

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - DESENVOLVIMENTO
DOS EXECUTIVOS DO FUTURO

POSIÇÃO DE TRABALHO: DETERMINAÇÃO *versus* NEGOCIAÇÃO

Autor: ÁLVARO AUGUSTO DE OLIVEIRA

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

POSIÇÃO DE TRABALHO: DETERMINAÇÃO *versus* NEGOCIAÇÃO

Autor: ÁLVARO AUGUSTO DE OLIVEIRA

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do certificado no Curso de Especialização em Administração - Desenvolvimento dos Executivos do Futuro.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

1997

AGRADECIMENTOS

Temos como postulado que nenhuma realização que se possa qualificar como de alguma relevância pode ser resultado da dedicação de um único indivíduo. Assim, por questão de razoabilidade e justiça, fazemos questão de registrar alguns agradecimentos especiais, ainda que correndo o risco de imperdoável omissão.

Inicialmente, à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, Diretoria Regional do Paraná, na pessoa de seu Diretor, Roberval Borges Corrêa, pela feliz iniciativa de viabilizar projeto tão pioneiro quanto estimulante à força de trabalho, por co-patrocinar nossa participação em curso de desenvolvimento profissional de tão elevada envergadura. Também, à mesma organização, por franquear nosso acesso a todos os recursos materiais necessários e a todo o corpo funcional da Regional.

À Gerência de Recursos Humanos, Subgerência de Administração de Recursos Humanos, Seção de Movimentação e Registro, que nos forneceu dados imprescindíveis à delimitação de universo e amostra observáveis mediante pesquisa. Essa mesma Gerência, através da Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento, também muito nos auxiliou no intercâmbio com a instituição educacional.

À Diretoria da UNIPEC - União Paranaense de Ensino e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Regional Santa Cruz de Curitiba - FARESC e da Faculdade de Ciências Sociais de Araucária - FACISA, representada pelo Prof. José Antonio Soares, por ter franqueado sua rica biblioteca à pesquisa.

Às digitadoras Ana Cláudia e Izabelle, e aos valorosos colegas de trabalho dos Correios, sem cujas respostas ao questionário de pesquisa seria impossível a elaboração desta monografia, e a suas respectivas Chefias, pelo irrestrito apoio recebido a cada visita do autor.

Finalmente, à nossa família, por nos manter o ânimo e por condescender quanto a nossa ausência de seu convívio durante as muitas horas de intenso trabalho acadêmico.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	V
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	3
CAPÍTULO III - A EMPRESA	6
CAPÍTULO IV- ANÁLISE DA ECT FRENTE AOS MODELOS TEÓRICO-EMPÍRICOS	8
IV.1. RECURSOS HUMANOS NA ECT	9
IV.2. RENOVAR É PRECISO	13
IV.3. ADMINISTRANDO COM PESSOAS	19
IV.4. POSIÇÃO DE TRABALHO: DETERMINAÇÃO <i>versus</i> NEGOCIAÇÃO	20
CAPÍTULO V - A PESQUISA	22
V.1. ANÁLISE DO GRUPO CARTEIROS	26
V.2. ANÁLISE DO GRUPO MOTORISTAS	28
V.3. ANÁLISE DO GRUPO GRÁFICA/ALMOXARIFADO	30
V.4. ANÁLISE DO GRUPO ATENDENTES COMERCIAIS	32
V.5. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL SUPERIOR	34
V.6. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL TÉCNICO	36
V.7. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL MÉDIO ADMINISTRATIVO	38
V.8. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL BÁSICO ADMINISTRATIVO	40
V.9. ANÁLISE DO GRUPO OPERAÇÃO COM MALOTES	42
V.10. ANÁLISE DO GRUPO OPERAÇÕES DE TRANSBORDO	44
V.11. QUADRO GERAL DE PERCENTUAIS	46
V.12. GRÁFICO GERAL DE PERCENTUAIS	49
VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51

APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, Diretoria Regional do Paraná, e, mais especificamente, na sede administrativa e nas principais unidades operacionais e de apoio situadas em Curitiba - PR.

Na unidade administrativa da Empresa que se convencionou chamar de ECT/DR/PR, ou ECT/PR, ou ainda DR/PR, cuja jurisdição é sobre o território paranaense, encontramos uma situação interessante: em determinadas circunstâncias, alguns empregados conseguem obter mudança de local de trabalho, com ou sem mudança de domicílio. Entretanto, o procedimento não é suficientemente conhecido, incentivado, implementado e eficaz, por motivos que serão analisados no decorrer deste trabalho. Portanto, a situação não chega a ser exclusivamente de implantação, por não se caracterizar ineditismo em sentido estrito, mas também não pode ser classificada como estudo de caso, porque a proposta desta obra amplia extremamente os horizontes hoje vislumbrados.

Concretamente, estaremos analisando os efeitos práticos da participação do empregado na escolha de sua própria posição de trabalho, bem como o valor subjetivo que cada colaborador dá a essa possibilidade de participação.

Na convicção de que agregaremos valor à gestão de Recursos Humanos da organização, desejamos-lhe uma boa leitura.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de verificar a existência de efeitos decorrentes da participação do empregado na escolha de sua própria posição de trabalho e, havendo esses efeitos, identificá-los e aplicá-los em benefício dos empregados e da Empresa.

A partir do desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas e da experiência de Hawthorne por George Elton Mayo admite-se que o bem-estar do empregado, em sentido amplo, tem relação direta com seu desempenho funcional.

Nos Correios, a maioria das posições de trabalho são estabelecidas por motivos técnicos, enquanto que as ocupadas em decorrência de vagas abertas tem localização aleatória.

Em campo, verificamos que não há qualquer estímulo à participação do empregado na definição de sua posição de trabalho. Na ocasião, observamos que a sistemática existente é insatisfatória e praticamente desconhecida pelos interessados. Institucionalmente, pudemos notar que até mesmo a normatização e divulgação do assunto são feitas de modo a restringir a expansão do sistema.

O desenvolvimento do estudo sofreu sucessivas soluções de continuidade porque coincidiu com duas situações extremamente limitadoras: época de pico de tráfego operacional em final de ano e clima interno menos favorável, devido a conflitos de interesses trabalhistas na época da data-base (1º de dezembro). Não ocorreu nenhum impedimento de fato; apenas, nem sempre era oportuna a abordagem dos empregados para obtenção das respostas aos questionários de pesquisa.

Nosso trabalho é resultado da aplicação do método dedutivo. Definido o problema e formuladas as hipóteses, realizamos levantamento da amplitude do quadro de pessoal e sua distribuição geográfica por todo o Estado do Paraná, optamos por considerar o município de Curitiba como local de amostra, selecionamos qualitativamente a amostra de unidades

operacionais, elaboramos carta aos colaboradores sorteados que responderiam à pesquisa de campo, desenvolvemos o questionário de pesquisa, aplicamo-lo ao percentual de 10% do quadro de pessoal, tratamos estatisticamente e analisamos os resultados.

Esta obra relata em detalhes o processamento metodológico e as conclusões cientificamente obtidas a partir de sua aplicação.

CAPÍTULO II

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Observando científica e sistematicamente o ambiente organizacional, verificamos que os empregados, de modo geral, ressentem-se da falta de comunicação informal com seus superiores hierárquicos e, mais ainda, com as chefias e gerências das outras áreas de trabalho. A cultura organizacional não favorece interações que não sejam meramente de integração social. Cada empregado sente-se isolado em sua unidade de trabalho, tolhido na participação em quaisquer decisões que afetem indireta ou mesmo diretamente seu trabalho, em especial quando essas decisões são tomadas fora desse microambiente.

Organizações de grande porte vêm no modelo burocrático de Max Weber a melhor, quando não a única forma de estruturação e funcionamento aceitáveis. Ocorre que esse modelo tem entre suas características o rigor formal e a impessoalidade, dificilmente conciliáveis com as pessoas, que são a verdadeira alma de qualquer organização e que entrarão no terceiro milênio desta era cristã com fortíssimas demandas por humanização e personalização, em todos os níveis e circunstâncias.

Nesse contexto dicotômico, colocamos o seguinte problema:

“Quais são os efeitos da participação do empregado na escolha de sua própria posição de trabalho?”

Refletindo metodicamente sobre o sobredito problema, lançamos as seguintes hipóteses:

- 1.O empregado terá maior nível de bem-estar e desempenho;
- 2.O empregado terá menor percurso improdutivo;
- 3.O empregado terá menor despesa com alimentação;

- 4.O empregado terá maior tempo para repouso e dedicação à família;
- 5.O empregado terá mais ânimo para o trabalho;
- 6.O empregado terá melhores chances de ajustamento ao trabalho;
- 7.O empregado terá melhores chances de manter boa saúde;
- 8.O empregado terá maiores oportunidades de enriquecimento de cargo.

Portanto, lembramos que o objetivo central deste trabalho é identificar os efeitos da escolha da posição de trabalho do empregado, em especial quando a mesma decorre de participação deste na negociação que a estabelece.

A fundamentação teórica exigirá a conceituação mínima dos seguintes elementos:

a)efeitos - resultados, consequências, decorrências de eventos ou forças antecedentes, controláveis ou não, desejáveis ou não;

b)escolha - opção, eleição, uso de alternativa pelo sujeito dessa faculdade;

c)posição de trabalho - ponto de uma linha de produção a ser ocupado por um empregado, etapa desenvolvida por um indivíduo para compor um processo produtivo de bens ou serviços;

d)bem-estar - condição geral de equilíbrio entre demandas e necessidades humanas, na situação deste trabalho;

e)desempenho - resultado de um esforço produtivo, mensurável e comparável com um padrão ou com meta projetada;

f)empregado - ocupante humano de uma posição de trabalho, funcionário, colaborador, membro de uma unidade ou órgão empresarial, componente humano da organização;

g)plano de carreiras, cargos e salários - instrumento de gestão de recursos humanos que efetivamente sistematiza carreiras profissionais, hierarquizando cargos de acesso e cargos a ascender ou acessar, vertical, horizontalmente e mesmo em diagonal, diretamente relacionados a remunerações;

h)descrição de cargo - relação de tarefas e atribuições do cargo, associadas a graus de autoridade, responsabilidade e complexidade no seu desenvolvimento;

i) análise de cargo - método científico destinado a identificar, quantificar e mensurar as tarefas e atribuições do cargo, com a finalidade de lhe atribuir classificação;

j) enriquecimento de cargo - situação em que as atribuições de determinado cargo são acrescidas em quantidade e diversificação, porém, sem aumento de complexidade e sem alteração do grau de autoridade e responsabilidade;

l) função - conjunto de tarefas e atribuições específicas que são agregadas temporariamente às do ocupante do cargo, gerando, via de regra, acréscimo de remuneração, de autoridade e de responsabilidade;

m) unidade administrativa - órgão integrante da estrutura organizacional cujos objetivos básicos estão relacionados ao apoio às atividades-fim da empresa;

n) unidade operacional - órgão integrante da estrutura organizacional cujos objetivos básicos estão relacionados à execução das atividades-fim da empresa;

o) área administrativa - conjunto de unidades administrativas;

p) área operacional - conjunto de unidades operacionais.

