

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VINÍCIUS MACHADO MIKOSZ

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FATOR MOTIVACIONAL NA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

CURITIBA  
2013

VINÍCIUS MACHADO MIKOSZ

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FATOR MOTIVACIONAL NA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Cleverson R. Cunha

CURITIBA  
2013

## Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que sempre esteve presente em todos momentos de minha vida e a meus pais Paulo Celso Busnardo Mikosz e Marili Bonfim Machado Mikosz que sempre priorizaram e não mediram esforços para minha educação e formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade, pela saúde e por ter me acompanhado em mais uma etapa do meu desenvolvimento profissional.

A minha família e a minha namorada pela compreensão em relação a minha ausência em muitos momentos dedicados a mais esta conquista.

A dedicação de todos tutores e funcionários da Universidade Federal do Paraná envolvidos com este projeto de pós graduação em Gestão Pública.

E a toda atenção despendida e as importantes orientações prestadas pelo Professor Cleverson Cunha que já havia participado da minha formação na graduação em Administração de Empresas e agora deu a honra de ser meu orientador em mais esta etapa da minha vida acadêmica.

## **RESUMO**

O processo de globalização trouxe consigo cada vez mais ambientes dinâmicos, competitivos e mutáveis. Para o sucesso e sobrevivência das organizações torna-se necessário cada vez mais termos profissionais preparados e motivados para atuar.

Este trabalho apresenta os principais aspectos do PCCS da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e o analisa como fatores motivacionais. Para isso, é apresentada a evolução da administração pública brasileira, importantes teorias motivacionais e o conceito de Plano de Cargos, Carreira e Salários.

3 palavras-chave: Administração Pública, Motivação e Plano de cargos e salários.

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA                                  | 1         |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO                                 | 2         |
| 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO                        | 2         |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO                                 | 2         |
| <b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>                             | <b>4</b>  |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONCEITO E OBJETIVO                  | 4         |
| 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL                            | 4         |
| 2.2.1 PRINCÍPIOS   | 4         |
| 2.2.2 EVOLUÇÃO E MODELOS TEÓRICOS                              | 6         |
| 2.3 MOTIVAÇÃO  | 9         |
| 2.3.1 DEFINIÇÃO E TEORIAS                                      | 9         |
| 2.3.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW        | 10        |
| 2.3.1.2 TEORIA ERC DE CLAYTON ALDEFER                          | 11        |
| 2.3.1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE DAVID MCCLELLAND | 11        |
| 2.3.1.4 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE                            | 12        |
| 2.3.1.5 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MACGREGOR                      | 12        |
| 2.3.1.6 TEORIA DA EQUIDADE DE J. STACY ADAMS                   | 13        |
| 2.3.1.7 TEORIA DO REFORÇO                                      | 14        |
| 2.4. PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIO                      | 14        |
| 2.4.1 TRADICIONAIS X ATUAIS                                    | 14        |
| 2.4.2 CARGO  | 15        |
| 2.4.3 CARREIRA   | 16        |
| 2.4.3 SALÁRIO  | 18        |
| <b>3. METODOLOGIA</b>  | <b>20</b> |
| <b>4. A ORGANIZAÇÃO</b>  | <b>21</b> |
| 4.1 DESCRIÇÃO GERAL  | 21        |
| 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO-PROBLEMA        | 25        |
| 4.2.1 O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS NOS CORREIOS     | 25        |
| <b>5. CONCLUSÃO</b>  | <b>37</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS</b>  | <b>39</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação/Problemática

Advindo do processo de globalização, cada vez mais as organizações atuam e convivem com ambientes dinâmicos, competitivos e de mudanças cada vez mais rápidas. Esse processo exige cada vez mais dos seus profissionais que devem atender com satisfação seus stakeholders e principalmente seus clientes que estão cada vez estão mais conscientes e exigentes.

O cenário supracitado estende-se ao setor público. Com o cliente/cidadão cada vez mais atento e consciente de seus direitos a Administração Pública vê-se obrigada a transformar vários vícios culturais como o paternalismo, o clientelismo e o formalismo em uma administração mais profissional voltada para resultados.

Hoje é sabida a importância do elemento humano em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Entender e trabalhar com o comportamento humano e mais especificamente o fenômeno da motivação das pessoas no ambiente de trabalho torna-se necessário para um melhor desempenho das organizações.

Para poder trabalhar com esta realidade nas organizações públicas é importante que o gestor conheça o contexto histórico e cultural da Administração Pública brasileira, as principais teorias sobre motivação e que ele saiba utilizar de forma eficaz e efetiva as ferramentas de recursos humanos como, por exemplo, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Correios, que será o objeto de avaliação deste trabalho, constitui-se de um documento normativo e baseia-se na concepção sistêmica da Gestão de Pessoas que tem por objetivo assegurar-lhe maior eficácia, por meio do seu alinhamento às estratégias de negócio da ECT. Os princípios básicos que fundamentam sua concepção e que consubstanciam a sua filosofia são:

- adequação à realidade da ECT e sua visão de futuro;
- alinhamento com o negócio da ECT;

- interação com os ambientes externo e interno;
- interdependência com os demais subsistemas de Gestão de Pessoas;
- acompanhamento, avaliação e atualização permanentes;
- perspectiva de crescimento na carreira;
- equilíbrio das necessidades da Empresa e do empregado;
- estruturação de plano de desenvolvimento do empregado;
- e manutenção de sistema de avaliação de desempenho.

O problema é que na prática o que deveria colaborar para a motivação do empregado através da perspectiva de crescimento na carreira atrelado a uma meritocracia, acaba por desestimular-lo pela forma que o Plano está estruturado.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

O objetivo deste trabalho está em avaliar o atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos sobre a perspectiva motivacional para o empregado.

### **1.2.1 Objetivos específicos do trabalho**

- Apresentar resumidamente a evolução história da Administração Pública do Brasil;
- Descrever as principais teorias sobre motivação;
- Conceituar Plano de Cargos, Carreiras e Salários;
- Apresentar as principais características do Plano de Cargos e Salários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

## **1.3 Justificativas do objetivo**

O Correios está presente na vida dos brasileiros a mais de 350 anos. Hoje é uma empresa pública federal que atua em todos os municípios do Brasil e exerce uma importante função de integração e de inclusão social. Por ano, cerca de 6,5 bilhões de telegramas, contas e cartas comerciais são entregues pelos Correios.

A instituição busca tornar-se uma empresa de “classe mundial”, destacando-se por suas práticas e resultados, à altura da confiança que o cidadão/cliente brasileiro sempre depositou em seus serviços. A exclusividade dos serviços postais confiada a um ente público vem acompanhada da responsabilidade da prestação de serviços de qualidade com a indispensável garantia de sigilo da correspondência e da mesma forma da entrega no prazo. A empresa também atua fortemente em mercados cada vez mais competitivos como o de encomendas na qual concorre com empresas internacionais de logística que passaram a se interessar mais pelo Brasil e estão entrando forte neste mercado.

Em paralelo a esta conjuntura está a dificuldade encontrada por qualquer instituição pública de manter seus funcionários motivados de forma que atendam e alcancem o princípio-objetivo da Eficiência proclamado no artigo 37 de nossa Constituição Federal. Ainda que de forma limitada, podemos apontar que esta dificuldade advém da estabilidade no serviço público, da falta de estímulos para crescimento na carreira, a pouca atratividade dos cargos de chefia e, da falta da meritocracia como estímulo a aqueles que se destacam.

Considerando os três últimos fatores desmotivacionais apontados, a gestão de cargos, carreiras e salários ocuparia uma posição-chave no recrutamento, manutenção, e desenvolvimento dos recursos humanos para as organizações públicas. Utilizada de forma correta, esta ferramenta, também conhecida como PCCS, Plano de Cargos, Carreiras e Salários, proporciona um ambiente de motivação e produtividade. Ela ajuda a eliminar as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais e ao mesmo tempo estimula a meritocracia minimizando a possibilidade da insatisfação das pessoas geradas pelo patrimonialismo, clientelismo e outras características culturais ainda presentes nas organizações públicas brasileiras.

## **2. Revisão teórico-empírica**

### **2.1 Administração Pública conceito e objetivo**

A expressão “Administração Pública” pode ser abordada e definida sobre algumas perspectivas. Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2013) o conceito de administração pública pode ser dividido e apresentado sob dois sentidos: o sentido objetivo, material ou funcional e o sentido subjetivo, formal ou orgânica. Quando falamos no sentido objetivo, podemos entendê-la como o conjunto de atividades desenvolvidas sob responsabilidade do Estado voltadas para os interesses públicos e para o bem coletivo; sob a forma subjetiva, podemos defini-la como o conjunto de órgãos, instituições e pessoas a quem a lei atribui o exercício daquelas atividades.

