

## **O programa de demissão voluntário oferece influência no clima organizacional de uma agência da empresa brasileira de correios e telégrafos da região do Paranhana/RS?**

Thiago de Oliveira

Tecnólogo em Processos Gerenciais (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS). Atualmente é empregado público da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - E-mail: thiagodeoliveira92tt@gmail.com

Jacques André Grings

Mestre em Desenvolvimento Regional (Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT). Atualmente é docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: jacques.grings@gmail.com

Fábio Rios Kwecko

Mestre em Gestão Educacional (Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS). Atualmente é docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: farikw@ig.com.br

Fernando Gonçalves de Gonçalves

Doutor em Sociologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS). Atualmente é docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: fernandogoncalves@yahoo.com.br

### **RESUMO**

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou investigar a influência do Programa de Demissão Voluntário no clima organizacional de uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos localizada na região do Paranhana/RS, estado do Rio Grande do Sul. O clima organizacional atrai atenção da área de gestão de pessoas das organizações, sejam instituições públicas ou privadas, já que a consolidação de um clima organizacional negativo, em empresas públicas, pode desmotivar os empregados e refletir de forma negativa no atendimento ao público. A pesquisa se caracteriza como sendo de caráter exploratória sendo utilizado como instrumento para coleta de dados um questionário contendo perguntas fechadas, conforme o modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Sbragia (1983) - e 3 perguntas abertas - e os dados tratados conforme análise estatística e de conteúdo. Os resultados obtidos por meio do estudo não permitem afirmar, de forma categórica, que o Programa de Demissão Voluntário influencia no clima organizacional da empresa pesquisada. Porém a média encontrada através das 20 categorias estudadas (3,17) indica a possibilidade de que o referido programa dos Correios pode estar afetando o clima organizacional, também é importante ressaltar que a categoria Reconhecimento, que indica o quanto a empresa valoriza os funcionários que performam acima da média, apresentou o pior indicador entre os analisados (2,29).

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Programa de Demissão Voluntária; Correios.

## **Does the voluntary dismissal program influence the organizational climate of an agency of the Brazilian postal and telegraph company in the Paranhana/RS region?**

## ABSTRACT

The article presents the results of a research that sought to investigate the influence of the Voluntary Resignation Program on the organizational climate of an agency of the Brazilian Post and Telegraph Company located in the region of Paranhana/RS, state of Rio Grande do Sul. The organizational climate attracts attention from the people management area of organizations, whether public or private institutions, since the consolidation of a negative organizational climate, in state owned, can demotivate employees and reflect negatively on public service. The research is characterized as being of an exploratory nature, using a questionnaire containing closed questions as an instrument for data collection, according to the organizational climate research model proposed by Sbragia (1983) - and 3 open questions - and the data treated according to statistical analysis and content. The results obtained through the study do not allow us to confirm, categorically, that the Voluntary Resignation Program influences the organizational climate of the researched company. However, the average found across the 20 categories studied (3.17) indicates the possibility that the aforementioned Correios program may be affecting the organizational climate, it is also important to emphasize that the Recognition category, which indicates how much the company values the employees perform above average, presented the worst indicator among those analyzed (2.29).

**Keywords:** Organizational Climate; Voluntary Dismissal Program; Post Office.

## 1 INTRODUÇÃO

O Programa de Demissão Voluntário (PDV) é um dispositivo legal que tem por finalidade principal reduzir o quadro de funcionários de organizações que a ele recorrem, estando guarnecido pela Lei nº 9.468 de 10 de julho de 1997 que institui o Programa de Desligamento Voluntário de servidores civis do Poder Executivo Federal e dá outras providências (BRASIL, 1997).

