

Gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. Estudo de caso na empresa de correios e telégrafos (ETC)/RJ

Oswaldo Luiz Gonçalves, D.Sc. (LATEC/UFF) quelhas@latec.uff.br
Alex Carvalho (LATEC/UFF) aacarvalho@inmetro.gov.br
Claudia Campelo (LATEC/UFF) caalves@inmetro.gov.br
Wagner Guedes (LATEC/UFF) waguedes@inmetro.gov.br

Resumo

O presente estudo faz reflexão sobre a influência das políticas e estratégias adotadas pelo processo de Gestão de Recursos Humanos. Tal estratégia visa influenciar e envolver empregados com as metas organizacionais. Apresenta revisão da literatura e realiza observação e analisa dados da organização focada. Apresenta conclusões específicas para a organização estudada, indicando ao final os próximos passos do projeto de pesquisa onde os autores estão inseridos.

Palavras-chave: Recursos humanos; comprometimento organizacional; serviço público.

1. Introdução

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva e organizacional (BASTOS, 1993).

Entretanto, este não é um fenômeno característico da atualidade. Nicolau Maquiavel (1459-1527) afirma, em O Príncipe: “ Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que têm se saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem de coisas.”, enfatizando que em qualquer processo de mudança sempre haverá a necessidade de transpor forças de resistência a descontinuidades estratégicas; é o que se chama de conservadorismo.

Até os anos de 1980 as empresas foram dominadas pelo conceito da rivalidade, em consonância com as condições que, então, imperavam: produção em massa, existência de mercados oligopólicos, baixa competição estrangeira, longo ciclo de vida de produto, baixa demanda por novas tecnologias e menor custo de capital (BASTOS, 1993).

Porém, o mundo passou por uma mudança radical, definida como globalização (BASTOS, 1993). A economia agora caracterizada por maior liberalização dos mercados, começou a basear-se, de forma crescente, em conhecimento menos explícito, que não pode ser transferido simplesmente por meio de licenças ou compras. Simultaneamente a competição intensifica-se e a posse de todos os recursos necessários, não raro, passava a ser menos importante do que lhes ter o acesso. Os consumidores, por sua vez, aumentaram suas exigências, requerendo contato mais estreito com as empresas, que começaram a preocupar-se com a customização e com uma maior integração de seus funcionários (BRYMAN, 1989).

Nesse contexto, através de novas estratégias de gestão de recursos humanos, as empresas procuram estabelecer consistentes vínculos com seus empregados, influenciando o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional, contribuindo para assegurar a competitividade das empresas (BRYMAN, 1989).

2. Objetivo

O estudo contribuirá com a análise da influência das políticas de recursos humanos no comprometimento dos empregados com as metas e valores organizacionais.

Constitui-se objetivo deste estudo a apresentação de sugestões para gestores de recursos humanos, mais especificamente no que concerne ao serviço público para práticas de gestão que propiciem comprometimento dos funcionários com relação à estratégia da organização.

3. Metodologia

Pode ser classificada como estudo exploratório e descritivo, enquadrando-o no estudo de caso. O estudo aborda a Regional Rio de Janeiro da Empresa de Correios e Telégrafos.

Definiu-se o tamanho da amostra representativa da população estudada. A amostra inclui funcionários de todos os níveis hierárquicos (EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, s.d.^c).