Tem como seu maior objetivo proporcionar o bem-estar da coletividade e servir as necessidades gerais da sociedade através da utilização e aplicação eficaz, eficiente e efetiva dos recursos públicos.

### **2.2 Administração Pública no Brasil**

#### **2.2.1 Princípios**

Os princípios são a base geral orientadora das normas e das práticas vigentes. São regras que servem de interpretação das demais normas jurídicas e apontam caminhos que devem ser seguidos. Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro citando o mestre José Cretela Júnior “princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência” (Cf. ZANELLA, 2001).

Os princípios administrativos constitucionais brasileiros são recentes em nosso ordenamento jurídico. Apenas com a Constituição de 1988 eles receberam este caráter constitucional. Eles estão explícitos no caput do artigo 37 da Magna Carta. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Princípio da Legalidade: tal princípio encontra fundamento constitucional no art 5º, II, que prescreve: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Este princípio aparece ao mesmo tempo como uma forma de limite e como uma garantia, pois ao mesmo tempo que limita a atuação do

Poder Público que só poderá atuar com base na lei, também acaba sendo uma garantia aos administrados (ao povo), visto que só deverão cumprir as exigências do Estado que tiverem previstas e de acordo com lei. Assim, toda ação estatal deve ser regulada por lei, caso contrário, será ilegal e passível de anulação.

**Princípio da Impessoalidade:** diz que o agente público, ao praticar o ato administrativo que expressa a vontade do ente estatal, deve ser sempre imparcial, buscando somente o fim público pretendido pela lei, sem privilegiar ou discriminar qualquer administrado. As diferenciações só podem ocorrer caso não sejam gratuitas, justifiquem o interesse coletivo e desde que não sejam ilegais.

**Princípio da Moralidade:** impõem ao agente público a observância da lei de acordo com o interesse público e exige do servidor público o elemento ético de sua conduta. Isso faz com que seja necessário não apenas decidir sobre o legal e o ilegal, o oportuno e o inoportuno, o conveniente e o inconveniente, o justo e o injusto mas também atentar entre o honesto e o desonesto

**Princípio da Publicidade:** impões aos agentes públicos transparência na gestão da coisa pública. Exigem que todas as ações do estado se tornem públicas, com algumas exceções como por exemplo que envolvam informações de segurança nacional e investigações que necessitam de sigilo. Esta transparência é importante para a fiscalização dos atos, o que contribui para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para o administrado.

**Princípio da Eficiência:** de observância obrigatória após EC nº 19/1998, exige do agente público a utilização dos recursos públicos de forma eficaz sempre em busca da qualidade para o serviço prestado a população. Evita desperdícios e garante maior rentabilidade funcional.

Os princípios supracitados não esgotam a matéria. Existem vários outros princípios que estão também explícitos ou e até mesmo implícitos no texto constitucional. O legislador infraconstitucional também pode estabelecer outros princípios, desde que não exclua e conflitem com aqueles previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Cf. Constituição Federal, 1988).

## 2.2.2 Evolução e modelos teóricos

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, podemos identificar três modelos diferentes na Administração Pública Brasileira: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a mais recente administração gerencial (Cf. BRESSER-PEREIRA, 1998).

A Administração Patrimonialista existiu desde o Brasil Colônia, no qual não era organizada, destacou-se no período do Império e predominou até meados de 1930. Uma das principais características deste modelo é a falta de distinção entre a administração de bens públicos e bens particulares. Em face desta falta de distinção, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes desse tipo de administração.

Existia a divisão de classes, onde o nascimento terminava a qual classe as pessoas pertenceriam. Nessa época o país era governado em função dos interesses de quem detinha o poder e em detrimento aos interesses da coletividade. Segundo Bresser-Pereira (2001), “não havia democracia, as eleições eram uma farsa e a distância educacional e social entre as elites e a população era enorme”. Os métodos de ocupação de cargos públicos eram pessoais e a preocupação com a eficiência da utilização da máquina estatal em benefício a população como um todo era praticamente inexistente.

As demandas sociais emergentes combinadas ao quadro de aceleração da industrialização brasileira, fizeram com que o Estado precisasse assumir um papel decisivo intervindo no setor produtivo de bens e serviços provocando a reforma burocrática da administração pública brasileira. Essa reforma burocrática teve impulso durante o governo de Getúlio Vargas já a partir de 1930.

Paludo (2010) apresenta duas fases vividas pela a Administração Pública burocrática no Brasil:

- De 1930 a 1945: comandada pelo governo de Getúlio Vargas, concentrou-se muito nos meios e nas atividades de administração em geral e acabou deixando de certa forma de lado a preocupação com as atividades fins. Um marco importante foi a criação, em 1937, do Departamento Administrativo do Serviço Público que teve como objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país, iniciada anos antes por Vargas. Por meio dela,

estabeleceu-se uma maior integração entre setores da administração pública e buscou promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito, o único capaz de minimizar o jogo de interesses privados e político-partidários na ocupação dos cargos públicos.

- De 1945 até a Reforma Gerencial: o fim do Estado Novo marca o início dessa fase. Este período foi caracterizado pelo frequente debate a respeito da excessiva centralização da Administração Pública brasileira. A partir do Governo de JK (1956 a 1961), os questionamentos ganharam corpo e transformaram-se em ações mais concretas, como por exemplo a chamada administração para o desenvolvimento. Com as dificuldades do modelo burocrático em evidencia devido suas disfunções (apego exagerado às regras, excesso de formalismo, a falta de flexibilidade, desconsideração do cidadão, decisões distantes da realidade) o Estado viu-se obrigado a rever seu papel.

Uma grande tentativa de reforma gerencial da administração pública no Brasil, ocorreu no final dos anos 60, durante o regime militar, através do Decreto-Lei 200 do ano de 1967. Constituindo-se de uma tentativa de adoção de um modelo de administração gerencial no âmbito federal, por meio de uma descentralização político-administrativa.

Em 1979 foi lançado o Programa Nacional de Desburocratização visando, através da administração pública, “retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (BELTRÃO, 1984, p. 11). Em seguida o governo Sarney (1985 a 1989) criou o Ministério da Desburocratização que, em 1986, foi transformado no Ministério da Administração. Nesse mesmo ano, o DASP (getulista) foi extinto, dando lugar a Secretaria da Administração Pública da Presidência da República – SEDAP (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Mais tarde com a promulgação da Constituição de 1988, de acordo com Klering e tal. (2010, p. 5) “são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública), como na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental)”.

Logo no início do governo de Fernando Henrique, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, liderado pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, propõe uma nova reforma administrativa: o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O foco do PDRAE estava em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para si a própria atuação estatal conforme ocorreu por muito tempo na administração burocrática.

Para a execução do plano foram previstos três projetos principais de reforma:

- Avaliação Estrutural: buscou transformar a estrutura do aparelho do Estado em uma estrutura mais ágil, moderna por meio de extinção e criação de novos órgãos, das descentralizações, incorporações e das privatizações.
- Agências Autônomas: buscou principalmente a transformação de autarquias e fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas. Com isso, as agências seriam dotadas de uma maior flexibilidade de gestão para atingir os fins públicos aos quais se destinariam.
- Organizações Sociais: buscou atuar em serviços não exclusivos do Estado de forma a permitir a descentralização destas atividades. A idéia era que os serviços públicos seriam realizados de forma mais eficiente se executados pelo poder público não estatal, sendo mantido o seu financiamento por parte do Estado.

Conforme Paludo (2010), o grande mérito, foi um novo padrão cultural para a Administração Pública brasileira, que passou a focar nos resultados e na efetividade das ações em todas suas esferas.

## 2.3 Motivação

### 2.3.1 Definição e Teorias

E o que é motivação? Como o trabalhador é e pode ser motivado?. A palavra que deriva do Latim moveres traduz-se em “deslocar, fazer mudar de lugar”. Podemos defini-la como o processo que leva as pessoas a uma ação ou a inércia em diversas situações. Segundo Robbins (2000), é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Ao longo do tempo, várias teorias e escolas da administração procuram desvendar e definir o comportamento e fatores motivacionais. O quadro abaixo resume algumas das principais conceituações que as abordagens e escolas administrativas procuraram dar ao comportamento humano nas organizações.

| <b>Teorias da Administração</b>    | <b>Conceituações</b>   |
|------------------------------------|--|
| Teoria da Administração Científica | É o <i>homo economicus</i> - O comportamento humano é motivado por benefícios econômicos.  |
| Teoria das Relações Humanas        | É o <i>homo social</i> – O comportamento humano é motivado pelas necessidades sociais e pertencer ou fazer parte de um grupo.  |
| Teoria Estruturalista              | É o <i>homo organizacional</i> - O comportamento é motivado pelos diferentes papéis exercidos pelas pessoas nas organizações.  |
| Teoria Comportamental              | É o <i>homo administrativo</i> – O comportamento é motivado a partir do processamento de informações e de tomada de decisões.  |
| Teoria da Contingência             | É o <i>homo complexo</i> – O comportamento é motivado a partir dos valores, percepções e particularidades do indivíduo que busca equilibrar as demandas do ambiente externo, com suas necessidades e equilíbrio interno. |

A temática motivação torna-se algo de fundamental importância para o sucesso das organizações que necessitam atuar em um mercado cada vez mais competitivo e inconstante. A motivação sempre foi um desafio para os teóricos da administração e, desde o início dos estudos em administração, sempre surgiram teorias que tentaram desvendar e explicar a questão.

