalistas – feito pelos postalistas e pelo serviço ao cliente e que vai das 7:00 as 12:00 e das 14:00 as 17:00. Não há horas mortas visto que os postalistas estão em constante movimento no manuseamento e distribuição dos objectos postais.
- Horário de pessoal de apoio – que é feito em turnos. Mais para guardas. Não tem períodos mortos.

De acordo com os quadros do anexo 1, mostra-se a situação actual em termos numéricos da força de trabalho pode-se ver que praticamente a metade dos trabalhadores (49.28%) está concentrada na cidade do Maputo (Quadro 1), devido a grande parte do tráfego de correspondência ser efectuado na mesma cidade, e também pela direcção central se localizar neste local. Outro aspecto mostrado é que a carreira postal (a dos que trabalham desde o atendimento ao público até a distribuição de correspondência) é a que tem mais funcionários (Quadro 2).

Outro aspecto ainda que se verifica (Quadro 3) é que grande parte dos funcionários tem nível de instrução elementar (60.2%), o que mostra que as acções de formação que existem são de âmbito mais reciclatório do que para uma verificação “real” de evolução de nível académico, e porque também as acções de formação se cingem mais para a área operacional, e mesmo assim só alguns postalistas<sup>16</sup> é que são abrangidos. Portanto, por exemplo em áreas como recursos humanos e marketing os funcionários dificilmente têm acções de formação. Também se verifica que os funcionários com instrução superior são em um nível muito reduzido (3.6%). Segundo o administrador de recursos humanos alguns desses funcionários estão em comissão de serviço e, portanto, nem sequer fazem parte dos quadros efectivos da empresa.

---

<sup>16</sup> Postalista – pessoa que divide encomendas postais.

Outro aspecto importante foi perceber através de um inquérito a sensibilidade e percepção própria dos funcionários em relação a sua empresa (Anexo 2). Do mesmo inquérito, foram 42 funcionários, que forneceram os seguintes resultados:

- Cerca de 60 % dos inquiridos está na faixa etária dos 31 aos 40 anos;
- A maioria dos inquiridos tem mais de dez anos de serviço (cerca 72%);
- Cerca de 2/3 dos inquiridos acha que o incentivo mais importante é o salário, mas mesmo assim, cerca de 62% responderam que a empresa não lhes oferece os incentivos que eles acham importantes;
- Apesar da maioria ter respondido que conhece o regulamento interno e os estatutos da empresa, muitos funcionários (cerca de 64%) não conhece a missão da empresa.
- A maioria dos inquiridos respondeu que não tem nenhum grau de participação na tomada de decisão na empresa (cerca de 62%).
- Apesar de cerca de 57% dos inquiridos já terem participado de alguma acção de formação, a maioria nunca foi promovida (cerca de 3/4)

Indo a questão dos incentivos oferecidos pela empresa, há primeiro que destacar que a empresa não tem um plano de carreiras nem tem um plano de incentivos oferecidos aos trabalhadores. Prova disso é que desde que a empresa se transformou em empresa pública foram necessários cerca de dez anos para se verificarem promoções, e mesmo assim a maioria dos inquiridos responderam que nunca foram promovidos. Apesar disso, está-se actualmente a desenvolver um regulamento de desenvolvimento de carreira, que segundo a empresa espera pela aprovação pelo órgão de tutela. Outra questão é a falta de clareza que a instituição tem no que concerne a política salarial, pois é pouco clara, visto que com a ausência de um plano de carreiras durante muitos anos o salário mínimo da empresa era menor que o que era aplicado como salário mínimo nacional. E como acréscimo, a empresa usa dois instrumentos ao mesmo tempo para reger as suas relações com os seus trabalhadores: a lei do trabalho e o Estatuto Geral do Funcionário do Estado.