CAPÍTULO III

A EMPRESA

Foi nosso campo e objeto de pesquisa a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, Diretoria Regional do Paraná, através das seguintes unidades:

a) administrativas: todas as Gerências de Área, Assessorias e Gabinete da Administração Regional, inclusive as Gerências operacionais e as unidades que desenvolvem atividades de apoio operacional em transportes, gráfica e almoxarifado geral;

b) operacionais: Agências de Correios Almirante Gonçalves, Central, Hauer, e José Loureiro; Centros de Distribuição Domiciliária Curitiba, Hauer, Novo Mundo, Portão e Rebouças; Centro Operacional de Curitiba e Centro de Triagem de Curitiba.

A Empresa é de âmbito nacional e mantém negócios no mundo inteiro, relacionando-se com seus parceiros comerciais através de acordos e convenções, sendo nosso país membro de diversas associações internacionais de Correios, das quais a maior e mais importante é a União Postal Universal - UPU, que congrega mais de 180 nações e que tem o Brasil como um de seus líderes. Inclusive, por mais de uma década e até recentemente, o Secretário Geral dessa entidade era o Eng. Adwaldo Cardoso Botto de Barros, que, também por mais de uma década imediatamente anterior, escreveu com letras de ouro a História dos Correios do Brasil, ao ser um dos principais responsáveis pela constituição e implantação da Empresa como é hoje.

A ECT, como é conhecida, é uma empresa pública de direito privado, com capital, patrimônio e receita pertencentes exclusivamente à União Federal. Foi criada, a partir de regulamentação constitucional, pelo Decreto-Lei nº 509, de 20/03/69. Seus empregados são todos regidos pelas Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e seu caixa não recebe auxílio do Tesouro Nacional há mais de duas décadas, já que tem auto-suficiência operacional e

rentabilidade adequada (lucro de 132 milhões de dólares americanos em 1996, conforme o Boletim Interno da DR/PR 69/97, de 11/04/97).

No Brasil, a empresa conta com aproximadamente 79.000 colaboradores diretos (conforme pronunciamento de Júlio Vicente Lopes, Diretor de Recursos Humanos da ECT, publicado no Boletim de Notícias 52/97, de 11/04/97), bem como um contingente auxiliar de menores aprendizes, estagiários de nível médio e superior, deficientes físicos e presidiários em recuperação. Além disso, os cidadãos têm à disposição a maior rede franqueada do país, de mais de 1.600 Agências de Correios (Anexo 2), para sua máxima comodidade. Graças a essa ampla malha de atendimento, consegue estar presente na quase totalidade dos mais de 5.000 municípios brasileiros, constituindo-se, por motivos que vão de aspectos sócio-econômicos a geográficos e culturais, num poderoso fator de integração nacional, capaz de movimentar 6,1 bilhões de objetos postais em 1996 (fonte: Boletim Técnico 56/97, de 10/04/97).

As projeções para 1997 apontam para um faturamento bruto de aproximadamente 3,1 bilhões de dólares americanos (correspondendo a acréscimo de 500 milhões de dólares sobre 1996 e de 1,4 bilhões de dólares sobre 1995, conforme publicado no Boletim Técnico 56/97, de 10/04/97), com investimentos em torno de 500 milhões. Nesse contexto, a Diretoria Regional do Paraná é a segunda mais rentável da ECT, contribuindo com cifra em torno de 140 milhões de dólares de receita, gerada por cerca de 4.000 colaboradores, aí incluída a equipe auxiliar externa.

Em suma, a ECT tem o tamanho do Brasil porque é fortalecida por seu povo para abraçá-lo a cada jornada de trabalho.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DA ECT FRENTE AOS MODELOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

A definição do problema e a formulação das hipóteses conduziram-nos ao estudo mais aprofundado das relações humanas no trabalho e de seus efeitos sobre o bem-estar, em sentido amplo, e o desempenho dos empregados no exercício das atribuições de seus respectivos cargos.

Pudemos verificar, e será insofismavelmente demonstrado, no decorrer desta obra, que o problema ainda não foi abordado de forma específica por nenhum dos autores consultados, o que permite concluir, no mínimo, pelo ineditismo deste estudo.

Do expressivo conjunto da bibliografia examinada, de que registraremos, na forma e local apropriados, apenas as obras citadas nesta, é evidente que a solução de todos os problemas organizacionais passa necessariamente por mudanças comportamentais do ser humano que compõe a força de trabalho de tais entes. Ilustrativamente, realçamos alguns títulos de obras estudadas: *Zapp! Em Ação*, *Equipes Zapp!*, *Como Resolver Conflitos no Trabalho*, *Motivação e Resultados*, *Recursos Humanos - Crise e Mudanças*, *É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos*, *101 Maneiras Para Aperfeiçoar Seu Desempenho Profissional*, *Fator Humano e Desempenho Empresarial*, *Como Escolher a Pessoa Certa Para o Lugar Certo*, *Recursos Humanos na Empresa*, *Gerenciando Pessoas*, *Qualidade de Vida no Trabalho* e *O Lado Humano da Empresa*.

De modo até certo ponto curioso e surpreendente, entre obras que versam sobre as relações industriais surge um expoente da área de Marketing, Richard C. Whiteley, com seu “best seller” mundial, *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente*, para mostrar, com solar clareza, que as contínuas relações entre clientes internos em recíproca demanda chegam a determinar o sucesso ou insucesso empresarial. Esse posicionamento enriquece a visão da importância do elemento humano nas organizações, sem decair para retrógrado antropocentrismo ou para humanismo paternalista e de oportunidade.

IV. 1. RECURSOS HUMANOS NA ECT

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT elegeu e procura concretizar a seguinte Missão corporativa:

“Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como **atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços**.” (grifamos)

Entre as **Diretrizes**, publicadas pela ECT, figura **Pessoal**, com o seguinte conteúdo:

“Assegurar a evolução da cultura organizacional, de forma a permitir a assimilação dos processos de mudança em curso, orientando os programas de treinamento e desenvolvimento para a sustentação das transformações mercadológicas, tecnológicas e organizacionais pretendidas e criando horizontes de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal para os empregados, através da definição conjunta de projetos de carreira.”

Na relação de **Fatores Estratégicos**, também divulgada pela organização, consta a “**Relação ECT - Empregados**”, e nas **Políticas Gerais** figura o “**Reconhecimento do pessoal da empresa como seu principal ativo, adotando, como premissa básica, o respeito à sua cidadania**”. Entre os **Projetos Corporativos**, encontra-se o de **Reorganização do Sistema de Recursos Humanos**, com os seguintes elementos:

a) **educação Empresarial** - visa assegurar a capacitação e o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos, inclusive sob o enfoque de Educação, de modo a viabilizar o salto tecnológico requerido pela empresa e a redefinição de seu modelo organizacional;

b) **racionalização de Despesa com Pessoal** - visa o desenvolvimento e implantação dos planos de adequação da força de trabalho, face às modificações e racionalizações requeridas pela Empresa, de modo a possibilitar o custeio de outra etapa do Plano de Carreiras, Cargos e Salários;

c) **Plano de Carreiras, Cargos e Salários** - abrange mecanismo constante do Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS, com vistas à implementação de outra etapa, sem alterar o comportamento das despesas com pessoal.

A observação sistemática da cultura organizacional e do ambiente interno permite identificar a aplicação ampla e intensiva dos princípios weberianos à sua estrutura de recursos humanos. Encontram-se claramente delimitados os cargos, as funções, o plano de carreiras, as relações hierárquicas, o âmbito de atuação de cada unidade e o máximo possível de circunstâncias procedimentais. Busca-se previsibilidade e impessoalidade, em relações humanas essencialmente técnicas.

A análise da filosofia institucional aponta para a visualização do elemento humano da organização como recurso, como capital fator de produção. É contemplado o desenvolvimento profissional principalmente como forma de tornar o recurso mais produtivo para o capital econômico-financeiro. A situação é compreensível, já que a organização é prestadora de serviços, ou seja, opera principalmente por meio de pessoas. Preocupações com auto-estima, auto-realização, motivação, qualidade de vida no trabalho e outras dessa natureza apenas começam a ser vislumbradas, assim mesmo como método para busca de operacionalização dos objetivos organizacionais. Confunde-se integração social dos colaboradores com situação de bem-estar no trabalho, caracterizando uma postura que ainda não facilita a implementação de modernas formas de gestão de pessoas, tais como a administração participativa, a técnica de energização ou “empowerment”, a composição de grupos auto-gerenciáveis e outras.

Essa situação parece desconsiderar que as organizações são compostas por pessoas, que buscam obter, através daquelas, os mais diversos objetivos pessoais, com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito. Através do esforço exclusivamente individual os citados objetivos não podem ser atingidos, por isso, as pessoas se colocam a serviço das empresas.

Segundo Chiavenato¹, na verdade é difícil separar as pessoas das organizações, e vice-

1. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. - São Paulo: Atlas, 1989.

versa; não existem limites muito claros entre o que é e o que não é uma organização, assim como não se pode exatamente delimitar a influência de uma pessoa na organização. O ser humano é essencialmente social; não vive isoladamente, e sem permanente interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. São as limitações individuais que obrigam os seres humanos a cooperarem uns com os outros para alcançar objetivos pessoais ou coletivos que, por ação individual, isolada, não seriam factíveis.

O supracitado autor define muito bem “**Efeito sinérgico**: As organizações apresentam um efeito multiplicador das atividades dos seus membros. Assim, o resultado da tarefa organizacional é mais do que a simples soma das tarefas individuais. A “aritmética organizacional” pode dar um resultado como $2 + 2 = 5$. A palavra *sinergia* provém do grego e significa, literalmente, trabalho conjunto. Existe *sinergia* quando duas ou mais causas produzem - atuando conjuntamente - um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente”.

Assim como se pode deduzir do texto da Missão da ECT, reproduzida no início deste Capítulo, geralmente são objetivos de uma organização:

- a) proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- b) proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção;
- c) aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos fatores de recursos;
- d) proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada;
- e) proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais.