### 2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

Provavelmente a abordagem mais conhecida a respeito da motivação, defende que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que são elencadas de forma hierárquica:

| Posição Hierárquica | Necessidade     |
|---------------------|-----------------|
| 1 <sup>a</sup>      | Fisiológica     |
| 2 <sup>a</sup>      | Segurança       |
| 3 <sup>a</sup>      | Social          |
| 4 <sup>a</sup>      | Estima          |
| 5 <sup>a</sup>      | Autorrealização |

- Necessidades fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência. Na organização, pode ser o recebimento do salário digno.
- Necessidades de segurança: inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais. Na organização, pode ser associada a estabilidade no trabalho e as regras claras.
- Necessidades de associação (social): inclui a necessidade de interação social, participação, amizade, afeição e aceitação. Na organização, pode ser relacionada ao sentimento de ser parte integrante da mesma.
- Necessidades de estima: inclui fatores internos de estima como o auto-respeito, o amor-próprio, autonomia e realização; e também fatores externos de estima como status, reconhecimento e consideração. Na vida organizacional, pode ser o sentimento de que se realiza algo importante para a organização

- Necessidades de autorrealização: inclui crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal. Na vida organizacional, pode relacionar-se a novos desafios com a atividade profissional que resultem em crescimento.

Considerando a hierarquia, a medida que uma necessidade é satisfeita, a necessidade seguinte passa ser o objeto de desejo da pessoa. Assim, quando necessitarmos ou desejarmos motivar alguém, devemos descobrir em que posição ela está na hierarquia para atuarmos nas necessidades daquele nível ou superior.

### **2.3.1.2 Teoria ERC de Clayton Aldefer**

Semelhante a teoria de Maslow, diferencia-se basicamente por ter uma escala de necessidades de apenas três níveis e pela mudança de uma necessidade para outra não ser sempre no sentido crescente.

A escala é formada primeiramente pelas necessidades existenciais (que incluem os itens que Maslow classificou em necessidades fisiológicas e de segurança), em um segundo momento das necessidades de relacionamento (itens da escala sociais de Maslow e ao componente externo de sua classificação de estima) e por último pelas necessidades de crescimento (englobando os componentes internos da classificação de estima de Maslow e as características da autorrealização).

Outro aspecto que a diferencia de Maslow (que dizia que o indivíduo satisfazia uma necessidade por vez) é que as necessidades poderiam ocorrer simultaneamente.

### **2.3.1.3 Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland**

Enfatiza que as pessoas não nascem com algumas necessidades mas sim adquirem ou apreendem durante sua vida. São três as necessidades abordada e estudada por esta teoria:

- Necessidades de realização: realizar algo o destaque e que represente um padrão de sucesso, superar desafios e esforçar-se para ser bem-sucedido.
- Necessidade de afiliação: realizações de amizades, relacionamentos, ser aceito.

- Necessidades de poder: capacidade de influenciar os outros, controlar pessoas e ter autoridade.

#### **2.3.1.4 Teoria da motivação-higiene**

Também chamada de teoria dos dois fatores, acredita que a atitude individual é o verdadeiro fator motivacional para o sucesso ou para o fracasso. A satisfação a autorrealização estaria intrinsecamente ligados ao indivíduo. Considerava que o oposto da “satisfação” é a “não satisfação” e o oposto da “insatisfação” é a “não insatisfação”.

O 1º grupo é o de fatores que tratam da insatisfação (fatores higiênicos) e o 2º é o de fatores que tratam de satisfação (fatores motivacionais).

- Fatores Motivacionais: fatores ligados ao conteúdo do trabalho e às recompensas pelo desempenho profissional.
- Fatores Higiênicos: ligados ao contexto em que é realizado o trabalho.

Os fatores motivacionais quando são adequados aumentam a satisfação e quando inadequados trazem a não satisfação. Já em relação aos fatores higiênicos, quando bem adequados diminuem a insatisfação e quando são inadequados aumentam a não insatisfação.

#### **2.3.1.5 Teoria X e Y de Douglas MacGregor**

A Teoria X e a Teoria Y são dois conceitos desenvolvidos que representam dois conjuntos de hipóteses antagônicas que são feitas aos trabalhadores.

Para a primeira, as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, para que atinjam as metas. A segunda crê que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal.

### 2.3.1.6 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams

Esta teoria aborda que as pessoas têm quanto a justiça de tratamento recebido por elas em comparação com outros. Pode ocorrer três maneiras de como o indivíduo se sente em relação ao que ele recebe pelo trabalho que realiza, comparado com o que o outro recebe pelo trabalho que faz.

- Equidade: ocorre quando as pessoas constatarem que as contrapartidas recebidas por elas e por outros pelo mesmo trabalho são iguais. Há o entendimento de justiça.
- Inequidade negativa: ocorre quando as pessoas percebem que compensações recebidas por elas, em condições parecidas, são inferiores às compensações recebidas por outros.
- Inequidade positiva: ocorre quando as pessoas verificam que as contrapartidas recebidas por elas, em condições parecidas, são superiores às contrapartidas recebidas por outros.

A teoria prevê que ao perceberem as inequidades, as pessoas tentam minimizá-las utilizando-se dos seguintes métodos:

- Mudando as entradas: aumentando ou diminuindo os níveis de contribuição para a organização.
- Mudando os resultados: exigindo alteração no que ela recebe em troca de suas contribuições.
- Buscar percepções distorcidas: quando não conseguem mudar as entradas ou os resultados, busca artificialmente mudar o status da sua contribuição, seja para aumentar ou diminuir o status de sua contribuição, ou então, aumentar ou diminuir o status das recompensas percebidas pelos outros.
- Sair de emprego: não aceitar de forma alguma as inequidades e largar o emprego.

### **2.3.1.7 Teoria do Reforço**

Esta teoria afirma que a motivação não estaria nas condições internas das pessoas. A motivação viria do reforço que condicionaria o comportamento das pessoas. Para isso, indicava utiliza-se de ferramentas de recompensas e punições que influenciariam e direcionariam para o comportamento desejado.

As ferramentas de reforço:

- **Reforço positivo:** é uma resposta positiva (vantagens financeiras, prêmios, mensagens de elogios, reconhecimento público e outros) dada a pessoa após ter tido um comportamento desejado com o objetivo de aumentar as chances de uma repetição do comportamento.
- **Reforço negativo:** é a resposta positiva (cessar críticas, elogios e outros) dada a pessoa que abandonou práticas consideradas não desejáveis, aumentando as chances de um novo comportamento adequado.
- **Punição:** é uma forma de pena, repressão dada a uma pessoa quando esta tem uma atitude não condizente ou indesejada. Visa reduzir a probabilidade de repetição do comportamento impróprio.

## **2.4. Plano de Cargos, Carreiras e Salário**

O Plano de Cargos, Carreiras e Salário é uma ferramenta importante da gestão estratégica de pessoas. Podemos traduzi-la em um documento com de normas e critérios que direcionam a administração da remuneração e da ascensão das pessoas dentro da estrutura da organização.

Com ele busca-se a melhor aplicação das pessoas ao seu trabalho e a distribuição de recompensas de maneira adequada para os funcionários, de modo que isso contribua como mais um fator a gerar satisfação do mesmo para o alcance dos objetivos da organização.

### **2.4.1 Tradicionais x Atuais**

Abaixo é apresentado um quadro com as características dos planos atuais em comparação com os planos tradicionais:

| CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS TRADICIONAIS  | CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS ATUAIS   |
|--|---|
| Foco nas tarefas   | Foco em competências e resultados   |
| Descrição detalhada das atribuições  | Descrição enfatizando a missão e as atribuições essenciais do cargo ou de suas atividades                   |
| Especificações dos cargos restritas às qualificações mínimas                   | Além das qualificações mínimas são estabelecidos perfis de competência, buscando-se uma melhor qualificação |
| Carreiras escalonadas em classes   | Carreiras estruturadas em cargos desdobrados em estágios de desenvolvimento                                 |
| Avaliação dos cargos   | Avaliação do desempenho das pessoas, tendo como base suas competências aplicadas e resultados alcançados    |
| Salários, adicionais e benefícios formulados e administrados de forma estanque | Salários, adicionais e benefícios formulados e administrados de forma complementar e integrada              |

Tabela 1: Principais diferenças entre PCCS tradicionais e dos planos atuais.