Para a maioria dos inquiridos, os incentivos oferecidos pela empresa não são os mais importantes. Eles têm como preocupação mais importante (embora por vezes combinada

com outras formas de incentivos) o salário. Portanto, eles acham que uma das coisas mais importantes que deviam mudar na empresa são as condições de trabalho, principalmente o salário. Mesmo para os funcionários que abandonaram a empresa (na sua maioria jovens), a direcção de recursos humanos diz que na maioria dos casos foi por causa do salário. Também a promoção tem importância para esses funcionários.

Uma questão que também se verifica e que a maioria dos funcionários inquiridos tem mais de dez anos de serviço (Anexo 2), para além disso, e apesar de quererem mudanças, apresentam um certo conformismo com a sua situação na empresa em virtude de acharem que na situação actual e com a idade que apresentam ser um factor de desvantagem para o caso de tentarem voltar ao mercado de trabalho. E também querem ficar para garantirem a reforma.

#### **Produtividade da Empresa**

No que concerne a produtividade a empresa encontra vários constrangimentos. A empresa fazia o cálculo da produtividade do factor trabalho. Segundo a administração da empresa esse cálculo era feito com as seguintes bases:

- Para os funcionários com o horário postal o cálculo era feito com base nas encomendas postais manuseadas e entregues por cada um por dia.
- Para os funcionários com horário burocrático ainda estava a se procurar uma forma de cálculo da produtividade quando se abandonou o método.
- Para o pessoal de apoio não estava prevista nenhuma forma de calcular a produtividade.

Esta forma de calcular ainda estava numa fase embrionária, mas com o andar do tempo levou a um descontentamento dos funcionários, pois a empresa dava um salário base e depois um complementar, em que cada funcionário recebia de acordo com a sua produtividade. Para adicionar a isso, para além dos funcionários não estarem familiarizados com este método, os gestores da organização encontraram dificuldades em medir o desempenho dos funcionários. Por isso abandonou-se o cálculo da produtividade. Com isso a empresa passou a medir a sua eficiência ignorando a produtividade do factor trabalho.

Outro constrangimento é que com a não regulamentação do mercado postal para a sua liberalização, e com o aparecimento de concorrentes com robustez financeira e melhor preparação, verificou-se um êxodo de funcionários, principalmente jovens, para outras empresas. De 2000 para 2007 houve uma redução de 78 funcionários, como o quadro seguinte documenta:

Ano	Nº de funcionários
2000	776
2007	698

Fonte: Direcção de Recursos Humanos dos CDM

Também o estado não abrange a empresa no seu orçamento (como tem feito com outras empresas públicas), e como a empresa não tem capacidade de cobrir as suas despesas com receitas própria, a empresa vê-se obrigada a recorrer constantemente a empréstimos até mesmo para pagar os salários. Um facto elucidativo disso é que nunca se assinou um contrato programa entre o governo e a alta administração da empresa.

Para além disso, a tecnologia é atrasada, tem muitos “pesos mortos” (como telégrafos e cartas), e o estado usa os concorrentes, fragilizando mais a empresa. Isto também tem a razão de ser porque a empresa nunca fez um estudo para conhecer a característica da demanda dos serviços oferecidos, tendo apenas como referencia a volume anual de cada serviço.

#### 4. Capítulo IV – Conclusões e recomendações

##### 4.1 Conclusões

Depois de analisada a situação da empresa, feitas entrevistas e questionários e analisados os resultados, pode-se tirar as seguintes conclusões:

- Há um descomprometimento dos funcionários com a empresa. A maioria dos funcionários não conhece a missão da empresa.
- A empresa CDM não conseguiu se adaptar a nova situação e ter concorrência, visto que não se preparou para enfrentar essa mesma concorrência
- Os funcionários da empresa CDM actuam de forma conformada, não tentando expor aos seus superiores por acharem que em nada vai alterar a situação da empresa. Isso resulta num fraco desenvolvimento da empresa, e essa falta de participação dos funcionários mostra que não estão motivados.
- Os funcionários fazem tarefas repetitivas, próprias de uma organização burocratizada, o que os leva ao conformismo, insatisfação e desmotivação. Na sua maioria são funcionários com mais de 10 anos de serviço
- A empresa apresenta uma disfunção da burocracia: forte resistência a mudanças. Quando se tentou aplicar um pagamento suplementar em função da produtividade houve uma reprovação total, o que praticamente eliminou o cálculo da produtividade do trabalho e voltou-se à forma anterior.
- Os funcionários estão mais preocupados com um tipo de motivação mais tangível, motivação extrínseca, principalmente o salário e as promoções.
- O governo dá pouco apoio à empresa, que tem estado em constante e gradual perda do mercado.

- A comunicação funcionário/patronato é muito reduzida e ineficaz, em parte devido a filtragem de informação.
- A tecnologia usada pela empresa não permite fazer face a concorrência em virtude de estar obsoleta.
- Há um frequente êxodo de trabalhadores, especialmente os jovens para outras empresas, visto que quando chegam a empresa sentem que as suas expectativas de crescimento ficam goradas com passar do tempo.
- O tipo de incentivos oferecidos pelos CDM para os seus trabalhadores não é motivador para os seus funcionários.
- Não são aplicadas teorias motivacionais na empresa. Portanto, a hipótese decorrente do trabalho que se verifica é a terceira.

#### 4.2 Recomendações

Após estudar a situação da empresa de Moçambique e ter verificado a não produtividade a níveis desejados, pode-se apresentar algumas recomendações a empresa de modo a revitaliza-la. Com base no estudo, pode-se sugerir que:

- Que se conjugue a aplicação da teoria de reforço, principalmente atribuindo um reforço positivo (promoções e premiações dos funcionários), com a teoria de expectativa. Na aplicação da teoria do reforço deve-se ter em conta principalmente as promoções, visto que tem sido uma preocupação dos funcionários da empresa, pois as promoções têm sido uma raridade na empresa. Na aplicação da teoria da expectativa deve-se ter em conta principalmente a INSTRUMENTALIDADE, pois segundo o inquérito pode-se verificar que com um nível de recompensa devidamente dado os trabalhadores dos CDM podem desempenhar as suas tarefas de uma forma positiva.

- Sendo a situação actual da empresa de muitos desafios, se verifique o grau de comprometimento da empresa para com os seus funcionários e vice-versa para que a produtividade seja a desejada e possa ter condições de competir no mercado. Para tal deve-se melhorar a comunicação entre a direcção e os funcionários, num espírito de diálogo franco, aberto e permanente, dando aos funcionários uma clara sensação de são úteis a empresa.
- A empresa deve promover encontros com os funcionários para que ouçam as suas necessidades e anseios em relação a empresa.
- Aumente-se mais acções de formação para os trabalhadores de modo a dotar-lhes de know-how para a execução eficiente e eficaz de tarefas e defina-se uma política salarial mais clara.
- Que se elabore um pacote de incentivos de forma a tentar reduzir ou mesmo eliminar o êxodo de trabalhadores qualificados, especialmente os jovens. Nesse pacote deve-se incluir uma progressão criteriosa do trabalhador, que valorize o esforço do mesmo e se preocupe com a elevação das qualificações académicas para um desempenho satisfatório de sua função.
- Incentive-se mais os funcionários a trabalharem por objectivos para estimular a suas atitudes, e reintroduza-se o pagamento complementar em função da produtividade.
- Elimine-se os pesos mortos da empresa, tais como telégrafos e fax-post.
- A empresa aproveite-se do seu potencial de mercado, que é muito amplo, pelo facto de ser a única operadora postal a estar em todo território nacional, especialmente para serviços de banco para regiões recônditas onde não existem esse tipo de serviço.