Por outro lado, pode-se avaliar a eficácia de uma organização na medida em que ela atinge seus objetivos. A ECT, como toda organização, é composta por pessoas. A área de Recursos Humanos pode focalizar as pessoas da organização sob dois ângulos: vendo pessoas como pessoas, ou vendo pessoas como recursos. O enfoque escolhido ditará efetivamente políticas, diretrizes, estratégias e programas da área. Pessoas são dotadas de características especiais de individualidade e personalidade, ações, desejos, valores, motivações e objetivos individuais. Pessoas-recursos dispõem de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e

competências aplicáveis e necessários às tarefas da organização. Os elementos expostos nesta obra já confirmam que a ECT optou pela última forma de consideração de pessoas no ambiente organizacional.

Entre os objetivos organizacionais elencados neste Capítulo encontram-se alguns de natureza social, que nos apresentam um desafio quando buscamos medir a eficácia da ECT no seu atingimento, já que nem todos os produtos ou resultados são tangíveis. A situação torna-se mais complexa quando a organização apresenta resquícios da aplicação das idéias dos americanos Frederick Taylor e Henry Ford, já que o primeiro, pai da chamada *Administração Científica*, acreditava que os trabalhadores seriam portadores de uma indolência sistemática e, portanto, incapazes de eficiência espontânea. Ford concordava com essa visão, de modo que, para ambos, o “homem bovino”, cegamente obediente aos instrutores, era o tipo ideal de operário.

O esgotamento da *Administração Científica* e as profundas transformações econômicas ocorridas nos Estados Unidos, decorrentes da Grande Depressão e posteriormente da Segunda Guerra Mundial, fez surgirem propostas de humanização do trabalho, apresentadas por muitos sociólogos e psicólogos industriais americanos, que exortavam a uma maior atenção às relações sociais internas às organizações, como estratégia para enfrentamento de grandes efeitos de conflitos de interesses, tais como rotatividade, absenteísmo, quebras de ritmo de produção e mesmo sabotagens.

Gradualmente, espalharam-se pelo mundo bons exemplos de que a opção pelo ser humano é a que oferece maior retorno ao investimento. No final dos anos 60, na Suécia, a Volvo consagrou definitivamente o abandono da linha de montagem tradicional ao viabilizar o funcionamento de grupos semi-autônomos de trabalhadores, os quais não tinham função ou posição definida, e sim, atuavam em rodízio, estabelecendo seu próprio ritmo. Mais adiante, a japonesa Toyota fortaleceu o compromisso interno de seus grupos, com resultados extraordinários. No Brasil, Ford, Metal Leve, Rhodia e Souza Cruz experimentaram fases desse modelo com sucesso, agregadas a Círculos de Controle de Qualidade, confirmando que pessoas com pensamento livre e ação democraticamente coordenada fazem a diferença.

IV.2.RENOVAR É PRECISO

Nas últimas três décadas, tornou-se cada vez mais rápida a “redescoberta” do ser humano em todas as suas potencialidades aplicáveis a processos produtivos. Esse “Neo-Renascimento” humanístico explodiu juntamente com intensos movimentos sociais por liberdade de expressão, associação e democracia, em todo o mundo. O movimento “hippye”, guerras e guerrilhas por independência, revoluções reformadoras, tudo convergiu para uma nova concepção, também, do trabalhador ideal.

Com as mudanças de cenário, nas teorias organizacionais defenderam-se várias concepções desenvolvidas sobre a natureza humana e das organizações: do *homo economicus*, do *homo social*, do homem administrativo, ou ainda, do homem funcional. Curiosamente, a tendência dominante foi a construção de um modelo de criatura mais ou menos pronto e acabado e que não leva em conta as diferenças individuais. Nas palavras de Chiavenato², “O homem, contudo, é um indivíduo muitíssimo mais complexo do que o que se acha caracterizado nessas concepções: não somente mais complexo com relação à sua natureza, às suas características, às suas múltiplas necessidades e potencialidades, como também é singularmente diferente de seus semelhantes quanto à própria estrutura de sua complexidade. Além do mais, é diferente de si mesmo em relação ao tempo, à medida que, através da experiência e da aprendizagem, sua personalidade e seu comportamento sofrem profundas modificações.”

Há, portanto, um fenômeno mundial, amplo e intenso, que igualmente promove mudanças no mundo das empresas. As mudanças mais marcantes e mais profundas, como na visão de um *iceberg*, estão abaixo da linha de superfície, para o público em geral. Mas o resultado dessas mudanças ditará o destino de empresas, países, blocos econômicos e ordem mundial.

2. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. - São Paulo: Atlas, 1989.

Modernização e modernidade passam a ser imperativos de sobrevivência; por isso, é preciso chegar lá no menor prazo possível.

O grande agente das mudanças organizacionais, que é o homem, chegou, como sabemos, a ser considerado como mera peça, descartável e substituível, de uma linha de montagem. Momentaneamente, na escala da História, perdeu-se o Norte. Esqueceu-se que o ser humano tem comportamentos ditados por necessidades. Uma necessidade quebra o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, desconforto, insatisfação e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação em busca do reequilíbrio. Se a ação for eficaz, retoma-se a condição inicial, que dá partida a novo ciclo.

Esse modelo básico de comportamento inspirou Maslow³ a criar seu modelo da hierarquia das necessidades humanas, tão conhecida na sua representação gráfica em forma de pirâmide, na qual, da base ao ápice, estão as necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Nesse crescer em complexidade e dificuldade de satisfação, as duas primeiras são ditas necessidades primárias, e as demais, secundárias. Uma das inferências mais interessantes obtidas do modelo é no sentido de que necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento.

Dentro de uma concepção bem tradicional de empresa, a ECT/PR constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, a curto ou longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é constituído influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isso, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa.

3.MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. Psychological Review, jul.1943, p. 370 -96, citado por Idalberto Chiavenato. Recursos humanos na empresa. - São Paulo: Atlas, 1989 -p.102.

Em sua obra “Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa”, Idalberto Chiavenato⁴, caracteriza *organizações mecanísticas*, rigidamente burocráticas, no sentido proposto por Max Weber, em contraposição a *organizações orgânicas*, flexíveis e adaptáveis, ágeis e com poucos níveis hierárquicos. Se a ECT está tentando passar da primeira concepção para a segunda, o movimento é tão lento que não chega a ser mensurável, nem captado pela cultura organizacional.

Agora, mais do que nunca, os pressupostos da Teoria Y de Mc Gregor⁵ precisam ser aplicados continuamente em todos os níveis e cargos da organização. Nas palavras do autor, em “O Lado Humano da Empresa”: “Aceitação da Teoria Y não implica abdicação, ou administração “fraca”, ou “permissividade”. Como já foi dito, essas noções brotam da aceitação da autoridade como o *único* meio de controle administrativo e das tentativas de minimizar as suas conseqüências negativas. A Teoria Y afirma que as pessoas exercerão autodireção e autocontrole na consecução dos objetivos organizacionais, *na medida em que estiverem comprometidas com esses objetivos.*”

A partir das idéias de McGregor, desenvolveu-se a Tese da Reciprocidade, que procura explicar a forte interação psicológica entre cada pessoa e a organização na qual trabalha. O adágio popular “é dando que se recebe”, aqui vivenciado, remete-nos ao conceito de *norma de reciprocidade*, segundo os sociólogos ou *contrato psicológico*, conforme os psicólogos. Simplificando o último conceito, podemos dizer que o *contrato psicológico* é um acordo tácito entre trabalhador e empresa, envolvendo uma ampla variedade de privilégios, concessões, direitos e obrigações consagrados pelo uso, que serão observados e aceitos por ambas as partes. Sem *contrato psicológico* não há *reciprocidade*, e sem esta não ocorre a realização das expectativas mútuas entre uma pessoa e a organização onde trabalha.

4. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. - São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

5. MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa/Douglas McGregor; tradução Margarida Maria C. Oliva. - São Paulo: Martins Fontes, 1992.

O pano de fundo das relações humanas no trabalho ainda precisa ser complementado por diversos elementos, entre eles a cultura organizacional e o clima organizacional. A primeira significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes. Já o clima organizacional constitui a atmosfera psicológica e característica existente em cada organização. É o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente, variando com o tempo e mesmo conforme os departamentos da organização.

Durante nossas observações, pudemos perceber que a cultura organizacional predominante na ECT/PR é a de preservação da estabilidade da situação vigente, de modo que o clima organizacional é tanto mais afetado quanto maior for a ameaça, interna ou externa, real ou imaginária, de que haverá alteração do "status quo" institucional. Justamente por isso, é muito difícil implantar nela princípios de administração participativa, que, entre muitos outros aspectos, permitam que o trabalhador, ao menos em certas circunstâncias, possa contribuir para a escolha de sua própria posição de trabalho.

Por outro lado, há uma relação mútua de clientela entre organização e trabalhador, que pode ser figurativamente representada pelos pratos de uma balança, ou ainda, comparada com o balanceamento de uma fórmula química. A importância do cliente foi muito bem colocada por Fenton⁶: "Os clientes são o negócio. Sem clientes, você não tem negócio. Qualquer empresa que não coloca seus clientes em primeiro lugar está condenada ao fracasso." Obviamente, esse autor olhava para o cliente *externo*; mas, felizmente, hoje já se encontra demonstrado, com absoluta limpidez, que também existe cliente *interno*. Basta consultar obras como a de Whiteley⁷,

6.FENTON, John. 101 maneiras para aperfeiçoar seu desempenho profissional: um guia para o gerente que quer crescer/ John Fenton; tradução Maria Cristina Rodrigues. - São Paulo: Nobel, 1992.

7.WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente.

denominada “A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente”, para compreender que cada colaborador é um cliente interno em relação a seu antecessor na cadeia produtiva. Essa noção, associada à do início deste parágrafo e à Tese da Reciprocidade, permite-nos concluir que a organização é absoluta e diretamente responsável pelo bem-estar do trabalhador dentro do ambiente organizacional, enquanto que esse trabalhador é absoluta e diretamente responsável pelo atingimento dos objetivos organizacionais.

Há uma década, Ênio Resende⁸, exortava os homens de RH a repensarem posicionamentos e atitudes, com sua obra “É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos”. Uma leitura atenta e um olhar isento para a cultura organizacional da ECT mostram que a sobredita obra permanece atual, quando afirma:

Os profissionais de RH - que costumam atribuir-se o papel primordial de “agentes de mudanças” - não têm demonstrado intenção ou disposição de promoverem modificações e renovações em suas próprias atividades.