Fonte: PCCS da ECT (atualizado em 2010).

#### 2.4.2 Cargo

O Cargo é composto por um grupo de atividades e deveres relacionados. Deve ser claro e distintos quando comparados a outros cargos, evitando-se e diminuindo a possibilidade de conflitos e permitindo que os funcionários identifiquem o que se espera deles.

Essa distinção é feita através da descrição do cargo. Segundo George Bohlander (2009) a descrição do cargo é uma exposição escrita e documentada de um cargo e dos deveres atribuídos a ele. Bohlander ainda afirma que não existe um formato padrão, pode variar em aparência e conteúdo de organização para organização. Porém a grande maioria das descrições possui pelo menos três partes: o título do cargo, sua identificação (informações como o departamento, questões de reportação, data da ultima revisão do cargo) e a relação de deveres ( as atribuições e funções essenciais do cargo).

Uma descrição de cargo mal elaborada pode acarretar em vários problemas. George Bohlander aponta os mais frequentes: a limitação do escopo de atividades do funcionário ( reduzindo a flexibilidade da empresa), pouca orientação ao funcionário ( a pessoa pode ficar meio perdida quando o cargo esta com termos vagos em vez de específicos) e, o que é muito comum, a descrição ficar desatualizada perante a evolução da necessidade do cargo para o mercado.

Outro ponto para se destacar é o enriquecimento de cargos. Este conceito busca reorganizar as tarefas realizadas pelo ocupante de um cargo de modo a expandir o conteúdo dele, proporcionando uma maior adequação entre as expectativas do ocupante e as tarefas realizadas, para que se possa proporcionar uma maior motivação para o trabalho. O enriquecimento de cargos pode ser de dois tipos:

- Enriquecimento vertical: quando são adicionadas tarefas com maior complexidade ao cargo ou novas tarefas administrativas ao mesmo tempo em que tarefas mais simples são transferidas para um cargo de nível inferior.
- Enriquecimento horizontal: também conhecido por lateral, acontece quando se adicionam outras tarefas diferentes mas do mesmo nível de complexidade um cargo. A contrapartida é a transferência de algumas tarefas do cargo para outros cargos do mesmo nível. Busca-se a variação de atividades.

### **2.4.3 Carreira**

Carreira pode ser definida como trajetória do trabalhador desde sua entrada na empresa ou cargo até seu desligamento. É regida por regras específicas assim como seu desenvolvimento profissional, remuneração e avaliação de desempenho. No meio corporativo pode ser vista ainda como o caminho ou percurso profissional que o empregado pode percorrer em determinada organização.

Dutra (1996) caracteriza a carreira como “uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, garantido em qualquer uma das direções escolhidas – carreira paralela”.

Segundo Dutra (1996), os desenhos das carreiras são formados pela combinação ou variação de três tipos básicos: a estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas.

- Estruturas em linha: estruturas verticais nas quais o indivíduo começa nos níveis mais baixos (como assistente, analista júnior, etc.) e pode crescer verticalmente, ocupando posições hierárquicas superiores na mesma linha de autoridade (analista sênior, coordenador). Esta forma de estrutura acaba por limitar as pessoas que ficam sem alternativas de progressão nas carreiras, devendo crescer apenas verticalmente para exercer o cargo de seus chefes, na mesma área de atuação;
- Estruturas em rede: estruturas que dão alternativas às pessoas no desenvolvimento de suas carreiras. O indivíduo pode crescer para cima e também ocupar outras posições que não a do seu superior imediato. De qualquer forma, os requisitos para ocupar os cargos são preestabelecidos pela organização. Assim, existe uma maior flexibilidade do que nas estruturas em linha, porém a liberdade de desenvolvimento não é total.
- Estruturas paralelas: estruturas de carreira que se desenvolvem em paralelo e permitem ao funcionário que se desenvolva através de uma das linhas paralelas, sendo que uma se refere a cargos de caráter mais técnico e outra a cargos gerenciais. Isto permite que as pessoas podem se desenvolver tanto como técnicos ou também com gestores, podendo ocupar níveis similares em cada uma das linhas paralelas. O modelo de estrutura paralela mais comum é o de estrutura em Y, na qual o indivíduo entra na organização ocupando cargos na base comum da pirâmide e conforme ele evolui e ele opta por seguir um dos dois caminhos do Y ( o de cargos gerenciais ou de cargos mais elevados de natureza técnica).

O Autor ainda afirma que no Brasil e no Estados Unidos, a configuração mais comum é a carreira paralela em Y, pois esta permite que as pessoas tenham uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo uma maior flexibilidade na alocação de recursos humanos nos dois braços da carreira.

Ainda encontramos um conceito bastante usado no mercado em relação à evolução dentro da carreira: a promoção vertical e a promoção horizontal. A

promoção vertical ocorre quando o indivíduo é promovido para cargos de complexidade superior, recebendo aumento salarial como consequência. A promoção horizontal é aquela que acontece por mérito dentro do mesmo cargo. É quando o profissional passa a receber um salário maior no mesmo cargo que ocupa como consequência do seu desempenho.

### **2.4.3 Salário**

A remuneração de um funcionário pode ser entendida como as recompensas que ele recebe da organização em troca do trabalho que oferece para que a organização possa atingir seus objetivos. Chiavenato (1999) afirma que essas recompensas podem ser divididas em três componentes gerais da remuneração total:

- Remuneração básica: é o salário recebido pelo funcionário. Pode ser por dia de trabalho, por semana, por mês, etc. É componente da remuneração direta pelo trabalho;
- Remuneração variável ou incentivos salariais: também tido como parte da remuneração direta, são os bônus, participação nos lucros, etc., que um funcionário recebe como forma de remuneração vinculada ao seu desempenho ou da organização e suas partes;
- Benefícios: é a remuneração indireta que os funcionários recebem para trabalhar na organização, como plano de saúde, auxílio-refeição, seguro de vida e outros.

Chiavenato (2010) afirma que o salário pode ser de três diferentes tipos:

- O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por essa razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas.
- O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou

porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados).

- O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Chiavenato (2010) também afirma que os principais objetivos desta administração são:

- Atrair e reter talentos na organização.
- Motivação e obtenção de engajamento comprometimento do pessoal.
- Aumento da produtividade e qualidade no trabalho.
- Controle de custos laborais.
- Tratamento justo e equitativo às pessoas.
- Cumprimento da legislação trabalhista.
- Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.
- Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

Conforme Fabiano Mandarano, uma importante questão a ser considerada na definição dos salários dos cargos da organização, é a manutenção do equilíbrio interno e do equilíbrio externo para que não haja percepção de injustiça pelos funcionários, o que pode afetar a sua motivação. O equilíbrio interno considera a remuneração dos diferentes cargos dentro da mesma organização, sejam ou não do mesmo nível hierárquico. É necessário que a estrutura salarial esteja ajustada aos cargos e à sua complexidade. Já o equilíbrio externo busca a adequação entre as remunerações oferecidas dentro da organização em relação aos mesmos cargos em outras organizações. O que se busca aqui é uma adequação com o mercado para que os funcionários não percebam a situação como sendo injusta por conta da organização oferecer remunerações diferentes do mercado.

### **3. Metodologia**

A metodologia do presente trabalho é dividida em três partes principais: levantamento bibliográficos e teóricos, coleta de dados e análise dos dados em confronto com a teoria.

Na primeira etapa foram levantadas as principais referências acerca da evolução da Administração Pública no Brasil, sobre motivação e suas principais teorias e sobre o tema Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Em um segundo momento foi feita uma pesquisa dos dados acerca do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Foram analisados os documentos oficiais disponibilizados pela própria empresa em seu ambiente virtual.

Por fim foram confrontados os conteúdos teóricos com os dados oficiais coletados de maneira que pudéssemos perceber semelhanças, oportunidades e falhas que poderiam interferir na motivação do empregados e naturalmente prejudicar a empresa.

## **4. A Organização**

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

### **4.1 Descrição geral:**

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. Nesta data ocorreu a nomeação do João Cavalheiro Cardozo para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro, foi quando então surgiu os correios-mores no Brasil. Esta data marca o início da atividade postal regular no País. Desde então, empresa vem acompanhando a história de nosso país, se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil tornava-se necessária a reorganização do serviço postal a partir de um modelo mais moderno do até vigente (o Departamento de Correios e Telégrafos –DCT, órgão subordinado ao então Ministério da Viação e Obras Públicas, que não mais apresentava infraestrutura compatível com as necessidades dos usuários). Assim, em 20 de março de 1969, foi criada, pela Lei nº 509, a atual Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, uma empresa pública federal vinculada ao Ministério das Comunicações.