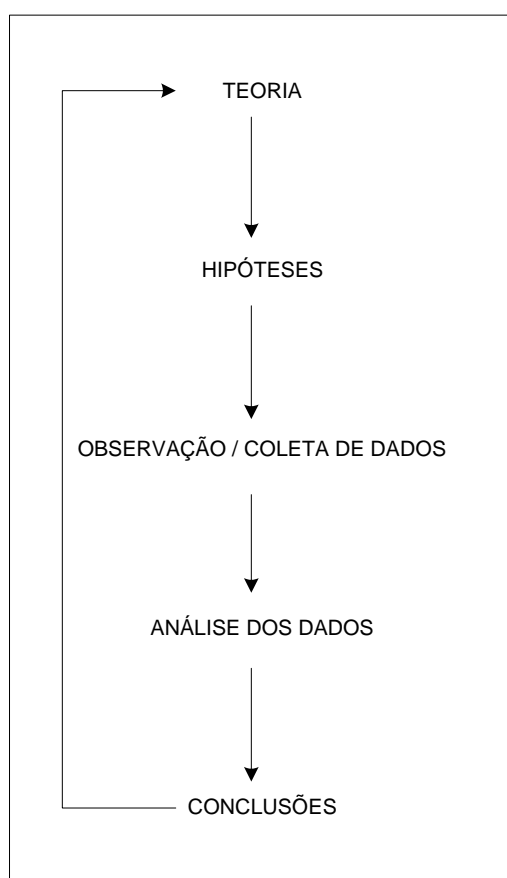


Figura 1 – Fases do processo de pesquisa (BRYMAN, 1989)

Esquemáticamente a figura 1 apresenta a evolução da pesquisa. Realizou-se análise de documentos por meio de leitura e exame de relatórios publicados, documentos e artigos publicados que relatam os métodos de trabalho desde a origem da empresa até suas atuais práticas gerenciais. Com o aprofundamento das informações, seguem-se entrevistas com profissionais, principalmente da área de recursos humanos, visando identificar suas políticas e particularidades a partir da aplicação de um questionário elaborado para identificar questões relacionadas ao comprometimento organizacional, conforme metodologia de Meyer e Allen (1997).

Os dados são tratados quantitativamente e analisados mediante tratamentos estatísticos apropriados para medir o comportamento humano referente ao comprometimento

organizacional e opiniões acerca das políticas de Recursos Humanos aplicadas na organização.

4. Comprometimento organizacional: da teoria à prática

Comprometimento é um termo que pode gerar diversas interpretações, porém constitui-se em uma atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à da empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças, ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991) (BRYMAN, 1989) desenvolveram o modelo de três dimensões sobre o qual o comprometimento está baseado:

A - Enfoque Afetivo: a premissa é que o indivíduo se identifica com as metas organizacionais e com os valores da empresa, assumindo-os como próprios. Desta forma, assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização.

B - Enfoque Normativo: pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com um conjunto de pressões normativas que ele assume internamente, constituindo-se em um vínculo resultante de pressões, geralmente da cultura da empresa.

C - Enfoque Instrumental: esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha será certamente a do abandono da organização.

Os três conceitos são sintetizados da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. E empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.

5. Comprometimento organizacional e a política de recursos humanos: estudo de caso da empresa de correios e telégrafos (ECT)

a) Considerações iniciais

Os estudos de correlação entre as políticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional são recentes e baseiam-se no esforço das organizações no que se refere ao comprometimento de um novato através da socialização e treinamento. As mensagens transmitidas aos recém-chegados parecem ser mais significativas para determinar e fortalecer o comprometimento.

Técnicas de treinamento inevitavelmente têm influência sobre a formação do vínculo do empregado com a empresa, conforme os efeitos do sentimento de competência pessoal que os novatos apresentam ao desempenhar uma tarefa requisitada. Práticas de recrutamento e seleção apontam as tendências para o sentimento de compromisso, procurando técnicas que identifiquem os candidatos não propensos à assiduidade, ao bom desempenho e à permanência na empresa.

A gestão de recursos humanos é um complexo de ações independentes que atua de forma interdependente dentro da organização, sendo, portanto parte integrante das estratégias

empresariais.

b) A empresa

O desenvolvimento da História Postal corresponde ao crescimento e à transformação histórica do próprio País, razão pela qual o conhecimento dos principais fatos ligados à implementação e ao desenvolvimento dos serviços postais fornece um panorama do desenvolvimento histórico brasileiro.