## 5. Bibliografia

- HAMPTON, D.R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HERSEY, BLANCHARD, **Psicologia para Administradores**, Editora EPU, 1986
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. – **Elementos de Comportamento Organizacional** – 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CRATTY, B.J. **Psicologia do Esporte**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984
- MAGILL, R.A. **Aprendizagem Motora: conceitos e aplicações**. São Paulo: Edgard Blücher, 1984.
- ATKINSON, R. SMITH, E. BEM, D. **Introdução à psicologia de Hilgard**. 13º Ed. Porto Alegre: Artmed. 2002.
- VALIM, N.C, et al, **Teorias de Administração**, Minas Gerais, 2003
- DRUCKER, PETER F., **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles** (1985)
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- QUEIROZ, Simone Hering de., **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Florianópolis, 1996.  
<http://filotestes.no.sapo.pt/psicMotivacao.html> (ultima consulta: 28/9/2008)
- LOUIVISON, Marise, **O ambiente postal**, ESAP. (s.d)
- PERON, Jose Luiz, **Filatelia**. ESAP (s.d)  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/correios/p2> (ultima consulta: 28/9/2008)
- MONIZ, Celestina, **Visualização postal, para o desenvolvimento dos correios de Moçambique**, UP, (s.d), 2001
- Boletim oficial da colónia de Moçambique, 1944, serie III, 3 trimestre, nº13  
[www.correios.co.mz/p7](http://www.correios.co.mz/p7)
- Boletim informativo, Correios nova imagem, nº 6, Junho, 1996
- DRUCKER, Peter F., **Administração em tempos de mudanças**, Editora Pioneira, 2ª Ed., 1995

Decreto nº 6/81 de 10 de Junho

Decreto Nº 24/92 de 10 Setembro

[www.wikipedia.org/empresapublica/p176](http://www.wikipedia.org/empresapublica/p176)

Divisão estatística, CDM, 2001

Relatório de contas, CDM, 2007

## 6. Anexos

### 6.1 Anexo 1 – Situação Actual da Força de Trabalho

QUADRO 1 – DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO E LOCAL DE TRABALHO

Províncias	Homem	Mulher	Total	%
Maputo-Cidade	217	127	344	49,28%
Maputo-Provincia	25	10	35	5,01%
Gaza	22	9	31	4,44%
Inhambane	28	10	38	5,44%
Sofala	25	25	50	7,16%
Manica	15	6	21	3,01%
Tete	13	7	20	2,87%
Zambézia	23	13	36	5,16%
Nampula	42	25	67	9,60%
Niassa	14	8	22	4,87%
Cabo Delgado	23	11	34	3,15%
Total	447	251	698	100%

Fonte: Anuário Estatístico dos Correios de Moçambique, 2008

QUADRO 2 – CARREIRAS PROFISSIONAIS

Províncias	Carreiras				Total
	Carreira postal	C. Administrativa	Carreira Gráfica	Carreira Oficial	
Maputo-Cidade	172	117	23	32	344
Maputo-Provincia	23	11	0	1	35
Gaza	21	10	0	0	31
Inhambane	28	10	0	0	38
Sofala	38	11	0	1	50
Manica	14	7	0	0	21
Tete	15	5	0	0	20
Zambézia	24	12	0	0	36
Nampula	42	21	0	4	67
Niassa	15	7	0	0	22
Cabo Delgado	24	9	0	1	34
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>220</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>698</b>

Fonte: Anuário Estatístico dos Correios de Moçambique, 2008

QUADRO 3 – NÍVEIS ACADÊMICOS

Provincias	Níveis Acadêmicos								Total
	Element	Bás. Técn.	Bás. geral	Méd técn.	Méd	Bacharel	Licenc.	Mest.	
Map Cidade	190	19	29	22	64	7	11	2	344
Map Prov.	22	1	5	2	4	1	0	0	35
Gaza	20	2	4	0	4	0	1	0	31
Inhamb	30	2	2	0	4	0	0	0	38
Sofala	37	0	3	1	8	1	0	0	50
Manica	12	1	2	1	4	0	0	1	21
Tete	12	1	1	0	6	0	0	0	20
Zamb.	23	2	2	2	7	0	0	0	36
Namp.	46	1	8	1	11	0	0	0	67
Niassa	8	0	11	0	3	0	0	0	22