A mudança não representou apenas a troca da sigla mas foi principalmente seguida de uma transformação profunda no modelo de gestão do setor postal no Brasil, tornando-o mais eficiente. Houve a consolidação da marca que ficou reconhecida pela população como um verdadeiro patrimônio nacional.

É uma pessoa jurídica de direito privado, está vinculada ao Ministério das Comunicações e possui todo seu capital social constituído integralmente pela União. Hoje é considerada não somente a maior empresa pública federal como também o maior empregador celetista do Brasil, empregando aproximadamente 125 mil pessoas por todos os estados do país.

Com o objetivo de se adequar aos novos tempos e de posicionar melhor a empresa para os crescentes desafios do mercado, no ano de 2009 os Correios adotaram uma nova identidade corporativa:

- Negócio: Soluções que aproximam.
- Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.
- Visão: Ser uma empresa de classe mundial.
- Valores: Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.

A ECT possui um extenso portfólio de produtos e serviços. Como destaque estão:

- Serviços de mensagens ( Cartas, Telegramas, Cartão postal);
- Serviços de encomendas ( Pac, Sedex, Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje, E-Sedex, Sedex a Cobrar, Disque coleta);
- Serviços de Logística Integrada ( Malotes e contratos diferenciados);
- Serviços de Marketing Direto ( Mala direta, Impressos, Reembolso Postal, Cartão Resposta);
- Serviços de conveniência ( Selos, Carimbos, Aerogramas, Envelopes, Embalagens, Aerogramas);
- Serviços Internacionais ( Sedex Mundi, Carta mundial, Aerograma Internacional SEM, Exporta Fácil);
- Serviços Financeiros ( Banco Postal, Recebimentos e Pagamentos diversos);
- Serviços Agregados (aviso de recebimento, seguro ad-valoren, caixa postal).

Para poder atingir sua missão e fornecer uma gama de serviços tão significativa conforme supracitado, a empresa conta com uma estrutura impressionante que abrange todo o território nacional. Além dos mais de 125 mil empregados a empresa possui uma vasta rede de atendimento formada por 6.398 agências próprias, 31 agências filatéticas, 176 agências comerciais permissionárias,

1.052 agências franqueadas, 4.253 agências comunitárias, 20.196 caixas de coletas e 4.141 postos de vendas de produtos.

A capilaridade proporcionada por toda a estrutura supracitada da à empresa uma capacidade ação como um agente de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento do país. Lado a lado com a vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

Devido à forte capilaridade da empresa, a prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios constitui-se, cada vez mais, numa importante contribuição para a inclusão bancária de milhões de brasileiros. Desde a criação do Banco Postal, milhares de pessoas, que antes tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, agora contam com a comodidade de tudo poder ser feito na própria cidade onde moram.

Em 2012 a ECT obteve um lucro líquido de R\$ 1,044 bilhão e uma receita de 16,55 bilhões. Considerando a composição de seu faturamento, 54,3% da receita advém dos serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), fazendo com que a reserva de mercado desses três serviços seja fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais em território brasileiro

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram em 2011 um profundo processo de modernização. Com a sanção da Lei 12.490/11, a empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa para enfrentar a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade.

Com a nova lei, os Correios podem atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento. Essa nova postura contribuirá para que a ECT se torne uma empresa de “classe

mundial”, destacada por suas práticas e resultados, à altura da confiança que o cidadão brasileiro sempre depositou nos Correios.

## 4.2 Apresentação e análise crítica da situação-problema

### 4.2.1 O Plano de Cargos, Carreiras e Salários nos Correios

O Atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários, foi implantado nos Correios em 2008. Constitui-se em um documento normativo e é baseado em uma concepção sistêmica da Gestão de Pessoas, que tem por objetivo assegurar-lhe maior eficácia, por meio do seu alinhamento às estratégias de negócio da ECT e da interdependência entre os seus subsistemas.

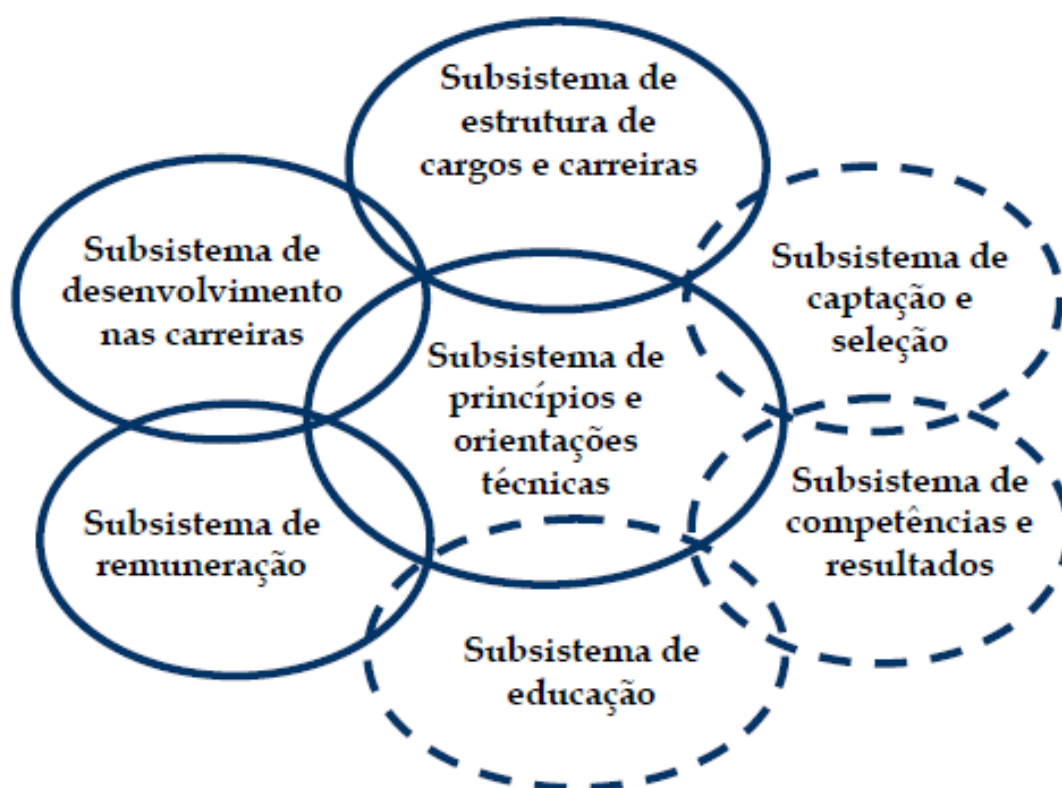


Figura 1. Interdependência dos subsistemas de RH na concepção do PCCS.

Fonte: PCCS da ECT (atualização em 2010).

Na representação da figura 1, os círculos com linhas cheias mostram os subsistemas de Gestão de Pessoas que compõem o atual Plano e os apresentados com linhas pontilhadas representam aqueles que dão o suporte efetivo para ele. Estes subsistemas deverão ser revistos periodicamente, com o objetivo de serem adequados às inovações, mudanças e ajustes organizacionais efetivados na Empresa.

Aqui já podemos identificar uma oportunidade pois desde 2010 não tivemos ainda uma revisão para acompanhar o profundo processo de modernização dos Correios, por meio da Lei 12.490/11, já apresentado neste trabalho.

O referido PCCS apresenta alguns princípios norteadores:

- adequação à realidade da ECT e sua visão de futuro;
- alinhamento com o negócio da ECT;
- interação com os ambientes externo e interno;
- interdependência com os demais subsistemas de Gestão de Pessoas;
- acompanhamento, avaliação e atualização permanentes;
- perspectiva de crescimento na carreira;
- equilíbrio das necessidades da Empresa e do empregado;
- estruturação de plano de desenvolvimento do empregado;
- manutenção de sistema de avaliação de desempenho.

A adequação do PCCS à realidade da ECT, sua visão de futuro e o alinhamento com o seu negócio torna-se essencial para a empresa acompanhar as mudanças permitidas pela Lei 12.490/11 que permite a atuação da empresa em novos mercados.