Torna-se importante ressaltar que os PDVs são utilizados de maneira frequente por empresas estatais e possuem como objetivos estratégicos: a) a reestruturação da empresa com redução do quadro de pessoal; b) a redução das despesas de pessoal (com ou sem redução do quadro); c) a oxigenação do quadro de funcionários; d) a redução de impactos sociais, políticos e de imagem; e) a mitigação de riscos judiciais (BRASIL, 2021). O Plano de Desligamento Voluntário, conforme entendimento de Gonzales e Fagundes (2018, p. 2) pode ser visto como um “instrumento que possibilite adequação ao modelo de gestão que permita flexibilidade na administração do quadro de pessoal, considerando um quadro de pessoal compatível com o volume de recursos disponíveis e competências necessárias”.

No tocante aos Correios, os PDVs buscaram (e buscam) adequar a força de trabalho com a estratégia da empresa. É possível verificar, conforme dados da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2022), que entre fevereiro e dezembro de 2017, a empresa promoveu o desligamento de 6.158 empregados. Logo em seguida, foi aberto outro PDV, que foi concluído somente no ano de 2019 com mais 1.848 adesões. No ano de 2021, foi elaborado e apresentado 2 novos PDVs, sendo um no mês de fevereiro com 4.512 desligamentos, seguido de outro no mês de abril, com 1.787 adesões. É importante destacar que somente nos últimos 5 anos (de 2017 a 2022) a empresa obteve por meio dos PDVs o desligamento de 14.305 empregados.

O desligamento em massa de empregados pode ser considerado um fator negativo para as empresas. Barbosa *et al.* (2011) afirmam ser prejudicial o desligamento de vários funcionários de uma única vez, visto que a empresa acaba abrindo mão de funcionários, quase sempre qualificados e especializados. É valoroso, para a sociedade como um todo, que as Empresas Públicas não sejam deficitárias economicamente e que acompanhem os padrões de eficiência impostos pelo mercado, também cabe destacar a função social e a finalidade pública das Empresas Estatais.

Porém os olhares também devem estar voltados para os empregados dos Correios. O que eles pensam a respeito dos PDVs e como a possibilidade de ocorrência de novos programas impacta na sua atividade laboral. Nesse sentido a presente pesquisa reveste-se de importância, pois buscou investigar a influência dos referidos programas no clima organizacional de uma empresa pública, empresa essa que presta um serviço tão necessário e significativo para a sociedade brasileira.

Estudos demonstram a influência do clima organizacional no desenvolvimento da empresa e no alcance dos objetivos estratégicos (SILVEIRA, 2019; ABELHA; CARNEIRO; FOGAÇA; JÚNIOR, 2015). Nessa seara, o clima organizacional vem se consolidando como um conceito que reflete as percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho. Sbragia (1983, p. 30) diz que, “embora o conceito de clima tende a ser usado para descrever organizações, o termo também pode ser usado para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham”.

Nesta linha de entendimento, o artigo buscou investigar a relação entre o

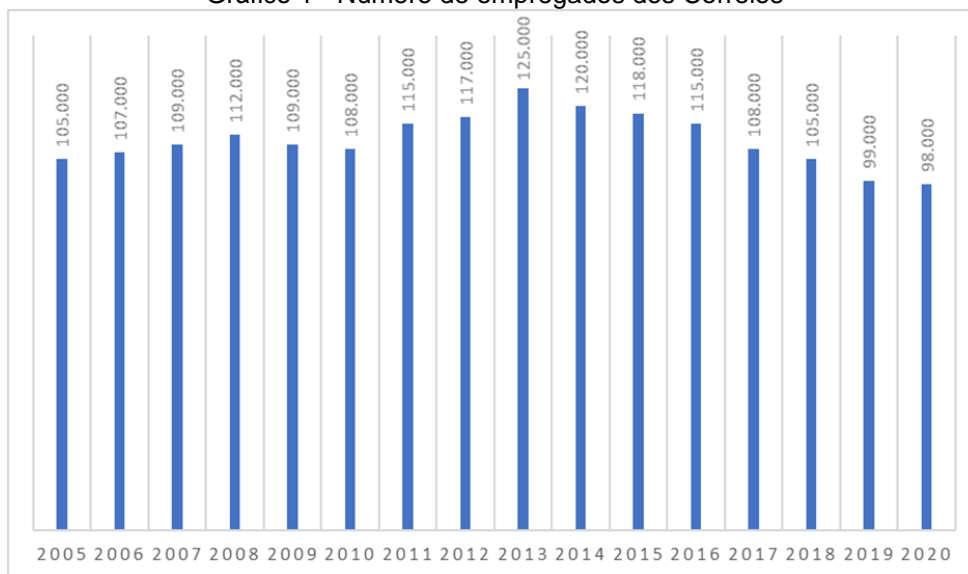
PDV e o clima organizacional de uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos localizada na região do Paranhana/RS. Como base metodológica foi aplicada uma pesquisa com 7 empregados e utilizado o modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Sbragia (1983) - e 3 perguntas abertas - sendo os dados tratados conforme análise estatística e de conteúdo. O artigo apresenta, além desta breve introdução, o referencial teórico na seção 2, a metodologia na seção 3, a análise dos dados na seção 4 e finalmente, na seção 5, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Programa de Demissão Voluntário é um dispositivo legal que tem por objetivo a redução do quadro de funcionários de uma empresa. O referido programa, guarnecido pela Lei nº 9.468 de 10 de julho de 1997, institui o Programa de Desligamento Voluntário de servidores civis do Poder Executivo Federal e dá outras providências (BRASIL, 1997).