Do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram sua postura de elo que aproxima as pessoas, e de instituição respeitável que sempre procurou adequar-se aos vários períodos de desenvolvimento do País, buscando o progresso para os seus serviços prestados à sociedade. (EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, s.d.^a)

Com a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil em 1500 surgiu a primeira correspondência oficial ligada ao país, a qual, escrita por Pero Vaz de Caminha e enviada ao Rei de Portugal, relatava com notório entusiasmo o descobrimento de uma nova terra. Com este acontecimento, eternizado na história brasileira, estava sendo escrita a primeira página do surgimento dos correios no Brasil.

Em 1931 é criado o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil torna-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno do que o do DCT, que não apresenta infra-estrutura compatível com as necessidades dos usuários. Nesse sentido, é criada em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. (EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, s.d.^a)

O surgimento da ECT corresponde a uma nova postura por parte dos poderes públicos com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do país.

c) O setor de recursos humanos na ECT

Os Correios constituem em um grande empregador brasileiro, gerando o impacto de uma em cada 500 famílias recebe direta ou indiretamente dos Correios. Com 82 mil funcionários registrados em carteira e outros 21 mil trabalhando em regime de prestação de serviços, os Correios são o maior empregador do País. Isso significa que para cada 500 famílias brasileiras, uma depende, direta ou indiretamente, da folha de pagamentos dos Correios.

Na base da pirâmide, representando quase 46% dos trabalhadores registrados, encontram-se 37.630 carteiros, segundo dados de 2001. Verdadeiro ícone dos Correios, deles dependem a eficiência na entrega de cartas e também a imagem da empresa. Segundo João Bezerra Magalhães Neto, assessor executivo de Recursos Humanos da ECT, “O carteiro é o artilheiro de nosso processo produtivo. Precisamos motivá-lo e tratá-lo com respeito, para ele atuar com responsabilidade. Uma vez na rua, o carteiro representa toda a organização. Está totalmente sozinho e mesmo assim, ou talvez por isso, o índice de extravio de cartas na corporação é praticamente desprezível”.

d) O problema

O atual mundo globalizado possibilitou a livre circulação de capitais e tecnologias, elevando o nível de competitividade e impulsionando a adoção de novas práticas gerenciais visando colaborar para a manutenção da competitividade da organização e a busca por novos mercados.

Nesse panorama, a organização, com o auxílio do setor de recursos humanos, necessita desenvolver práticas a fim de assegurar o comprometimento dos empregados, que detêm conhecimento explícito e tácito, representando diferencial no mercado.

e) Soluções / práticas elaboradas e implementadas

A área de Recurso Humanos (RH) tem o objetivo de provocar algumas mudanças de forma a criar respostas às demandas externas. Entretanto, as políticas de RH da empresa ECT segue padrões tradicionais, onde há gerências específicas para cada função desempenhada. O principal método de recrutamento e seleção é o concurso público. Da mesma forma, a progressão na carreira só pode ser conseguida por meio de concurso público. Portanto, conclui-se que não há um plano de carreira na ECT.

Com uma média salarial de R\$ 400,00 para uma jornada de oito horas, os carteiros são alvo principal de uma abrangente política de recursos humanos da empresa, que obviamente se estende a toda corporação. A política de RH começa no já mencionado reconhecimento da importância dos carteiros por parte de toda companhia inclui uma série de benefícios indiretos. Na ponta do lápis, em muitos casos esses benefícios podem representar mais da metade do salário real do funcionário.

Como em todo órgão público, o grande desafio dos profissionais de Recursos Humanos é como desenvolver talentos em uma estrutura tão rígida, formal e hierarquizada. Para isso, a ECT implantou em meados de 2001 o Balanced Scorecard e tem como ponto alto a valorização do servidor, a elevação da qualidade, a responsabilidade social e ser referência em negócios postais. Esta primeira parte do projeto contou com influência direta do RH e teve as seguintes características: (MEDEIROS, 1997)

- ·Entrevistas individuais;
- ·Técnicas de brainstorming;
- ·As 4 etapas de Kaplan e Norton;
- ·Benchmarking;
- ·Vontade humana de se fazer algo diferenciado.

f) Análise dos dados / resultados

A estrutura hierárquica e sistema de cargos e salários são antigos e qualquer modificação requer concordância de órgãos superiores, sendo esse processo lento e burocrático. O piso salarial encontra-se em um patamar razoável e os benefícios oferecidos pela empresa parecem adequar-se às necessidades dos funcionários.