Vários destes princípios também podem ser correlacionados com as principais teorias motivacionais já vistas. Darei destaque a dois:

|  |   |
|--|---|
| <p>“Equilíbrio das necessidades da Empresa e do empregado”</p> | <p>Este princípio norteador do PCCS dos Correios podemos relacionar o conceito de motivação que apresentado por Robbins (2000), é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
|   | <p>esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Aqui também enxergamos a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams. A teoria prevê que o empregado ao perceber as inequidades, as pessoas tentam minimiza-las utilizando-se de alguns métodos como: aumentar ou diminuir os níveis de contribuição para a organização e exigir alteração no que ela recebe em troca de suas contribuições.</p>  |
| <p>“Perspectiva de crescimento na carreira”</p> | <p>Podemos ligar essa perspectiva as necessidades de autor-realização que encontram-se relacionadas como a 5ª e última necessidade buscada pelo indivíduo segundo a teoria das hierarquias de necessidade de Maslow. Ela inclui a necessidade de crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal. Na vida organizacional, pode relacionar-se a novos desafios com a atividade profissional que resultem em crescimento. Clayton Aldefer também destaca esse ponto em sua Teoria ERC, na qual destaca a necessidade de crescimento do ser humano.</p> |

O PCCS dos Correios afirma buscar estruturação de salários de modo que mantenha a coerência interna, expressa pela hierarquia dos cargos e a coerência externa, representada pelo mercado de salários, inclusive com a adoção de adicionais de remuneração, quando couber. Afirma também buscar o desenvolvimento na carreira com a evolução funcional e profissional e possibilidade de evolução salarial do empregado.

A coerência externa e a coerência interna destaca pelo PCCS dos Correios está alinhada com a ideia já apresentada pelo Gerente da área de Gestão de Capital Humano da Deloitte, Fabio Mandarano, que destaca a importância da manutenção do equilíbrio interno e do equilíbrio externo para que não haja percepção de injustiça pelos funcionários, o que pode afetar a sua motivação. Mandarano também considera o equilíbrio interno como a remuneração dos diferentes cargos dentro da mesma organização, sejam ou não do mesmo nível hierárquico. Aponta também que o equilíbrio externo busca a adequação entre as remunerações oferecidas dentro da organização em relação aos mesmos cargos em outras organizações.

Nos Correios o equilíbrio externo, principalmente para os profissionais de nível superior, é um dos pontos que mais afetam a motivação dos empregados. Voltaremos a esta questão quando for abordado o tema remuneração na empresa.

Considerando o conceito de Dutra (1996) já apresentado neste trabalho, a carreira caracteriza-se como “uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, garantido em qualquer uma das direções escolhidas – carreira paralela”.

Nos Correios a arquitetura das carreiras é constituída basicamente por Carreira de Nível Médio, Carreira de Nível Superior. Para o PCCS dos Correios carreira é um conjunto de cargos e/ou estágios de desenvolvimento que exigem o mesmo nível de escolaridade.

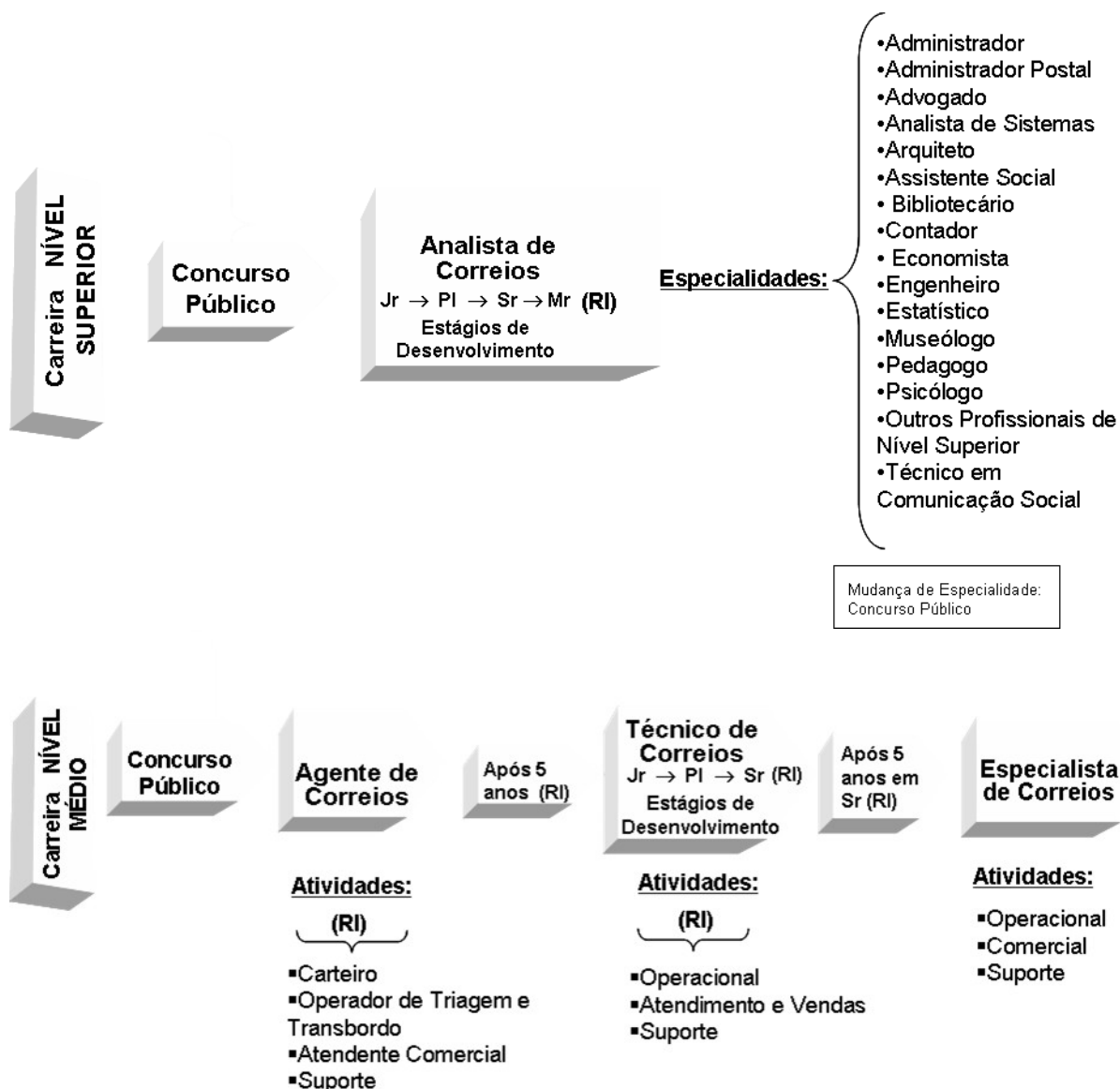
Os cargos da carreira de nível médio estão desdobrados em atividades onde estão descritas as atribuições gerais, comuns a todas as atividades, e as específicas, que compõem cada uma das diferentes atividades. Podemos perceber que segue a linha do conceito de cargo apresentado por George Bohlander (2009) na qual a descrição do cargo é uma exposição escrita e documentada de um cargo e dos deveres atribuídos a ele.

Já os cargos de Técnico de Correios, de Analista de Correios e Cargos Específicos são subdivididos em estágios de desenvolvimento, objetivando a capacitação continuada do empregado.

Abaixo apresento a atual estrutura de classificação de cargos e respectivas carreiras:

|                            |   |                      |
|----------------------------|---|----------------------|
| Carreira de Nível Médio    | Agente de Correios  | Carteiro             |
|                            |   | OTT                  |
|                            |   | Atendente Comercial  |
|                            |   | Suporte              |
|                            | Técnico de Correios<br>(estágio de desenvolvimento Jr, Pl e Sr)           | Operacional          |
|                            |   | Atendimento e Vendas |
|                            |   | Suporte              |
|                            | Especialista de Correios  | Operacional          |
|                            |   | Comercial            |
|                            |   | Suporte              |
| Carreira de Nível Superior | Analista de Correios<br>(estágios de desenvolvimento Jr, Pl, Sr e Máster) | Administrador        |
|                            |   | Administrador Postal |
|                            |   | Advogado             |
|                            |   | Analista de Sistemas |
|                            |   | Arquiteto            |
|                            |   | Assistente Social    |
|                            |   | Bibliotecário        |
|                            |   | Contador             |
|                            |   | Economista           |
|                            |   | Engenheiro           |
|                            |   | Estatístico          |
|                            |   | Museólogo            |
|                            |   | Pedagogo             |
|                            |   | Psicólogo            |
| Outros Profissionais       |   |                      |

Abaixo a ilustração desta arquitetura:



No PCCS dos Correios, a remuneração baseia-se na chamada abordagem total da remuneração, segundo a qual, a remuneração deve ser considerada de forma integrada, enfatizando-se a complementaridade dos seus diversos componentes: salário-base, adicionais, benefícios e outros, a exemplo de: parcelas, benefícios ou adicionais previstos na legislação consolidada específica, em acordos coletivos ou por deliberação da empresa.