Dentre os motivos para as empresas adotarem os PDVs, encontra-se o interesse em reduzir o número de empregados com o objetivo de reduzir os custos financeiros. Barbosa *et. al.* (2011) explicam que existem razões distintas que levam as empresas a adotar tais medidas, como a busca pela maximização do lucro ou readequação do quadro de empregados. Leme (2000) apresenta ainda a desburocratização e o enxugamento dos encargos com a folha de pagamento como pontos positivos dos PDVs. Como é possível observar no Gráfico 1, que apresenta o efetivo dos Correios, percebe-se que aumentou o número de empregados após o ano de 2005, quando a empresa já contava com 105 mil funcionários, chegando a 125 mil no ano de 2013. Após esses anos, a empresa adotou medidas que diminuiriam o efetivo, chegando ao ano de 2020 ao número de 98 mil empregados.

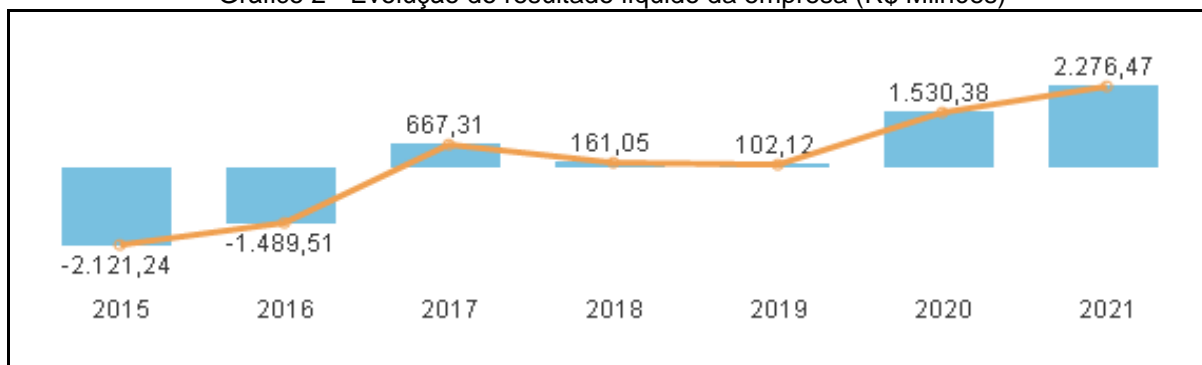
Gráfico 1 - Número de empregados dos Correios



Fonte: Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Ao analisar o Gráfico 1 é possível verificar uma queda expressiva no quadro de pessoal com a adesão aos PDVs oferecidos pelos Correios. Esses programas foram ofertados principalmente aos empregados aposentados que ainda se encontravam nos quadros efetivos e possuíam uma faixa salarial mais elevada (GONZALES e FAGUNDES, 2018). Um fato que pode ter contribuído com a alta adesão aos PDVs foi a incerteza quanto ao futuro dos Correios, mesmo que a empresa pública venha se recuperando. O Gráfico 2 apresenta os dados referentes ao resultados líquido dos Correios sobre os períodos compreendidos entre 2015 e 2021.