Se repararmos bem, pouca evolução tem ocorrido em termos de técnicas, métodos e processos de recrutamento e seleção, de administração de cargos e salários, de avaliação e acompanhamento de pessoal, de higiene e segurança do trabalho. Mesmo em treinamento as inovações têm sido menores do que seria de esperar. As poucas novidades verificadas ficam por conta da influência da evolução da informática, de um ou outro modelo importado, como o CCQ, e da intensificação das relações trabalhistas, mais por pressão dos sindicatos do que por iniciativa dos administradores de pessoal.

Ainda se copia muito e se inova pouco em Administração de Recursos Humanos.

.....
Atente-se para o fato de que o sistema ou programas de trabalho da maior relevância, como planejamento de pessoal, avaliação de potencial de recursos humanos, planificação (ou administração criteriosa) de carreira e sucessão, desenvolvimento gerencial, são nada ou acanhadamente praticados nas empresas, em sua maioria.

.....
conjunturais modernos. Pesquisas essas que pudessem subsidiar inovações e mudanças oportunas e consistentes. Há muita superficialidade nesse terreno.

8. RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. - São Paulo: Summus, 1986.

Não temos notado esforços de estudos e pesquisas mais profundos e melhor orientados para análise da eficácia das práticas em ARH, ou sobre aspectos de comportamento humano e organizacional, com base em nossa cultura, por ramos de atividade, por região, ou ainda sob influência de fatores

Como consequência dessa acomodação, muitos problemas fundamentais da Administração de Recursos Humanos continuam sem solução, cabendo, face ao foco deste trabalho, ressaltar os seguintes:

- a) permanecem discutíveis as formas como se busca valorizar o recurso humano das organizações;
- b) permanece discutível a credibilidade quanto à efetiva contribuição que a ARH oferece aos resultados globais da empresa;
- c) os administradores de RH ainda não conseguem medir os resultados ou benefícios dos seus trabalhos;
- d) gerentes de RH ainda não são co-partícipes das grandes decisões da empresa;
- e) a avaliação de desempenho continua não sendo aceita e, pior, sendo efetuada de modo errôneo, retroalimentando insatisfações mútuas entre empresa e colaboradores.

É próprio do ser humano polemizar e contestar apaixonadamente quando determinado assunto lhe diz respeito de forma direta. Por isso mesmo, jamais se deve esperar por unanimidade ou por consenso. Nem mesmo a condescendência tem lugar, quando se toca profundamente, quando se atinge o âmago da questão Recursos Humanos. A última obra citada não apenas identifica problemas como, em alguns casos, oferece alternativas para reflexão e mesmo para sua solução. Com a intenção de enriquecimento do debate, remetemos o leitor à recém-lançada obra de Eda Fernandes⁹, “Qualidade de Vida no Trabalho - Como medir para melhorar”, que efetivamente fornece instrumentos e parâmetros de medida para que a área de RH alce vôo e atue cientificamente sobre causas e efeitos do desempenho humano no trabalho, em especial na ECT/PR.

9.FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de vida no trabalho. - Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

V.3.ADMINISTRANDO COM PESSOAS

Do exposto, já se tem como demonstrado que não é mais possível acompanhar as lideranças produtivas mundiais administrando pessoas como recursos. Pessoas precisam ser entendidas e aceitas como pessoas, de modo que única saída para o desenvolvimento, nesta era de globalização acelerada, está em se *administrar com pessoas*.

Há algumas opções, propostas há relativamente pouco tempo, que merecem ser melhor examinadas, no que se refere ao alcance de objetivos empresariais com participação engajada, voluntária, compromissada dos colaboradores. *Organizações que aprendem* (“learning organizations”), flexíveis e dinâmicas em seu processo de interação com o meio ambiente e também no seu pulsar interno, podem apoiar-se em técnicas de Administração Participativa. Também são interessantes as ferramentas apresentadas em “Equipes Zapp!” de Richard Wellins, “Zapp! O Poder da Energização”, de Willians Byham, e “Zapp! Em Ação”, de Alfredo Pires e Castro; os dois primeiros autores são americanos, e o último brasileiro. Basicamente, melhores resultados são obtidos com pessoas quando se promove “empowerment” ou energização, *quando se dá poder a quem tem poder*, por meio de contratos psicológicos adequadamente administrados e seguidos de descentralização, delegação de competência e gestão participativa, sempre com co-participação nos resultados, tanto positivos quanto negativos, se for o caso. A grande função do líder está em preservar a direção a seguir, através de estímulos a que cada colaborador encontre a melhor forma de atingir as metas propostas para aquela direção. Se todos os colaboradores estão estimulados e caminham na mesma direção e sentido, o resultado de seus esforços é maior que a soma das partes, como já apregoava Aristóteles e como se convencionou designar *efeito sinérgico*, oportunamente conceituado nesta monografia.

Em algum momento, todas as obras citadas neste trabalho e na bibliografia consultada dedicaram espaço ao estudo da motivação humana para o trabalho. Chamaram especialmente

nossa atenção “Fator Humano e Desempenho Empresarial”, de Thomas Konnellan¹⁰, por sua visão psicanalítico - comportamentalista (do Behaviorismo), e “Motivação & Resultados: Como Obter o Melhor de Sua Equipe”, de Donald Weiss¹¹, por também acreditar que estímulos positivos (recompensas) ou negativos (ausência de aprovação) são suficientes para direcionar pessoas aos resultados pretendidos pela organização. Esse tecnicismo pareceu-nos simplista diante do *homem complexo* tão bem delineado por Chiavenato¹² em “Recursos Humanos na Empresa”; porém, teve o mérito de nos permitir entender parte da cultura organizacional da ECT/PR.

Nossas pesquisas nos levaram à convicção de que pessoas motivadas, orientadas para resultados organizacionais com auto-satisfação, facilmente conseguem compor *equipes auto-gerenciáveis*, com elevados padrões de desempenho, previsibilidade e confiabilidade, nos moldes do que já foi obtido por Volvo, Toyota e tantas outras empresas de sucesso em âmbito mundial. Pessoas fazem a diferença.

IV.4.POSIÇÃO DE TRABALHO: DETERMINAÇÃO *versus* NEGOCIAÇÃO

Retomemos a problematização e o lançamento de hipóteses que constituíram o Capítulo II desta obra. A posição de trabalho compõe-se de um conjunto de atividades e responsabilidade vivenciadas diariamente, identificadas como descrição de cargo. Na ECT/DR/PR, são exemplos de posições de trabalho: guichê de atendimento geral ou especializado, distrito postal, rota de viatura, almoxarifado, banca de serviço contábil ou financeiro, serviço administrativo geral ou especializado, supervisão, chefia, operação de transbordo aéreo ou de superfície, operação com

10.KONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial. - São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1984.

11.WEISS, Donald H. Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe/ Donald H. Weiss; tradução Marta e Guido Mortara. - São Paulo: Nobel, 1991.

12.CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. - São Paulo: Atlas, 1989.

malotes de correspondência agrupada, serviços gráficos, operação de computador, telefonia, serviço postal geral ou especializado, e muitas outras. A posição de trabalho pode ser definida por diversos fatores, tais como: motivos técnicos (exemplo: Técnico Gráfico tem que trabalhar na Gráfica), preenchimento de vaga aberta (exemplo: vaga preenchida mediante concurso público), característica do serviço (exemplo: tarefas que correspondem legalmente a determinados cargos só devem ser desenvolvidas por ocupantes desses cargos).

A maioria das posições de trabalho também podem ser *escolhidas*, em comum acordo entre os colaboradores, seus colegas e respectivas chefias.

A partir dessas concepções, promovemos uma pesquisa de campo, procurando verificar se há alguma vantagem para ambas as partes, colaborador e ECT/PR, quando a escolha da posição de trabalho conta com a participação do empregado. Essa participação, obviamente, caracteriza *negociação* bilateral, que se contrapõe à tradicional *determinação*, unilateral, requerendo profundas mudanças na cultura organizacional para sua plena eficácia. Exatamente por isso é que nossa obra procura forte embasamento teórico, antes de avaliar os resultados da pesquisa. Não basta provar com medições; é preciso convencer com assertividade, apoiada em método científico.

CAPÍTULO V

A PESQUISA

Recebemos da Gerência de Recursos Humanos da ECT/PR todos os elementos necessários à definição de universo, população e amostra. Entendemos que o universo consiste no quadro geral de pessoal da ECT no Brasil, que a população em exame é o quadro de pessoal da ECT/DR/PR e que a amostra se constitui em 10% deste último efetivo.

Para que a amostra pudesse melhor representar todas as posições de trabalho, de forma abrangente mas também econômica, limitamo-la à cidade de Curitiba/PR e às principais unidades e órgãos, administrativos e operacionais da ECT/PR. Dentro deles, a participação foi aleatoriamente definida, por sorteio, conforme as diversas configurações de atividades desenvolvidas. O trabalho não considerou, portanto, grupos de cargos isolados, e sim atividades gerais de natureza similar. Por exemplo, Auxiliares Administrativos, I e II, e Assistentes Administrativos, I e II, tiveram suas respostas ao questionário conjuntamente computadas, porque o importante era identificar o pensamento médio do pessoal da base administrativa da ECT/PR, e não o posicionamento dos ocupantes deste ou daquele cargo.

Segundo a metodologia proposta, selecionamos e distribuimos questionários, previamente codificados (Anexo 1), aos seguintes grandes grupos de colaboradores:

- a) *Carteiros* dos Centros de Distribuição Domiciliária. No cargo, especificamente, a DR/PR tem o maior contingente de profissionais, que são 1.477 (44,29% do total).

- b) *Motoristas* da Gerência de Transportes, independentemente de serem “Carteiros Motorizados”, ou seja ocupantes do cargo de “Carteiro” (e não de “Motorista”) e da função *gratificada* de “Motorizado”, que somam 116 (3,48% do total);

- c) Pessoal operacional de apoio, de *Gráfica e Almoxarifado*, totalizando 32 ocupantes de cargos, especializados ou não, que atuam nos níveis básicos ou médio desses órgãos (e representam 0,96% da força de trabalho total);
- d) *Atendentes Comerciais* de Agências de Correios, cuja população total é de 700 (20,99% do total do efetivo);
- e) Pessoal de *Nível Superior*, espalhado por todos os órgãos administrativos e operacionais da Sede da DR/PR, totalizando 100 colaboradores (3,00% do efetivo);
- f) Pessoal de *Nível Técnico* de todas as áreas e órgãos, somando 208 empregados (6,24% do total);
- g) Pessoal de *Nível Médio Administrativo*, também de todas as áreas e órgãos, composto de 86 pessoas (2,58% da população);
- h) Pessoal de *Nível Básico Administrativo*, composto de 120 colaboradores (3,60% do total), distribuídos por todas as unidades e órgãos;
- i) Pessoal de *Operação com Malotes*, em serviço principalmente no Centro Operacional Novo Mundo, totalizando 206 empregados (6,18% do efetivo da DR);
- j) Pessoal de *Operações de Transbordo*, em serviço principalmente na Seção de Operação de Terminais de Cargas, somando 163 empregados (4,89% do total).