Essa linha é a mesma adota por Chiavenato (1999) em que divide a remuneração geral (total) em componentes gerais:

- Remuneração básica: é o salário recebido pelo funcionário. É componente da remuneração direta pelo trabalho;
- Remuneração variável ou incentivos salariais: também tido como parte da remuneração direta, são os bônus, participação nos lucros, etc., que um funcionário recebe como forma de remuneração vinculada ao seu desempenho ou da organização e suas partes;
- Benefícios: é a remuneração indireta que os funcionários recebem para trabalhar na organização, como plano de saúde, auxílio-refeição, seguro de vida e outros.

A estruturação dos salários do Subsistema de Remuneração é compreendida em uma tabela de Salários para Cargos da Carreira Médio de Nível e para Cargos de Nível Superior.

**TABELA SALARIAL PARA CARGOS DA CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO E AUXILIAR DE ENFERMAGEM DO TRABALHO E TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO**

| REFERÊNCIA SALARIAL | VALOR (R\$) | REFERÊNCIA SALARIAL | VALOR (R\$) |
|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| NM01                | 648,15      | NM46                | 1.814,66    |
| NM02                | 662,74      | NM47                | 1.857,35    |
| NM03                | 677,33      | NM48                | 1.902,18    |
| NM04                | 692,65      | NM49                | 1.946,99    |
| NM05                | 707,98      | NM50                | 1.994,06    |
| NM06                | 724,07      | NM51                | 2.041,13    |
| NM07                | 740,16      | NM52                | 2.090,55    |
| NM08                | 757,06      | NM53                | 2.139,96    |
| NM09                | 773,94      | NM54                | 2.191,85    |
| NM10                | 791,68      | NM55                | 2.243,73    |
| NM11                | 809,42      | NM56                | 2.298,22    |
| NM12                | 828,05      | NM57                | 2.352,70    |
| NM13                | 846,67      | NM58                | 2.409,91    |
| NM14                | 866,23      | NM59                | 2.467,12    |
| NM15                | 885,78      | NM60                | 2.527,19    |
| NM16                | 906,32      | NM61                | 2.587,25    |
| NM17                | 926,85      | NM62                | 2.650,32    |
| NM18                | 948,41      | NM63                | 2.713,39    |
| NM19                | 969,97      | NM64                | 2.779,62    |
| NM20                | 992,61      | NM65                | 2.845,84    |
| NM21                | 1.015,25    | NM66                | 2.915,39    |
| NM22                | 1.039,02    | NM67                | 2.984,92    |
| NM23                | 1.062,79    | NM68                | 3.057,93    |
| NM24                | 1.087,75    | NM69                | 3.130,94    |
| NM25                | 1.112,71    | NM70                | 3.207,60    |
| NM26                | 1.138,92    | NM71                | 3.284,27    |
| NM27                | 1.165,13    | NM72                | 3.364,76    |
| NM28                | 1.192,64    | NM73                | 3.445,26    |
| NM29                | 1.220,16    | NM74                | 3.529,78    |
| NM30                | 1.249,06    | NM75                | 3.614,30    |
| NM31                | 1.277,95    | NM76                | 3.703,05    |
| NM32                | 1.308,29    | NM77                | 3.791,79    |
| NM33                | 1.338,62    | NM78                | 3.884,98    |
| NM34                | 1.370,48    | NM79                | 3.978,17    |
| NM35                | 1.402,34    | NM80                | 4.076,01    |
| NM36                | 1.435,78    | NM81                | 4.173,86    |
| NM37                | 1.469,23    | NM82                | 4.276,60    |
| NM38                | 1.504,35    | NM83                | 4.379,33    |
| NM39                | 1.539,47    | NM84                | 4.487,21    |
| NM40                | 1.576,35    | NM85                | 4.595,08    |
| NM41                | 1.613,22    | NM86                | 4.708,35    |
| NM42                | 1.651,94    | NM87                | 4.821,61    |
| NM43                | 1.690,66    | NM88                | 4.940,54    |
| NM44                | 1.731,32    | NM89                | 5.059,47    |
| NM45                | 1.771,97    | NM90                | 5.184,35    |

**TABELA SALARIAL PARA CARGOS DA CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR E MÉDICO DO TRABALHO, ENFERMEIRO DO TRABALHO, ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO E ANALISTA DE SAÚDE**

| REFERÊNCIA SALARIAL | VALOR (R\$) | REFERÊNCIA SALARIAL | VALOR (R\$) |
|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| NS01                | 2.714,31    | NS31                | 5.693,38    |
| NS02                | 2.782,17    | NS32                | 5.835,71    |
| NS03                | 2.851,72    | NS33                | 5.981,60    |
| NS04                | 2.923,01    | NS34                | 6.131,14    |
| NS05                | 2.996,09    | NS35                | 6.284,42    |
| NS06                | 3.070,99    | NS36                | 6.441,53    |
| NS07                | 3.147,76    | NS37                | 6.602,57    |
| NS08                | 3.226,45    | NS38                | 6.767,63    |
| NS09                | 3.307,11    | NS39                | 6.936,82    |
| NS10                | 3.389,79    | NS40                | 7.110,24    |
| NS11                | 3.474,53    | NS41                | 7.288,00    |
| NS12                | 3.561,39    | NS42                | 7.470,20    |
| NS13                | 3.650,42    | NS43                | 7.656,96    |
| NS14                | 3.741,68    | NS44                | 7.848,38    |
| NS15                | 3.835,22    | NS45                | 8.044,59    |
| NS16                | 3.931,10    | NS46                | 8.245,70    |
| NS17                | 4.029,38    | NS47                | 8.451,84    |
| NS18                | 4.130,11    | NS48                | 8.663,14    |
| NS19                | 4.233,36    | NS49                | 8.879,72    |
| NS20                | 4.339,19    | NS50                | 9.101,71    |
| NS21                | 4.447,67    | NS51                | 9.329,25    |
| NS22                | 4.558,86    | NS52                | 9.562,48    |
| NS23                | 4.672,83    | NS53                | 9.801,54    |
| NS24                | 4.789,65    | NS54                | 10.046,58   |
| NS25                | 4.909,39    | NS55                | 10.297,74   |
| NS26                | 5.032,12    | NS56                | 10.555,18   |
| NS27                | 5.157,92    | NS57                | 10.819,06   |
| NS28                | 5.286,87    | NS58                | 11.089,54   |
| NS29                | 5.419,04    | NS59                | 11.366,78   |
| NS30                | 5.554,52    | NS60                | 11.650,95   |

As tabelas de salários expressam um conjunto de salários-base, dispostos em ordem crescente de valores monetários. No caso o salário-base é o valor destinado a remunerar o empregado pelo exercício de suas atribuições previstas para o cargo. Já a faixa salarial é um conjunto de referências salariais que expressa a amplitude salarial do cargo. No caso dos cargos de Técnico de Correios, Analista de Correios tal faixa também expressa a amplitude de cada um dos estágios de desenvolvimento.

| <b>CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO</b> |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| <b>CARGOS</b>                  | <b>FAIXA SALARIAL</b> |
| Agente de Correios             | NM01 a NM60           |

| <b>CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO</b> |                                    |             |             |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>CARGOS</b>                  | <b>ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO</b> |             |             |
|                                | <b>FAIXAS SALARIAIS</b>            |             |             |
|                                | JR                                 | PL          | SR          |
| Técnico de Correios            | NM31 a NM88                        | NM45 a NM88 | NM59 a NM88 |
| Especialista de Correios       | <b>FAIXA SALARIAL</b>              |             |             |
|                                | NM75 a NM90                        |             |             |

| <b>CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR</b> |                                    |             |             |             |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CARGO</b>                      | <b>ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO</b> |             |             |             |
|                                   | <b>FAIXAS SALARIAIS</b>            |             |             |             |
|                                   | JR                                 | PL          | SR          | MÁSTER      |
| Analista de Correios              | NS03 a NS60                        | NS11 a NS60 | NS29 a NS60 | NS50 a NS60 |

Olhando sob a perspectiva do salário ofertado para o profissional de nível superior dos Correios, hoje existe uma defasagem perante os demais órgãos e empresas públicas do governo federal e estadual. Isso pode causar, conforme a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, um sentimento de inequidade negativa, ou seja, os empregados percebem que compensações recebidas por eles, em condições parecidas, são inferiores às compensações recebidas por empregados e servidores públicos dos demais órgãos e empresas do governo.

Isso pode preocupar mais ainda quando olhamos sobre a ótica da Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, na qual podemos relacionar o recebimento de um salário digno com o primeiro nível de hierarquia das necessidades: as necessidades fisiológicas: moradia, alimentação e outras necessidades de sobrevivência.

Nos Correios o desenvolvimento na carreira ocorre por meio das seguintes modalidades de evolução funcional e/ou salarial do empregado:

- Promoção Vertical: por meio da mudança de cargo ou por meio da mudança de estágio de desenvolvimento;
- Reclassificação;
- Promoção Horizontal: por mérito ou por antiguidade ou por mudança de atividade.