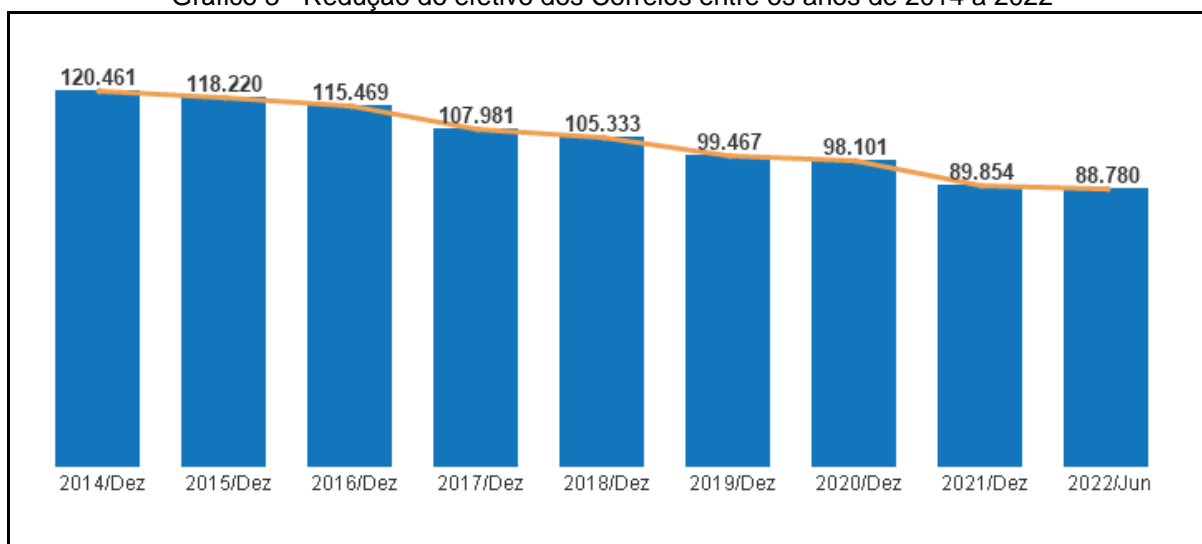
Gráfico 2 - Evolução do resultado líquido da empresa (R\$ Milhões)



Fonte: Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Percebe-se que os Correios apresentaram um resultado mais expressivo a partir de 2020 e esse fato pode estar relacionado com o aumento da demanda pelos serviços a partir da pandemia de COVID-19. Com a queda do número de empregados, acabou ocorrendo uma sobrecarga de trabalho para aqueles que continuam na empresa. Isso pode ter gerado insatisfação entre os empregados, pois as unidades da empresa nas quais não houve adesão aos PDVs passaram dificuldades com transferências de empregados para cobrir a falta nas unidades que tiveram uma maior adesão aos PDVs. Dados divulgados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) demonstram uma queda de cerca de 29% no efetivo desde o ano de 2014, conforme observado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Redução do efetivo dos Correios entre os anos de 2014 a 2022



Fonte: Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Ao analisar o Gráfico 3, percebe-se que entre dezembro de 2020 e junho de 2022, em torno de 10 mil empregados se desligaram dos Correios. Torna-se necessário destacar esse fato, pois ele retrata a retirada de benefícios históricos dos empregados por parte da empresa no acordo coletivo da categoria no ano de 2020. Entre os principais direitos adquiridos pela categoria e que foram retirados causando grande insatisfação entre os empregados dos Correios é possível destacar o aumento expressivo na cobrança do plano de saúde, fazendo com que muitos empregados não tivessem como arcar com os custos. Também é possível citar a retirada por parte da empresa de um adicional de férias pago acima do que prevê a Legislação trabalhista brasileira, a retirada do vale alimentação durante as férias e o



pagamento em dobro como bonificação no mês de dezembro. Esses fatos podem ter causado um clima desfavorável no ambiente de trabalho.