A amostragem alcançou cargos que representam 96% do efetivo da ECT/DR/PR.

Por grupos, as amostras pretendida (de 10%) e obtida foram as seguintes:

GRUPO	TOTAL da DR	AMOSTRA PRETENDIDA	AMOSTRA OBTIDA
a) Carteiros	1.477	148	97 (29,85%)
b) Motoristas	116	12	15 (04,61%)
c) Gráfica/Almoxarifado	32	6	10 (03,08%)
d) Atendentes Comerciais	700	70	37 (11,38%)
e) Nível Superior	100	10	14 (04,31%)
f) Nível Técnico	208	21	22 (06,77%)
g) Nível Médio Adm.	86	9	14 (04,31%)
h) Nível Básico Adm.	120	12	15 (04,61%)
i) Operação com Malotes	206	21	20 (06,15%)
j) Operações de Transbordo	163	16	19 (05,85%)
SOMAS	3.208 (*)	325	263 (**) (80,92%)

(*) O total de empregados ativos da ECT/DR/PR era de 3.335, em novembro de 1996. A diferença ocorre porque o trabalho não foi realizado com base em cargos, e sim em grupos de cargos, dos quais os menos representativos (4%) não foram considerados individualmente (exemplo: pessoal da área de saúde). Por isso, os percentuais acima referem-se às somas, e não ao total de ativos.

(**) As principais diferenças entre Amostra Pretendida e Amostra Obtida ocorrem nos grupos de Carteiros e de Atendentes Comerciais porque são exatamente esses os grupos de ponta operacional, que sustentam a ECT/PR, respectivamente em entrega e atendimento. Como a realização da pesquisa coincidiu com o período de pico operacional de final de ano, é perfeitamente admissível a redução das amostras, compensadas parcialmente pelo aumento de amostras em outros grupos.

Uma vez que o questionário de pesquisa (Anexo 1) compõe a base da coleta de dados e de todas as interferências posteriores, consideramos oportuna a seguinte análise de sua estrutura:

a) constitui-se exclusivamente de perguntas fechadas, com respostas objetivas, para simplificar tabulações e conclusões;

b) é pesquisa de opinião, não tendo, portanto, suporte ou vínculo necessário quanto a fatos e dados;

c) nos desmembramentos do item 2, admite várias respostas, e até mesmo todas elas, justamente para medir quais as que apresentam maior incidência sobre os mesmos sujeitos;

d) o item 3 testa o sistema em uso na ECT/PR;

e) o item 4 testa a congruência da resposta dada ao item 3, inclusive invertendo a posição das respostas “sim” e “não”;

f) o item 5 contém uma escolha forçada, propositalmente entre extremos.

No rodapé do formulário encontra-se um conjunto de pontos em que sempre há um ponto faltante para completar uma das duas linhas. O ponto faltante indica o grupo de onde se obteve a amostra. O segundo ponto faltante na primeira linha caracteriza formulários preenchidos por Carteiros. O terceiro ponto faltante identifica respostas dadas por Motoristas, e assim sucessivamente, até que o penúltimo ponto faltante, na segunda linha, aponte para as Operações de Transbordo como origem das respostas ali lançadas. Essa ordem constará de todas as tabelas relativas à pesquisa.

A tabulação das respostas ao questionário de pesquisa apresenta o seguinte resultado, por grupos:

V.1. ANÁLISE DO GRUPO CARTEIROS

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

70 sim (72,17%) 15 não (15,46%) 2 só em parte (12,37%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 39 (40,21%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 29 (29,90%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 31 (31,96%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 38 (39,17%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 60 (61,86%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 38 (31,96%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 40 (41,24%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 53 (54,64%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 50 (51,55%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 17 (17,53%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

24 sim (24,74%) 63 não (64,95%) 10 em branco (10,31%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

50 não (51,55%) 37 sim (38,14%) 10 em branco (10,31%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

1 desnecessário (1,03%) 7 pouco importante (7,22%) 89 muito importante (91,75%)

Comentários:

1. O percentual elevado (72,17%) deve-se ao fato de que, no âmbito de cada unidade, há dezenas de vagas ocupadas no mesmo cargo, facilitando rotatividade nas posições. Não há mudanças de local interno de trabalho, e muito menos de rotina, que seja sistematizada e aplicada com frequência.
2. Os destaques, em ordem decrescente, foram dados a 2.5. - mais ânimo para o trabalho (61,86%), 2.8. - chances de novos serviços e amigos (54,64%) e 2.9. - manter bem-estar e desempenho (51,55%). Votações similares e altas nos demais itens indicam necessidades básicas ainda não atendidas, ou parcialmente atendidas. Merece futuro esclarecimento o item 2.10. - outras vantagens (17,53%).
3. O desconhecimento do sistema oficial é tão generalizado (64,95%) que houve até mesmo omissões de resposta ao item (10,31%).
4. Mais da metade (51,55%) não conhece ninguém que tenha usado o sistema oficial, e 10,31% omitiram a resposta. Portanto, é provável que algumas respostas “sim” ao item 3 sejam motivadas por rejeição à declaração de desconhecimento de um procedimento normatizado pela DR/PR, já que a cultura organizacional exige que todos o conheçam.
5. Quase a totalidade dos entrevistados (91,75%) considera muito importante participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.2. ANÁLISE DO GRUPO MOTORISTAS

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

7 sim (46,67%) 5 não (33,33%) 3 só em parte (20,00%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 2 (13,33%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 4 (26,67%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 2 (13,33%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 5 (33,33%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 9 (60,00%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 2 (13,33%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 6 (40,00%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 8 (53,33%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 10 (66,67%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 2 (13,33%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

3 sim (20,00%) 11 não (73,33%) 1 em branco (6,67%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

8 não (53,33%) 7 sim (46,67%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

1 desnecessário (6,67%) 0 pouco importante (0,00%) 14 muito importante (93,33%)

Comentários:

1. Menos da metade dos entrevistados (46,67%) conseguiu participar da escolha de sua própria posição de trabalho.
2. Os destaques foram para 2.9. - manter bem-estar e desempenho (66,67%), 2.5 - mais ânimo para o trabalho (60,00%) e 2.8. - chances de novos serviços e amigos. Os demais itens foram votados, sugerindo a existência de necessidades básicas parcial ou totalmente não atendidas.
3. O desconhecimento do sistema oficial é muito amplo (73,33%), gerando até mesmo omissão em responder ao quesito (6,67%).
4. Há certa incongruência com o item anterior, visto que 53,33% conhecem algum beneficiário do sistema, este desconhecido por 73,33% dos entrevistados.
5. Quase a totalidade dos entrevistados (93,33%) considera muito importante participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.3. ANÁLISE DO GRUPO GRÁFICA/ALMOXARIFADO

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

4 sim (40,00%) 3 não (30,00%) 3 só em parte (30,00%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 6 (60,00%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 6 (60,00%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 6 (60,00%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 8 (80,00%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 7 (70,00%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 5 (50,00%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 7 (70,00%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 7 (70,00%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 9 (90,00%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 1 (10,00%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

5 sim (50,00%) 4 não (40,00%) 1 em branco (10,00%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

7 não (70,00%) 3 sim (30,00%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

0 desnecessário (0,00%) 1 pouco importante (10,00%) 9 muito importante (90,00%)

Comentários:

1. Menos da metade dos entrevistados (40,00%) conseguiu participar da escolha de sua própria posição de trabalho.
2. Os destaques foram para 2.9. - manter bem-estar e desempenho (90,00%) e 2.4 - tempo para repouso, família e lazer (80,00%) cabendo ressaltar que todos os itens foram assinalados, a maioria por pelo menos 50,00% dos entrevistados, o que indica forte demanda não atendida.
3. A metade dos entrevistados (50,00%) afirma conhecer o sistema oficial.
4. 70,00% dos entrevistados não conhece nenhum beneficiário do sistema.
5. Quase a totalidade dos entrevistados (90,00%) considera muito importante participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.4. ANÁLISE DO GRUPO ATENDENTES COMERCIAIS

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

24 sim (64,86%) 4 não (10,81%) 7 só em parte (18,92%) 2 branco (5,41)

2. Tiveram alguma vantagem:

2.1. 11 (29,73%) menor percurso improdutivo.

2.2. 12 (32,43%) menor despesa com alimentação.

2.3. 11 (29,73%) menor despesa com transporte.

2.4. 12 (32,43%) menos tempo para repouso, família e lazer.

2.5. 26 (70,27%) mais ânimo para o trabalho.

2.6. 15 (40,54%) melhores chances de integração à equipe.

2.7. 13 (35,14%) melhores chances de manter boa saúde.

2.8. 22 (59,46%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.

2.9. 19 (51,35%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.

2.10. 8 (21,62%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

6 sim (16,22%) 30 não (81,08%) 1 em branco (2,70%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

26 não (70,27%) 11 sim (29,73%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

2 desnecessário (5,41%) 2 pouco importante (5,41%) 33 muito importante (89,18%)

Comentários:

1. Pouco mais da metade dos entrevistados (64,86%) conseguiu opinar sobre a escolha de sua posição de trabalho.
2. Houve expressiva valorização de 2.5. - mais ânimo para o trabalho (70,27%), 2.8 - chances de novos serviços e amigos (59,46%), e 2.9. - manter o bem-estar e desempenho (51,35%). Todos os demais itens foram bastante assinalados, sugerindo demanda.
3. Há grande desconhecimento do sistema oficial (84,08%).
4. Resultado congruente com o item anterior, já que 70,27% dos entrevistados não conhece nenhum beneficiário do sistema oficial.
5. Quase a totalidade dos entrevistados (89,18%) considera muito importante opinar sobre a definição de sua posição de trabalho.