A integração dos funcionários – novos e antigos – é feita por uma gerência especialmente voltada para essa área, que promove lazer, eventos culturais e esportivos. As atividades de treinamento e desenvolvimento são desenvolvidas por outra área de RH, que se esforça para melhorar a qualidade de vida e dos serviços de seus funcionários através de cursos para todos os níveis hierárquicos.

Atualmente, os Correios gastam R\$ 120 milhões mensais com o pagamento de salários, incluindo encargos sociais. Já os benefícios indiretos somam R\$ 45,6 milhões. Muito importante não apenas para os funcionários como para suas famílias, são os benefícios oferecidos na forma de vales alimentação, refeição e cesta básica, reembolso de gastos com

creche, plano de saúde e incentivos à educação. entre outros. Eles adicionam R\$ 20 milhões às despesas mensais da empresa. Os Correios também investem R\$ 4 milhões em atividades esportivas, de lazer e promoção cultural. Dentre elas estão campeonatos de natação e atletismo, programas de apoio ao empregado atleta e organização de atividades culturais.

Para incrementar seu programa de treinamento, a empresa inaugurou em 2001 sua primeira Universidade Corporativa, em Brasília. Apesar do nome, não se trata de um curso superior mas de uma instituição que ficará responsável por gerar e produzir conhecimento estratégico, proporcionando um fator diferencial de competitividade aos Correios. Os cursos e atividades envolvem toda a empresa, do alto executivo ao carteiro, dos grandes clientes aos parceiros e fornecedores. Apesar de situada em Brasília, a universidade está aparelhada para atuar nacionalmente, via Internet ou videoconferências. Esse esforço, deveu-se ao reflexo do aumento de produtividade e também da mudança do perfil da força de trabalho, que hoje conta com um número crescente de prestadores de serviço de forma terceirizada e a participação do custo direto da mão-de-obra (R\$ 120 milhões) no total das despesas operacionais da empresa vem caindo. Há cerca de dez anos ela era de 70%, hoje está em 50%. Isso refletiu no aumento do número de empregados registrados – era 60 mil há dez anos e hoje é de 82 mil. (EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, s.d.^b)

Em virtude da centralização da empresa - o salário de entrada do carteiro, por exemplo, é igual no Brasil inteiro - não é possível fazer um programa baseado nos lucros e resultados. Entretanto, foram realizadas muitas melhorias nos centros de distribuição, como assistência médica, além de som ambiente e TV nos centros de distribuição.

O setor de Recursos Humanos da ECT também coordena um Programa de Voluntariado que tem como objetivo sensibilizar e instrumentalizar colaboradores e dependentes, nas Diretorias Regionais e Administração Central, para atuarem como Voluntários, através de comitês, em instituições sem fins lucrativos ou em comunidades que vivem em situação de vulnerabilidade social, disseminando assim o espírito de cidadania responsável. Público alvo das ações de Voluntariado nos Correios são as crianças e adolescentes, pessoas da 3ª idade, pessoas portadores de deficiência, grupos e comunidades locais. Algumas atividades que um Voluntário pode executar são:

- ·Orientar adolescentes em sua primeira experiência profissional;
- ·Dar palestras sobre temas genéricos ou específicos;
- ·Ajudar na reforma das instalações de uma entidade social;
- ·Promover gincanas e eventos para arrecadação de recursos;
- ·Organizar campanhas de arrecadação;
- ·Realizar atividades educativas, como contar histórias para crianças;
- ·Dar apoio emocional a pessoas hospitalizadas;
- ·Atividades de recreação e lazer com pessoas da 3ª idade;
- ·Pesquisa das atividades preferenciais nas instituições, dentre outras...