Com relação ao conceito de clima organizacional, Lima e Albano (2002) ressaltam o pensamento de que o clima organizacional é diretamente influenciado pelas pessoas, envolve as percepções dos empregados sobre a empresa e como são afetados pelas práticas e normas do ambiente. Nesse sentido, um ambiente positivo pode incentivar os empregados a entregar o melhor de si realizando as tarefas com dedicação e significância (SANTOS, *et. al.*, 2021).

O clima organizacional interfere de maneira significativa no ambiente de trabalho e é considerado um fator determinante para o sucesso de uma empresa. Nesse sentido, Santos (2021) defende a consolidação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades das pessoas e que com isso haja melhor integração dos sistemas, trazendo motivação e satisfação individual, gerando melhora na realização das tarefas e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Bowen e Ostroff (2004), o clima é constituído pela sensação compartilhada entre os indivíduos no ambiente de trabalho e seu olhar sobre as práticas, procedimentos e rotinas da organização. No entanto, a sua medição é realizada em nível individual, para somente depois ser reunida ao grupo, expressando não somente a importância da qualidade dessas percepções, assim como a sintonia e a concordância do grupo, e acabar influenciando o clima e os resultados da operação. Conceição (2020, p. 39) menciona que “clima organizacional é o conjunto das percepções dos empregados acerca dos mais variados aspectos dentro da empresa, como autonomia, comunicação, envolvimento e conforto físico”.

Na busca por crescimento e competitividade, várias empresas entenderam a necessidade e importância do clima organizacional, tornando-se um desafio para a área de recursos humanos. Nesse sentido, é de suma importância a verificação do clima no ambiente corporativo. Para Feltrin (2020), a pesquisa de clima é uma forma de coletar dados relevantes acerca das percepções dos empregados que podem afetar sua motivação e desenvolvimento.

Na percepção de Coda (1997) a pesquisa de clima organizacional reflete uma tendência a respeito de como as necessidades da organização e das pessoas estão realmente sendo atendidas, mostrando ser um indicador da eficácia organizacional e

um instrumento que atende mais de perto as necessidades da organização e dos empregados, caracterizando tendências de satisfação ou de insatisfação. A pesquisa de clima organizacional ainda permite que seja identificado como cada empregado se sente em relação à empresa fazendo um levantamento de opiniões que mostrará uma representação da realidade organizacional, já que o objetivo é retratar o que as pessoas acreditam que está acontecendo naquele momento na organização.

De acordo com Feltrin (2020), as pesquisas de clima devem ser realizadas de forma anônima. As questões devem abordar temas gerais e específicos, como ambiente, política e plano de carreira, incluindo também temas mais subjetivos, como relacionamento interpessoal e estabilidade no emprego. Dentre alguns modelos de pesquisa de clima organizacional, o modelo proposto por Kolb (1986) merece destaque, pois utiliza a avaliação de 7 fatores/indicadores, a saber:

- Responsabilidade - autonomia para a tomada de decisões;
- Padrões - peso dado às normas e processos;
- Recompensas - sentimento de recompensa pelo trabalho e pela política de promoção e remuneração;
- Conformismo - sentimento de que há muitas regras a serem obedecidas;
- Clareza organizacional - sentimento de organização e objetivos claros;
- Calor e apoio - sensação de boas relações no ambiente;
- Liderança - facilidade dos membros em aceitar a liderança.

Outro importante modelo de pesquisa de clima organizacional foi desenvolvido por Litwin e Stringer (1968), sendo baseado em um questionário para a avaliação de 9 fatores/indicadores. Os fatores responsabilidade, recompensas e padrões já foram apresentados no modelo de Kolb (1986), restando outros 6 fatores/indicadores, que são:

- Estrutura - sentimento de regras exageradas e muitas restrições;
- Desafio - sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das funções;
- Relacionamento - sensação de ajuda entre os funcionários;
- Cooperação - sensação de apoio mútuo entre gestores e subordinados;
- Conflito - sensação de que opiniões contrárias são aceitas;
- Identidade - sensação de pertencimento dentro da organização.