V.5. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL SUPERIOR

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

12 sim (85,72%) 1 não (7,14%) 1 só em parte (7,14%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 2 (14,29%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 3 (21,43%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 3 (21,43%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 2 (14,29%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 12 (85,72%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 9 (64,29%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 3 (21,43%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 11 (78,57%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 12 (85,72%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 4 (28,57%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

9 sim (64,29%) 5 não (35,71%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

12 não (85,72%) 2 sim (14,29%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

0 desnecessário (0,00%) 0 pouco importante (0,00%) 14 muito importante (100,00%)

Comentários:

1. Quase a totalidade dos entrevistados (85,72%) afirma ter podido participar da escolha de sua posição de trabalho, caracterizando um nível profissional privilegiado, no contexto em exame.
2. Mereceram especial valorização os itens 2.5. - mais ânimo para o trabalho e 2.9. - manter bem-estar e desempenho, no mesmo nível (85,72%). O 2.8. - chances de novos serviços e amigos (78,57%) e o 2.6. - chances de integração à equipe (64,29%) foram bastante valorizados. Todos os demais itens foram pouco votados, sugerindo que as necessidades primárias desse grupo, em geral, encontram-se satisfeitas.
3. Pouco mais da metade dos entrevistados (64,29%) afirma conhecer o sistema oficial. Esse é potencialmente o nível profissional mais bem informado, já que, em sua quase totalidade, compõe-se de ocupantes de função gerencial ou de chefia.
4. Mesmo conhecendo o sistema oficial (item 3), o grupo de colaboradores praticamente não conhece (85,72%) ninguém que tenha se beneficiado dele.
5. A totalidade dos entrevistados (100,00%) considerou muito importante participar da escolha da própria posição de trabalho.

V.6. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL TÉCNICO

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

8 sim (36,36%) 6 não (27,28%) 8 só em parte (36,36%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 8 (36,36%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 10 (45,45%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 7 (31,82%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 11 (50,00%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 17 (77,27%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 10 (45,45%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 11 (50,00%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 12 (54,55%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 15 (68,18%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 7 (31,82%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

16 sim (72,73%) 6 não (27,28%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

17 não (77,27%) 5 sim (22,73%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

0 desnecessário (0,00%) 2 pouco importante (9,09%) 20 muito importante (90,91%)

Comentários:

1. Houve distribuição equitativa das respostas, de modo que apenas um terço dos colaboradores pôde participar da escolha de sua posição de trabalho.
2. Mereceram destaque os itens 2.5. - mais ânimo para o trabalho (77,27%), 2.9. - manter bem-estar e desempenho (68,18%) e 2.8. - chances de novos serviços e amigos (54,55%). Convém observar que todos os itens foram intensamente assinalados, indiciando demanda não ou parcialmente atendida. Merece futuro esclarecimento o item 2.10 - outras vantagens (31,82%).
3. A maioria dos entrevistados (72,73%) conhece o sistema.
4. A maioria dos entrevistados (77,27%) não conhece nenhum beneficiário do sistema.
5. A quase totalidade dos entrevistados (90,91%) considera muito importante poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.7. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL MÉDIO

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

8 sim (57,14%) 4 não (28,57%) 2 só em parte (14,29%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 5 (35,71%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 2 (14,29%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 4 (28,57%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 4 (28,57%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 11 (78,57%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 7 (50,00%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 4 (28,57%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 9 (64,29%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 9 (64,29%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 7 (50,00%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

8 sim (57,14%) 6 não (42,86%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

8 não (57,14%) 6 sim (42,86%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

0 desnecessário (0,00%) 0 pouco importante (0,00%) 14 muito importante (100,00%)

Comentários:

1. Aproximadamente a metade dos colaboradores (57,14%) conseguiu opinar sobre a definição de sua posição de trabalho.
2. Foram mais assinalados os itens 2.5. - mais ânimo para o trabalho (78,57%), 2.8. - chances de novos serviços e amigos (64,29%) e 2.9. - manter bem-estar e desempenho (64,29%). Todos os demais itens foram significativamente votados, sugerindo demanda, e merece futuro exame o percentual de 50,00% assinalados sobre o 2.10. - outras vantagens.
3. Pouco mais da metade dos entrevistados (57,14%) conhece o sistema oficial.
4. Pouco mais da metade dos entrevistados (57,14%), congruentemente com o item anterior, não conhece nenhum beneficiário do sistema oficial.
1. A totalidade dos empregados desse grupo (100,00%) entende que é muito importante poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.8. ANÁLISE DO GRUPO NÍVEL BÁSICO ADMINISTRATIVO

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

6 sim (40,00%) 1 não (6,67%) 8 só em parte (53,33%)

2. Tiveram alguma vantagem:

2.1. 4 (26,67%) menor percurso improdutivo.

2.2. 5 (33,33%) menor despesa com alimentação.

2.3. 3 (20,00%) menor despesa com transporte.

2.4. 7 (46,67%) menos tempo para repouso, família e lazer.

2.5. 12 (80,00%) mais ânimo para o trabalho.

2.6. 4 (26,67%) melhores chances de integração à equipe.

2.7. 4 (26,67%) melhores chances de manter boa saúde.

2.8. 12 (80,00%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.

2.9. 8 (53,33%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.

2.10. 4 (26,67%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

7 sim (46,67%) 8 não (53,33%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

12 não (80,00%) 2 sim (13,33%) 1 em branco (6,67%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

0 desnecessário (0,00%) 0 pouco importante (0,00%) 15 muito importante (100,00%)

Comentários:

1. Menos da metade dos empregos (40,00%) conseguiu participar decisivamente da escolha de sua posição de trabalho; porém, mais da metade (53,33%) pôde influir de alguma forma na decisão.
2. Houve destaque para os itens 2.5. - mais ânimo para o trabalho (80,00%) e 2.8. - chances de novos serviços e amigos (80,00%). Também foi expressiva a escolha do 2.9. - manter bem-estar e desempenho (53,33%). Todos os demais itens foram bastante lembrados, indiciando demanda. A expressiva opção pelo item 2.10. - outras vantagens (26,67%) merece atenção futura.
3. Aproximadamente a metade dos empregados desse grupo (46,67%) desconhece o sistema oficial.
4. O desconhecimento, pelo grupo, da existência de beneficiados pelo sistema é, congruentemente com o item 3, generalizado (80,00%).
5. A totalidade do Nível Básico Administrativo (100,00%) entende que é muito importante poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho.

V.9. ANÁLISE DO GRUPO OPERAÇÃO COM MALOTES

1. Puderam ajudar na escolha de sua própria posição de trabalho:

6 sim (30,00%) 3 não (15,00%) 11 só em parte (55,00%)

2. Tiveram alguma vantagem:

- 2.1. 7 (35,00%) menor percurso improdutivo.
- 2.2. 8 (40,00%) menor despesa com alimentação.
- 2.3. 8 (40,00%) menor despesa com transporte.
- 2.4. 10 (50,00%) menos tempo para repouso, família e lazer.
- 2.5. 9 (45,00%) mais ânimo para o trabalho.
- 2.6. 12 (60,00%) melhores chances de integração à equipe.
- 2.7. 9 (45,00%) melhores chances de manter boa saúde.
- 2.8. 13 (65,00%) maiores oportunidades de aprender serviços e fazer novos amigos.
- 2.9. 12 (60,00%) melhores condições de manter bem-estar e desempenho.
- 2.10. 4 (20,00%) outras vantagens não citadas acima.

3. Conhecem o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR:

4 sim (20,00%) 16 não (80,00%)

4. Já mudaram de posição de trabalho ou conhecem alguém que fez isso através do sistema do item 3:

12 não (60,00%) 8 sim (40,00%)

5. Têm a opinião de que o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

2 desnecessário (10,00%) 1 pouco importante (5,00%) 17 muito importante (85,00%)

Comentários:

1. Poucas pessoas (30,00%) puderam participar diretamente da escolha de sua posição de trabalho, embora aproximadamente a metade (55,00%) tenha de alguma forma influenciado no processo.
2. As maiores incidências ocorreram em 2.8. - chances de novos serviços e amigos (65,00%), 2.6. - chances de integração à equipe (60,00%) e 2.9. - manter seu bem-estar e desempenho (60,00%). Percebem-se nitidamente, portanto, as necessidades de reconhecimento ou associação. É importante notar, ainda, que houve intensa escolha de todos os demais itens, remetendo ao indício de escolha de que há fortes expectativas não atendidas nesses aspectos.
3. O sistema oficial de permutas é praticamente desconhecido pelos colaboradores (80,00%).
4. Mais das metade dos empregados (60,00%) não conhece nenhum beneficiário do sistema oficial.
5. Quase a totalidade dos colaboradores (85,00%) considera muito importante participar da escolha de sua posição de trabalho.

Comentários:

1. Menos da metade dos colaboradores (42,11%) teve chance de participar da escolha de sua posição de trabalho, cabendo notar que quase a mesma quantidade (36,84%) respondeu negativamente à pergunta.
2. O item 2.8. - chances de novos serviços e amigos (57,89%) recebeu a maior quantidade de registros. Entretanto, exceto o item 2.10. - outras vantagens (5,26%), todos os demais foram considerados intensamente pelo grupo, deixando fortes indícios de que há expectativas não atendidas quanto ao assunto.
3. Menos da metade dos empregados (42,11%) conhece o sistema oficial.
4. Congruentemente, mais da metade dos colaboradores (57,89%) desconhece qualquer beneficiário do sistema oficial.
5. Ainda congruentemente, a totalidade dos membros do grupo (100,00%) vê como muito importante a possibilidade de participar da escolha de sua posição de trabalho.

V.11. QUADRO GERAL DE PERCENTUAIS (arredondamento para inteiros).

Itens	1.			2.										3.			4.			5.		
	sim	não	±	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	sim	não	?	sim	não	?	-	±	+
a) Carteiros	72	16	12	40	30	32	39	62	32	41	55	52	18	25	65	10	52	38	10	1	7	92
b) Motoristas	47	33	20	13	27	13	33	60	13	40	53	67	13	20	73	7	53	47	0	7	0	93
c) Gráfica/ Almoxarifado	40	30	30	60	60	60	80	70	50	70	70	90	10	50	40	10	70	30	0	0	10	90
d) Atendentes Comerciais	65	16*	19	30	32	30	32	70	40	35	59	51	22	16	81	3	70	30	0	5	5	90
e) Nível Superior	86	7	7	14	21	21	14	86	64	21	79	86	29	64	36	0	86	14	0	0	0	100
f) Nível Técnico	36	28	36	36	45	32	50	77	45	50	55	68	32	73	27	0	77	23	0	0	9	91
g) Nível Médio	57	29	14	36	14	29	29	79	50	29	64	64	50	57	43	0	57	43	0	0	0	100
h) Nível Básico Administrativo	40	7	53	27	33	20	47	80	27	27	80	53	27	47	53	0	80	13	7	0	0	100
i) Operação com Malotes	30	15	55	35	40	40	50	45	60	45	65	60	20	20	80	0	60	40	0	10	5	85
j) Operações de Transbordo	42	37	21	42	42	42	53	53	26	53	58	47	5	42	53	0	58	42	0	0	0	100
MÉDIAS	51	22	27	33	34	32	43	68	41	41	64	64	23	42	55	3	66	32	2	2	3	95

(*) Acrescentamos 5,41% de respostas em branco às 10,81% respostas “não”, por ser situação isolada.