Fonte: Anuário Estatístico dos Correios de Moçambique, 2008

QUADRO 4 – DISTRIBUIÇÃO POR FAIXAS ETÁRIAS

Provincias	Grupos etários					Total
	18 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	Mais de 60	
Maputo-Cidade	60	99	108	64	13	344
Maputo-Provincia	3	12	11	9	0	35
Gaza	12	4	7	7	1	31
Inhambane	9	1	13	9	6	38
Sofala	8	8	21	11	2	50
Manica	8	4	8	1	0	21
Tete	5	3	3	2	1	14
Zambezia	11	5	8	7	5	36
Nampula	6	9	25	22	5	67
Niassa	2	4	9	6	1	22
Cabo Delgado	8	10	9	7	0	34
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>159</b>	<b>228</b>	<b>145</b>	<b>34</b>	<b>698</b>

Fonte: Anuário Estatístico dos Correios de Moçambique, 2008

## 6.2 Anexo 2 – Inquérito

O presente inquérito destina-se a perceber o estágio actual do funcionário da empresa e portanto, desejando-se que o mesmo seja respondido o mais simples e franco possível.

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Sexo: M \_\_\_\_; F \_\_\_\_
3. Categoria: \_\_\_\_\_
4. Classe: \_\_\_\_\_
5. Tempo de serviço \_\_\_\_\_
6. Sector de trabalho: \_\_\_\_\_
7. Qual é o incentivo que acha mais importante para si (pode escolher todas as alternativas): salário \_\_\_\_. Subsídio \_\_\_\_. Promoção \_\_\_\_. Assistência médica \_\_\_\_.  
Outro(s) \_\_\_\_. Se a resposta for outro(s) mencione qual/quais \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. A empresa oferece incentivos que são importantes para si? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
9. Já participou em alguma acção de formação na empresa? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
  - a. Se sim quais foram as vantagens para si? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Conhece os estatutos da empresa? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
11. Conhece a missão da empresa? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
12. Conhece o regulamento interno da empresa? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
13. Qual é o nível de relacionamento com o seu superior hierárquico? Excelente \_\_\_\_.  
Bom \_\_\_\_. Norma \_\_\_\_. Razoável \_\_\_\_. Mau \_\_\_\_. Péssimo \_\_\_\_.
14. Já foi promovido/a alguma vez? Sim \_\_\_\_. Não \_\_\_\_.
15. Qual é o seu grau de participação na tomada de decisão na empresa? Alto \_\_\_\_.  
Médio \_\_\_\_. Baixo \_\_\_\_. Nenhum \_\_\_\_.
16. O que acha que pode melhorar na empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 6.2.1 Resultados relevantes encontrados no inquérito:

Nº de inquiridos – 42

\* Funcionários por anos de serviço:

Anos de serviço	Nº de funcionários
0 – 5	3
6 – 10	9
10 – 15	12
16 – 20	5
21 – 25	7
> de 25	6
Total de inquiridos	42

\* Respostas às perguntas fechadas:

Perguntas	Nº de funcionários com resposta SIM	Nº de funcionários com resposta NÃO	Total de inquiridos
Pergunta 8	15	27	42
Pergunta 9	14	28	42
Pergunta 10	31	11	42
Pergunta 11	15	27	42
Pergunta 12	28	14	42
Pergunta 14	12	30	42

\* Relacionamento com os superiores hierárquicos: \* Grau de participação na tomada de decisão:

Relacionamento	Nº de funcionários
Excelente	2
Bom	16
Normal	14
Razoável	10
Mau	0
Péssimo	0

Participação	Nº de funcionários
Alto	0
Médio	6
Baixo	10
Nenhum	26