Já Sbragia (1983) desenvolveu um modelo mais robusto de pesquisa de clima organizacional e que abarca 20 indicadores a serem analisados. No Quadro 1, apresenta-se o demonstrativo das variáveis avaliadas.

Quadro 1 - Dimensões/Variáveis do clima segundo Sbragia.

1. Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. Conformidade Exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfata a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
3. Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
4. Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.
5. Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
6. Adequação da Estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. Recompensas Proporcionais: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quanto justas são as políticas de pagamento e promoções.
9. Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. Cooperação Existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. Padrões Enfatizados: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
13. Sentimento de Identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
14. Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
15. Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
16. Justiça Predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
18. Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
19. Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

20. Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Fonte: Sbragia (1983).

Após a exemplificação dos modelos de pesquisa dos autores citados, resta evidente que o modelo proposto por Sbragia (1983), e que foi inclusive baseado no modelo proposto por Litwin e Stringer (1968), abrange mais variáveis para que sejam analisadas que as demais. Portanto, por ser mais completo e amplamente utilizado em pesquisas de clima organizacional, esse modelo foi o escolhido para o estudo proposto. A escolha pelo modelo de Sbragia (1983) se deu pelo fato de contemplar a dimensão “participação”, “consideração humana”, “recompensas proporcionais” e “reconhecimento”, categorias consideradas importantes no contexto de pesquisa de clima organizacional da agência dos correios ora estudada.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caráter exploratório. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória facilita a familiaridade com o problema que é objeto da pesquisa e contribui com a construção de hipóteses, sendo comuns as pesquisas bibliográficas e as entrevistas. A pesquisa faz uso dos métodos qualitativo e quantitativo. De acordo com Pereira *et al* (2018, p. 67), “os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo” (também lidam com dados ricos em significados). Os autores ainda defendem que, com uso da escala Likert, as respostas podem ser agrupadas de tal maneira que permita uma análise estatística, justificando o tratamento quantitativo também utilizado na pesquisa proposta. Ademais, Yin (2015) profere que nos estudos de caso os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem, podendo permitir um melhor entendimento do objeto de estudo.

A pesquisa foi realizada em uma agência dos Correios localizada na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a região possui 210.000 habitantes. Como instrumento de coleta dos dados, foi disponibilizado um questionário desenvolvido

no Google Forms. A pesquisa foi direcionada para 9 empregados que trabalham atualmente na empresa, alcançando a participação de 7 respondentes.

Após responder as questões necessárias para traçar o perfil dos respondentes, os entrevistados marcaram as questões baseadas no modelo apresentado por Sbragia (1983). Como alternativas de resposta, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos buscando retratar a concordância com cada aspecto investigado, visto que os empregados escolhem seu nível de concordância em cada afirmação entre “discordo totalmente” (1), “discordo” (2), “neutro” (3), “concordo” (4) e “concordo totalmente” (5).

Para que se tornasse possível realizar o cálculo da média ponderada foi utilizada a fórmula: [(número da escala (1) x número de respostas obtidas) + (número da escala (2) x número de respostas obtidas) + ...]/número total de respostas. Dessa forma, foi possível realizar o levantamento de todas as médias das 20 variáveis (SBRAGIA, 1983). Além disso, foi calculado (fórmula na ferramenta Excel), o desvio padrão das respostas, no sentido de conhecer a dispersão das médias das variáveis encontradas. Conforme Filho e da Silva (2005, p. 630), “o desvio padrão é utilizado para representar a dispersão dos valores, sendo calculado pela raiz quadrada da variância”. Apesar do  $n$  pequeno da amostra, as respostas cobriram grande parte dos trabalhadores da agência objeto deste estudo exploratório. Assim, cabe mencionar que esses dados são apresentados de forma descritiva, sem objetivos de explicação causal. Na sequência, foram incluídas mais 3 questões abertas, como pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Questões Descritivas

Questão
Como você se sente em relação às possibilidades de privatização da sua empresa? Acha que isso interfere em algo no local de trabalho? Como?
Se tivesse a oportunidade de trabalhar em outra empresa recebendo exatamente o mesmo financeiramente e com a mesma carga horária você trocaria de empresa? Por quê?
Nos últimos anos, a empresa instituiu algumas vezes os chamados "PDV", que são programas de demissão voluntária, você acredita que isso pressiona o clima na empresa? De que forma?