LEGENDA DE CARACTERES

1. ± : participou da escolha só em parte
3. ? : em branco
4. ? : em branco
5. - : desnecessário
5. ± : pouco importante
5. + : muito importante

LEGENDA DE ITENS DA PESQUISA DE OPINIÃO

1. Você, especificamente, pôde ajudar na escolha de sua posição atual?

2. Independentemente de sua resposta à pergunta 1, podendo participar livre e diretamente da escolha de sua posição de trabalho, você teria (ou teve) alguma das vantagens abaixo?

2.1. Menor percurso improdutivo, porque reduziria o tempo de deslocamento entre a casa e o trabalho;

2.2. Menor despesa com alimentação, porque poderia fazer as refeições em casa;

2.3. Menor despesa com transporte (ônibus, gasolina etc);

2.4. Maior tempo para repouso e dedicação a família e lazer, devido à redução do tempo de deslocamento;

2.5. Mais ânimo para o trabalho, por fazer um serviço de que gosto e em lugar que ajudei a escolher;

2.6. Melhores chances de me integrar à equipe;

2.7. Melhores chances de manter boa saúde, com alimentação em casa e mais tempo para descanso;

2.8. Maiores oportunidades de aprender novos serviços e fazer novos amigos;

2.9. Melhores condições de manter o bem-estar e o desempenho;

2.10. Outras vantagens não citadas acima.

3. Você conhece o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR?

4. Você mesmo, ou alguém que você conhece, já mudou de posição de trabalho ou de área através do sistema citado na pergunta 3?

3. Na sua opinião, o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é desnecessário? Pouco importante? Muito importante?

Quanto ao *Quadro Geral de Percentuais*, as variações verificadas dentro de cada grupo já foram objeto de comentários, lançados imediatamente após cada tabulação.

Uma visão de conjunto permite, no mínimo, as seguintes considerações:

a)Carteiros trocam de distrito postal (área de distribuição externa de correspondências) com frequência, e parecem considerar que isso é suficiente para caracterizar mudança de posição de trabalho, no enfoque da pesquisa;

b)O *Nível Técnico* e o *Nível Superior* são especialmente bem informados (item 3.);

c)O grupo de *Atendentes Comerciais* é o que mais carece de informações, seguido de *Motoristas* e de *Operações com Malotes* (item 3.);

d)Com exceção do *Nível Superior*, todos os grupos manifestaram forte interesse pelas vantagens decorrentes da participação do empregado na escolha de sua própria posição de trabalho (item 2.). Os resultados são congruentes, já que o *Nível Superior* é, de longe, o que mais pode negociar essa escolha (item 1.);

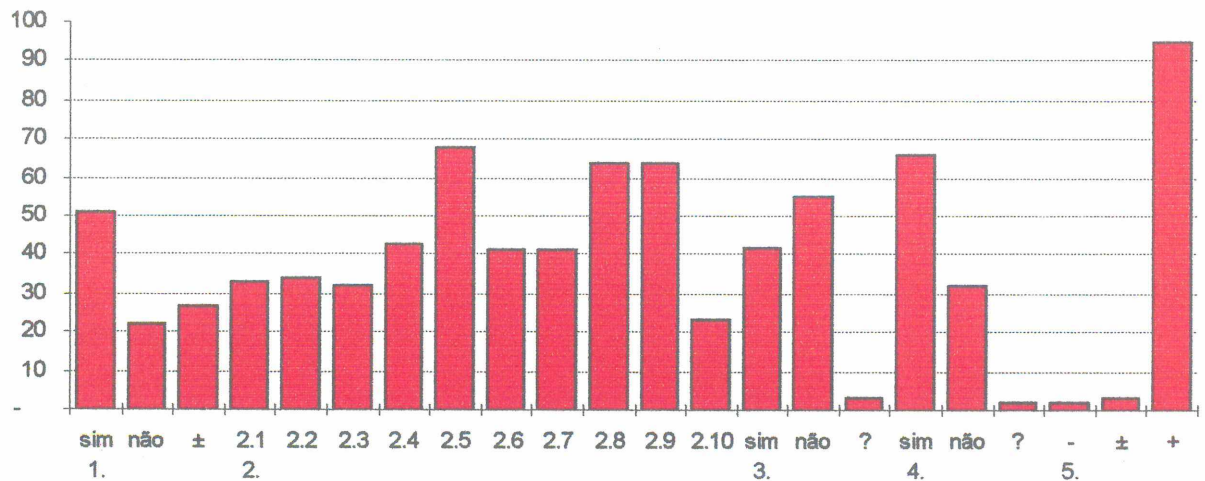
e)A maioria dos entrevistados não conhece ninguém que tenha se beneficiado do sistema oficial para mudança de área ou local de trabalho (item 4.);

f)Praticamente todos os empregados entendem que é muito importante poderem participar de negociações relativas à definição de suas posições de trabalho (item 5.);

g)Todos concordam em que há muitas vantagens objetivamente decorrentes da negociação (alínea “f” acima), e a ampla maioria destaca três: mais ânimo para o trabalho (item 2.5.), chances de novos serviços e amigos (item 2.8.) e manter o bem-estar e o desempenho (item 2.9.);

h)Há muitas outras vantagens, não contempladas diretamente pelo questionário de pesquisa (item 2.10.).

V.12.GRÁFICO GERAL DE PERCENTUAIS



LEGENDA DE CARACTERES

1. ± : participou da escolha só em parte
3. ? : em branco
4. ? : em branco
5. - : desnecessário
5. ± : pouco importante
5. + : muito importante

LEGENDA DE ITENS DA PESQUISA DE OPINIÃO

1. Você, especificamente, pôde ajudar na escolha de sua posição atual?

2. Independentemente de sua resposta à pergunta 1, podendo participar livre e diretamente da escolha de sua posição de trabalho, você teria (ou teve) alguma das vantagens abaixo?

2.1. Menor percurso improdutivo, porque reduziria o tempo de deslocamento entre a casa e o trabalho;

- 2.2. Menor despesa com alimentação, porque poderia fazer as refeições em casa;
 - 2.3. Menor despesa com transporte (ônibus, gasolina etc);
 - 2.4. Maior tempo para repouso e dedicação a família e lazer, devido à redução do tempo de deslocamento;
 - 2.5. Mais ânimo para o trabalho, por fazer um serviço de que gosto e em lugar que ajudei a escolher;
 - 2.6. Melhores chances de me integrar à equipe;
 - 2.7. Melhores chances de manter boa saúde, com alimentação em casa e mais tempo para descanso;
 - 2.8. Maiores oportunidades de aprender novos serviços e fazer novos amigos;
 - 2.9. Melhores condições de manter o bem-estar e o desempenho;
 - 2.10. Outras vantagens não citadas acima.
3. Você conhece o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR?
 4. Você mesmo, ou alguém que você conhece, já mudou de posição de trabalho ou de área através do sistema citado na pergunta 3?
 3. Na sua opinião, o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é desnecessário? Pouco importante? Muito importante?

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O sistema de cadastramento de interessados em mudança da área da DR/PR, que é objeto da pergunta 3 da Pesquisa de Opinião e que é citado no corpo deste trabalho como *sistema oficial*, serve, como a própria locução indica, para *registro de interesse em troca de área da DR/PR*. Esse registro é realizado pela Gerência de Recursos Humanos, e não tem apoio em documento emitido pela Administração Central da ECT, em Brasília - DF, para disciplinar especificamente esse procedimento. É, portanto, um esforço isolado da DR/PR, mesmo guardando eventual similaridade com modelos implantados em outras Regionais. Além disso, tem a característica de buscar mudança de *área*, que, segundo a cultura organizacional da ECT, significa trocar de Gerência ou órgão de nível equivalente (por exemplo: o candidato propõe sua saída da Gerência de Operações e Logística - GEOPE, com destino à Gerência de Atendimento - GERAT, Gerência de Transportes - GETRA, ou Gerência de Produção Gráfica - GEPRO, nessa ordem de prioridade).

Na situação concreta, o sobredito cadastro é praticamente desconhecido, embora uma ou duas vezes por ano ocorram publicações a respeito, no Boletim Interno da ECT/DP/PR, que é um informativo de circulação diária e leitura “obrigatória”. A divulgação é feita sob a forma de notícia, não incluindo detalhes sobre o banco de dados já existente. Também não tem caráter normativo, vinculante, ou seja, o pedido de inclusão no cadastro não gera nenhuma obrigação para o colaborador inscrito, assim como nenhuma obrigação ou prazo para que a Gerência de Recursos Humanos tente promover, por diversos meios, a troca requerida.

Seria possível a normatização do assunto, inclusive a nível nacional, ou seja, de toda a ECT. Independentemente da formalização de pedido, qualquer empregado deveria ter acesso aos pedidos já cadastrados, até mesmo para saber se haveria algum interessado em eventual permuta com o autor da consulta ao banco de dados.

Também não é o caso de se vincular pedidos a mudanças de *área*, e sim de *posição de trabalho*, visto que as áreas são 18 e as posições de trabalho são milhares. A troca de posição de trabalho poderia ser efetuada inclusive dentro da própria unidade administrativa ou operacional. Isso evitaria a obsolescência prematura de mão-de-obra, o cansaço e os erros decorrentes de operações rotineiramente repetitivas, a acomodação do colaborador e do supervisor, e tantos outros inconvenientes.

Em Administração, a rotação nas posições de trabalho, a polivalência, o enriquecimento de cargo e a preparação de substitutos são condições de trabalho corriqueiras. Porém, a situação muda, e muito, em detrimento do colaborador, quando a cultura organizacional preconiza que "não se mexe em time que está ganhando". Algumas vezes, até oportunidades de treinamento e desenvolvimento potencialmente chegam a ser cerceadas, com a intenção, jamais admitida, de impedir a saída do colaborador considerado eficaz, com destino a outra unidade de trabalho. Obviamente, se constatado qualquer desvio de conduta administrativa, a instituição promove a retomada do procedimento correto.

A mudança de posição de trabalho pode ocorrer tanto para vaga aberta quanto sob a forma de permuta. Também é possível a modificação do quadro de pessoal da unidade ou órgão, temporariamente ou em definitivo, ou seja, mediante transferência da vaga ocupada. O que, seguramente, não deve ocorrer, é a insatisfação permanente do ocupante com relação ao destino de sua vaga.