A promoção vertical ocorrem nas situações que ensejarem evolução na arquitetura de carreira do presente Plano e que resultarem em alteração funcional e/ou salarial do empregado. Ocorrerá pela Promoção Vertical por Mudança de Cargo e pela Promoção Vertical por Mudança de Estágio de Desenvolvimento, conforme critérios e regras estabelecidos neste Plano.

Para o cargo de Agente de Correios, promoção vertical por mudança de cargo é a movimentação do empregado para o cargo de Técnico de Correios no estágio de desenvolvimento Jr, da mesma carreira, mediante a existência de vaga e aprovação em Recrutamento Interno (RI).

Para o cargo de Técnico de Correios, promoção vertical por mudança de estágio de desenvolvimento é a movimentação do empregado do estágio de desenvolvimento Jr para o estágio de desenvolvimento PI e do estágio de desenvolvimento PI para o estágio de desenvolvimento Sr do cargo que ocupa como forma de aceleração na carreira, também mediante a existência de vaga e aprovação em Recrutamento Interno (RI).

Para o cargo de Analista de Correios, promoção vertical por mudança de estágio de desenvolvimento é a movimentação do empregado do estágio de desenvolvimento Jr para o estágio de desenvolvimento PI, do estágio de desenvolvimento PI para o estágio de desenvolvimento Sr e do estágio de desenvolvimento Sr para o estágio de desenvolvimento Máster do cargo que ocupa como forma de aceleração na carreira, também mediante a existência de vaga e aprovação em Recrutamento Interno (RI).

O empregado promovido que estiver enquadrado no estágio de desenvolvimento Jr, PI ou Sr será reenquadrado na primeira referência salarial atribuída ao estágio de desenvolvimento objeto da promoção. Caso já esteja posicionado em referência salarial igual ou superior àquela citada, haverá a concessão de uma referência salarial, excetuando-se aquele que já estiver posicionado na última referência salarial prevista para o cargo objeto do Recrutamento Interno-RI.

O grande problema deste formato é a não existência do processo de recrutamento interno (RI) que possibilita o crescimento vertical dos empregados nos Correios. Na Diretoria Regional do Paraná, desde a implementação das regras supracitadas, ano de 2008, não tivemos nenhum recrutamento interno para promoções por meio da mudança de cargo ou por meio da mudança de estágio de desenvolvimento.

Outra questão que reforça o problema é a existência de um universo muito pequeno de vagas de para os estágios de desenvolvimento Pleno, Sênior e Master. Podemos citar como exemplo o cargo de Analista de Correios - Administrador que no mês de novembro de 2013 contava com um total de 123 vagas das quais apenas 9 vagas eram do estágio de desenvolvimento PI (pleno), apenas 4 vagas no estágio Sr (sênior) e nenhuma sequer no estágio Máster.

A Reclassificação ocorre somente por meio da participação e aprovação do empregado em concurso público, alterando sua situação salarial e/ou funcional, para cargo de outra carreira ou para o mesmo cargo, em outra atividade ou especialidade, conforme definido no edital do referido concurso.

A Promoção Horizontal para o PCCS dos Correios caracteriza-se pela evolução salarial do empregado na faixa salarial do seu cargo e/ou estágio de desenvolvimento, viabilizada pela Promoção Horizontal por Mérito e pela Promoção Horizontal por Antiquidade, conforme critérios e regras estabelecidos neste Plano.

A por mérito é a concessão de 1 (uma) referência salarial, dentro da faixa salarial prevista para o cargo que o empregado ocupa, conjugando-se os critérios apresentados abaixo:

- ter obtido, nos dois últimos períodos avaliativos anteriores à concessão da promoção, o conceito mínimo desejado pela Empresa, definido pelo instrumento por ela utilizado para avaliar o desempenho do empregado;
- ter interstício de 24 (vinte e quatro) meses contados a partir da data de admissão ou da última concessão da promoção horizontal por mérito.

A promoção horizontal por mérito será aplicada anualmente, no mês de novembro.

A promoção por antiguidade é a movimentação do empregado da referência salarial na qual se encontra para a imediatamente superior, dentro da faixa salarial prevista para o seu cargo. Será considerado elegível o empregado que tiver o tempo de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício na Empresa, contado a partir da data de admissão ou da última concessão da promoção horizontal por antiguidade. Será aplicada anualmente, no mês de outubro, sendo a data para apuração do efetivo exercício fixada em 31 de agosto.

As promoções horizontais por mérito e por antiguidade serão concedidas de forma alternada, observando-se os critérios supracitados, não podendo, ambas, serem concedidas ao mesmo empregado, no mesmo ano.

Quando analisamos os critérios e regras estabelecidos para promoção horizontal nos Correios juntamente com amplitude/quantidade de faixas salariais existentes nos cargos, podemos perceber que o tempo necessário para evolução do empregado da primeira referência salarial até a última faixa possível é incompatível com qualquer carreira profissional. Considerando o melhor cenário possível para um profissional de Nível Superior, no qual o empregado receberá sempre as promoções por mérito e antiguidade de forma alternada durante todo seu vínculo empregatício, ele precisará ter uma carreira de aproximadamente 90 (noventa) anos para alcançar a última referência.

## 5. Conclusão

O processo de globalização apresentou novos desafios e exigiu mudanças em todas as organizações. A Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos para adaptar-se às novas demandas dos mercados, aos novos clientes-cidadãos mais exigentes e mais conhecedores de seus direitos, e a uma concorrência cada vez mais competitiva vem sofrendo um processo de contínua evolução. Colocou como um desafio tornar-se uma empresa de classe mundial.

Para trabalhar no cenário supracitado e tornar-se uma empresa de classe mundial é de fundamental importância que a empresa trabalhe de forma eficaz, eficiente e efetiva com os seus principais recursos: seus empregados.

Conforme Chiavenato (2010) é de fundamental importância a correta administração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários pois ela atrai e retém talentos, motiva e obtém o engajamento e comprometimento do pessoal, aumenta a produtividade no trabalho, permite um tratamento mais justo e equitativo às pessoas, e ajuda no alcance dos objetivos organizacionais.

O que podemos perceber com o meio da análise e crítica realizada neste trabalho é que o Plano de Cargos, Carreiras e Salário dos Correios apresenta pontos que afetam negativamente o fator motivacional do empregado.

Ele não apresenta nenhum incentivo para a formação profissional do empregado. O Analista de Nível Superior que tiver uma pós-graduação, um mestrado ou um doutorado receberá a mesma remuneração que outro apenas graduado.

O crescimento vertical está limitado aos recrutamentos internos inexistentes e a poucas oportunidades existentes hoje dentro do nível de evolução pleno, sênior e máster. Isto eleva a importância das funções de confiança, não contempladas no PCCS 208, utilizadas de forma clientelista e regredindo para o sistema patrimonialista e deixando de lado a meritocracia surgida com administração burocrática e aperfeiçoada na administração gerencial. Já o crescimento horizontal acontece de forma muito lenta e apresenta um horizonte inatingível.

Uma ferramenta que poderia ser utilizada de forma positiva e estratégica para o recrutamento, para a retenção e para o desenvolvimento de seus colaboradores, hoje, torna-se um fator de desmotivação e colabora com o alto índice de rotatividade dos empregados dos Correios, prejudicando-o no alcance de seus objetivos. Assim, os pontos apresentados devem ser objeto de revisão da empresa caso ela queira realmente tornar-se uma empresa de classe mundial e fazer frente a esse novo mercado concorrencial.

## 6. REFERÊNCIAS

BELTRÃO, Hélio. Descentralização e Liberdade. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BOHLANDER, George. ; SNELL, Scott. ; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. "Do estado patrimonial ao gerencial". In: PINHEIRO, Wilhelm e SACHS (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do estado para cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: 34. ed. Brasília: ENAP, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Novos Paradigmas. São Paulo: Atlas, 1993.

DELL'AGNELO, J; Julio da Silva, G. Motivação no Setor Público Municipal. Disponível em: [http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781\\_artigo\\_\\_motivacao\\_no\\_setor\\_publico\\_municipal.pdf](http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_setor_publico_municipal.pdf). Acesso em: 13/10/2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Disponível em: <http://www.correios.com.br/>. Acesso em 19/09/2013.. Acesso em 19/09/2013.

KLERING, L. R.;PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1 jan/jun. 2010.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro / Alcides Domingues Leite Júnior. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA. In Bresser-Pereira, orgs. (1998) Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro1996.

MANDARANO, Fabiano. A importância dos salários na gestão de pessoas.  
Disponível em: [http://www.deloitte.com/view/pt\\_br/br/conteudos/outras/artigos](http://www.deloitte.com/view/pt_br/br/conteudos/outras/artigos).  
Acesso em 01/12/2013.

PALUDO, Augustino Vicente. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudança e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.