g) Considerações finais

O estímulo à educação dos funcionários é uma marca registrada dos Correios. Desde que o chamado Programa de Educação Incentivada foi implementado, em 1997, 25% da força de trabalho mudou de grau de escolaridade. De lá para cá 22,7 mil voltaram para a escola, sendo que 90% desse total representa funcionários de nível básico. O estímulo da empresa, calculado em R\$ 4,5 milhões mensais, é feito a partir de convênios e da montagem de salas de aula dentro das dependências dos escritórios regionais. Mas o grande incentivo está naquilo que a empresa oferece ao funcionário que subir de escolaridade: aumento de 5% no salário direto. Afora os gastos com benefícios diretos e indiretos os Correios investem, a cada mês, R\$ 13,5 milhões no treinamento de seus funcionários. Incluindo o estímulo à educação, o valor sobe para R\$ 18 milhões. No ano passado, o programa contou com a participação de 641 mil funcionários, que tiveram, em média, 101,57 horas de treinamento.

6. Conclusões e recomendações de novas pesquisas

A organização deve valorizar o mais importante capital: seus funcionários. Coloca-se como desafio integrá-los com metas e valores.

A partir da análise de Relatórios Sociais e dos documentos publicados conclui-se que:

- O sistema de recrutamento e de remuneração possuem estruturas rígidas, ao contrário do sistema de treinamento e desenvolvimento. Justifica-se porque as primeiras práticas são vinculadas ao controle do Governo Federal que estrutura o serviço público de tal forma que impede grandes modificações nesses aspectos.
- As políticas de recursos humanos de uma empresa do setor público interferem no comprometimento organizacional de seus funcionários.
- O ambiente de trabalho induz a concluir que favorece o comprometimento afetivo do funcionário, a adoção de estratégias de cunho social.
- O setor de RH pode ser uma unidade de negócio no setor público, a partir do momento que as pessoas são envolvidas em um sentido global, ou seja, o RH, pode ser uma ferramenta fundamental para o envolvimento de todos os colaboradores, mostrando para o funcionário onde a atividade dele impacta no negócio da organização.
- O acirramento da competição no setor postal e as exigências cada vez maiores da sociedade em relação à qualidade do atendimento colocam os Correios diante da missão de oferecer serviços ainda mais eficientes e compatíveis com as necessidades de seus clientes. Essa preocupação tem provocado verdadeira revolução na estratégia comercial da empresa, com modernização da estrutura, criação de novos produtos e abertura de novas frentes de atuação.

A limitação destas conclusões está baseado no fato de ter sido realizado apenas um estudo de caso. Portanto, são necessários novos trabalhos de pesquisa para abordagem de outras instituições públicas para justificar e validar as recomendações e conclusões aqui expressas.

Referencias

BASTOS, A. V. B. (1993) - Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas* Vol.3, n.33, p.52-64.

BRYMAN, A. (1989) - *Quantity and quality in social research*. Routledge. London

EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (s.d.^a) - *Correios: O Grande Empregador*. Disponível em <http://www.correios.gov.br>. Acesso em 21/11/2004.

_____. (s.d.^b) - *A História Postal*. Disponível em <http://www.correios.gov.br>. Acesso em 20/11/2004.

_____ (s.d.º) - *O Trabalho Voluntariado dos Correios*. Disponível em <http://www.correios.gov.br>. Acesso em 21/11/2004.

_____ (s.d.d) - *O Setor Público Competitivo: Casos de Sucesso*. Disponível em <http://www.correios.gov.br>. Acesso em 21/11/2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. (1997) - *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Campus. Rio de Janeiro.

MARIANA, L. B.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. (2000) - *As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional*. *Revista de Administração de Empresas* Vol.4, n.2, p.133-157.

MEDEIROS, C. A. F. (1997) - *Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho*. 1997. (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos* – São Paulo: MAKRON Books, 2002.

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000

MORETTO, V. P. *Construtivismo: a produção do conhecimento em aula*. Rio de Janeiro, DP&A, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem* – 8. Ed. – São Paulo: LTr, 2002.