Para um Carteiro residente em qualquer cidade da Região Metropolitana de Curitiba é bastante previsível que seja mais conveniente trabalhar na unidade local que em qualquer unidade da Capital (as exceções são facilmente identificáveis: local de estudo, segundo emprego, conveniências individuais e outras). Trabalhar próximo do domicílio, próximo da escola e próximo do ponto de ônibus são situações mais facilmente aceitáveis e estimulantes que a pura e simples determinação, pelos superiores, do local e da posição de trabalho.

No que se refere especificamente à Pesquisa de Opinião, entendemos que futuros trabalhos, internos ou acadêmicos, de longo prazo e maior amplitude, poderão ser desenvolvidos a partir do material já coletado:

a) diagnóstico de cultura organizacional;

b)exame de outras vantagens (item 2.10. da pesquisa) visualizadas ou sentidas pelos colaboradores;

c)pesquisa científica que inclua a medição dos efeitos da participação de empregados na escolha de sua posição de trabalho, mediante delimitação de campos, estabelecimento de grupos de teste, ensaios de hipóteses etc;

d)normatização do procedimento, de modo a se flexibilizar, no âmbito de toda a ECT, a movimentação de colaboradores entre posições de trabalho de unidades e órgãos;

e)exame da eficácia dos sistemas internos de comunicação e normatização;

f)análise comparativa entre graus de informação, níveis de cargos e origens do poder;

g)outros projetos afins, que a observação e o questionamento sistemáticos dos dados disponíveis e a demanda interna recomendarem.

A revisão bibliográfica, por sua vez, constituiu-se num poderoso ferramental e num substrato teórico capazes de modificar comportamentos, atitudes valores, normas e cultura organizacional. Abriram-se as portas para a modernização e a modernidade que a globalização impõe a todas as organizações que pretendem ser perenes. Porém, parafraseando o estadista inglês Winston Churchill, basta que cada cidadão cumpra o que lhe cabe, para que o mundo vá à bancarrota. É absolutamente mandatário superar limites, buscar e realizar além do esperado, para que haja um futuro a ser vivenciado e comemorado.

A Administração da Qualidade Total, ou TQM - Total Quality Management, não foi objeto deste estudo. Entretanto, seus princípios começam a ser aplicados nos Correios do Brasil, onde se está vivenciando a fase de sensibilização. Diante disso, cabe lembrar que não se gerencia o que não se mede, e que a obra de Eda Conte Fernandes, denominada “Qualidade de vida no trabalho - Como medir para melhorar”, citada nesta monografia, aborda, como consta da Apresentação assinada por Fred Lima, Diretor-Presidente do CETTA Excelência Empresarial, um tema que

... é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. Hoje, há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Aqui cabe a seguinte questão: se isto é verdade, como poderão as empresas ser bem sucedidas sem a satisfação dos seus funcionários? Será possível se obter a satisfação dos clientes, a partir

de funcionários desmotivados e/ou insatisfeitos? Todas as organizações e os profissionais que têm visão do futuro já têm esta resposta de forma muito clara: *Qualidade de Vida no Trabalho* é uma questão de competitividade!

Em segundo lugar, a obra “Qualidade de Vida no Trabalho - *Como medir para melhorar*” é uma contribuição oportuna para as empresas. Não trata apenas de uma fundamentação do tema e “*do que fazer*”, mas principalmente do “*como fazer*”. Mais que um livro, temos um livro-consultoria, escrito de forma simples e objetiva. Uma contribuição inédita!

Estando, pois, todos os fatos e dados quantificados e analisados, concluímos que a investigação referendou as hipóteses definidas e apontou novos estudos a serem feitos, como a boa metodologia recomenda. Resta-nos apenas arregaçar as mangas, aguçar olhos, ouvidos e perspicácia, e vislumbrar a chegada do Terceiro Milênio com um largo sorriso, afirmando:

- Que o futuro seja bem-vindo. Para ele, na ECT/DR/PR, estamos todos preparados!

* * * * *

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

01. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. - São Paulo: Atlas, 1989.
02. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. - São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.
03. FENTON, John. 101 maneiras para aperfeiçoar seu desempenho profissional: um guia para o gerente que quer crescer/ John Fenton; tradução Maria Cristina Rodrigues. - São Paulo: Nobel, 1992.
04. RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. - São Paulo: Summus, 1986.
05. WELLINS, Richard S. Equipes Zapp!: (empowered teams)/Richard S. Wellins, Williams C. Byham, Jeanne M. Wilson; tradução Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.
06. CASTRO, Alfredo Pires de. Zapp! Em ação!: como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.
07. WISINSKI, Jerry. Como resolver conflitos no trabalho/ Jerry Wisinski; tradução Renata Silva Cardoso. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.
08. SWAN, William S. Como escolher a pessoa certa para o lugar certo: método Swan/ William S. Swan, escrito com Philip Margulies, Maxine Rosaler e Hilary S. Kayle; tradução Marcio Hegenberg. - São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
09. KONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial. - São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1984.
10. WEISS, Donald H. Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe/ Donald Weiss; tradução Marta e Guido Mortara. - São Paulo: Nobel, 1991.
11. TOLEDO, Flávio de. Recursos humanos, crise e mudanças. - São Paulo: Atlas, 1986.

12. McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa/ Douglas McGregor; tradução Margarida Maria C. Oliva. - São Paulo: Martins Fontes, 1992.

13. FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de vida no trabalho. - Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

14. WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente.

ANEXO 1

Curitiba/PR, 01 de novembro de 1996.

Prezado colega ecetista:

PESQUISA DE OPINIÃO**ESCOLHA DA POSIÇÃO DE TRABALHO**

A posição de trabalho compõe-se de um conjunto de atividades e responsabilidades vivenciadas diariamente. São exemplos de posições de trabalho: guichê de atendimento geral ou especializado, distrito postal, rota de viatura, almoxarifado, banca de serviço contábil ou financeiro, serviço administrativo geral ou especializado, supervisão, chefia, operação de transbordo, operação com malotes, serviços gráficos, operação de computador, telefonia, serviço postal geral ou especializado, e muitas outras.

A posição de trabalho pode ser definida por diversos fatores, tais como: motivos técnicos (exemplo: Técnico Gráfico tem que trabalhar na Gráfica), preenchimento de vaga aberta (exemplo: vaga preenchida mediante concurso público), característica do serviço (exemplo: tarefas que correspondem legalmente a determinados cargos só devem ser desenvolvidas por ocupantes desses cargos).

A maioria das posições de trabalho também podem ser escolhidas, em comum acordo entre colaboradores, colegas e chefias.

Esta pesquisa procura verificar se há alguma vantagem para ambas as partes (colaborador e ECT) quando a escolha da posição de trabalho conta com a participação do empregado.

Então, por favor, responda o questionário anexo e nos devolva de imediato, EM ENVELOPE DE SERVIÇO DA ECT, ajudando-nos a desenvolver este estudo científico, em cumprimento a uma tarefa estabelecida pelo Curso de Especialização em Administração (pós-graduação) que estamos concluindo na UFPR - Universidade Federal do Paraná.

Sua participação é extremamente valiosa.

Um abraço

ÁLVARO AUGUSTO DE OLIVEIRA
ECT/GESUP/SUPAT/SBMI/DR/PR
Rua José Loureiro, 540, 7º andar
80002-900 - Curitiba - PR

ANEXO 1

(Não precisa se identificar)

**PESQUISA DE OPINIÃO
ESCOLHA DA POSIÇÃO DE TRABALHO**

Marque "x" nas quadrículas que você considerar certas:

1. Você, especificamente, pôde ajudar na escolha de sua posição de trabalho atual?

sim não só em parte

2. Independentemente de sua resposta à pergunta 1, podendo participar livre e diretamente da escolha de sua posição de trabalho, você teria (ou teve) alguma das vantagens abaixo?

(PODE MARCAR QUANTAS QUADRÍCULAS QUISER)

2.1. menor percurso improdutivo, porque reduziria o tempo de deslocamento entre a casa e o trabalho

2.2. menor despesa com alimentação, porque poderia fazer as refeições em casa

2.3. menor despesa com transporte (ônibus, gasolina, etc)

2.4. maior tempo para repouso e dedicação a família e lazer, devido à redução do tempo de deslocamento

2.5. mais ânimo para o trabalho, por fazer um serviço de que gosto e em lugar que ajudei a escolher

2.6. melhores chances de me integrar à equipe

2.7. melhores chances de manter boa saúde, com alimentação em casa e mais tempo para descanso

2.8. maiores oportunidades de aprender novos serviços e fazer novos amigos

2.9. melhores condições de manter o bem-estar e o desempenho

2.10. outras vantagens não citadas acima

3. Você conhece o sistema de cadastramento de interessados em mudança de área da DR/PR?

(OBSERVAÇÃO: NÃO É CADASTRO PARA TRANSFERÊNCIA DE LOCALIDADE, MEDIANTE PERMUTA)

sim não

4. Você mesmo, ou alguém que você conhece, já mudou de posição de trabalho ou de área através do sistema citado na pergunta 3?

não sim

5. Na sua opinião, o empregado poder participar da escolha de sua própria posição de trabalho é:

desnecessário pouco importante muito importante

ANEXO DA NOTA DATEN/014

**EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
REDE DE UNIDADES DE ATENDIMENTO**

DR	AC	AF	ACF	ACS	PC	Total
AL	104	1	22	42	23	192
AM	89	1	7	1	1	99
BA	449	3	121	202	1	776
BSB	83	1	28	29	5	146
CE	214	1	28	168	69	480
ES	85	1	28	58	131	303
GT	322	1	40	54	1	418
MA	149	1	15	9	0	174
MG	760	4	216	436	521	1937
MS	84	1	34	60	2	181
MT	106	1	23	137	8	275
NO	47	1	16	16	0	80
PA	169	1	32	19	9	230
PB	184	2	28	143	0	357
PE	190	1	44	32	42	309
PI	136	1	15	40	0	192
PR	359	1	112	32	326	830
RJ	243	4	259	250	8	764
RN	160	1	14	1	61	237
RS	390	1	104	493	165	1153
SC	230	3	57	31	279	600
SE	84	1	17	48	2	152
SP	731	4	368	66	249	1418
Total	5368	37	1628	2367	1903	11303

LEGENDA:

- AC : Agência de Correio
 AF : Agência Filatélica
 ACF : Agência de Correio Franqueada
 ACS : Agência de Correio Satélite
 PC : Posto de Correio

FONTE: STO

Posição: 31.03.97