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas dissertativas apresentadas no Quadro 2 tiveram o objetivo de identificar as percepções dos empregados acerca de temas como: os programas de

privatização, a vontade de trabalhar em outra empresa e o impacto dos PDVs no clima organizacional. Essas perguntas buscam identificar percepções dos agentes sobre o fenômeno de forma mais aprofundada do que seria possível em questões fechadas e foram pensadas de forma a compreender as percepções e representações dos agentes sobre os PDVs.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir os dados derivados do estudo a partir das médias e desvio padrão das variáveis da pesquisa e comparar com os parâmetros das respostas que foram definidos para esse estudo. O Quadro 3 busca mostrar a disposição dos dados referentes ao clima organizacional que foram apurados junto aos sete empregados da agência dos Correios que foi investigada.

Quadro 3 - Médias e desvio padrão das variáveis da pesquisa

Variável	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Tensão			4	3		3,43	0,53
Conformidade		2	3	2		3	0,82
Participação		2	4	1		2,86	0,69
Supervisão		1	1	5		3,57	0,79
Consideração	1	1	1	4		3,14	1,21
Estrutura		1	3	3		3,29	0,76
Autonomia			2	5		3,71	0,49
Recompensa		5		2		2,57	0,98
Prestígio		2	2	3		3,14	0,90
Cooperação		2	2	3		3,14	0,90
Padrões		4	3			2,43	0,53
Conflito		2	3	2		3	0,82
Identidade			1	6		3,86	0,38
Tolerância		1	4	2		3,14	0,69

Clareza		1	4	2		3,14	0,69
Justiça			2	5		3,71	0,49
Progresso		1	2	4		3,43	0,79
Logística		2	2	3		3,14	0,90
Reconhecimento	1	3	3			2,29	0,76
Controle		1	3	2	1	3,43	0,98
Total das respostas	2	31	49	57	1	3,17	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o objetivo de analisar os resultados obtidos no Quadro 3, os dados foram enquadrados em parâmetros, segundo o que se apresenta no Quadro 4. Para definir os parâmetros utilizados no Quadro 4 levou-se em consideração a média das respostas entre 0 e 5. Entre 0 e 1,5 retrata o status do funcionário de “muito insatisfeito”, entre 1,5 e 3 indica “insatisfeito”, entre 3 e 4,5 o funcionário se apresenta “satisfeito” e entre 4,5 e 5, “muito satisfeito”.

Quadro 4 - Parâmetros das respostas obtidas

Média da resposta	Classificação
Entre 0 e 1,5	Muito insatisfeito
Entre 1,5 e 3	Insatisfeito
Entre 3 e 4,5	Satisfeito
entre 4,5 e 5	Muito satisfeito

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o Quadro 3, é possível perceber que a média total das respostas atingiu o indicador de 3,17. No Quadro 4, a classificação geral é enquadrada como de satisfação. Entretanto, é perceptível que o valor se encontra muito próximo dos valores que indicariam insatisfação. É possível notar também que nenhum dos resultados obtidos no Quadro 3, quando analisados separadamente a partir dos parâmetros do Quadro 4, indicariam a classificação de “muito insatisfeito”, tampouco nenhum indica o parâmetro de “muito satisfeito”.

A variável “Reconhecimento” merece destaque, pois foi a que atingiu a média mais baixa dentre as 20 variáveis analisadas. Essa variável refere-se a forma como

a empresa trata os empregados que se destacam e rendem acima da média, mostrando total insatisfação em relação a esse tema. O fator reconhecimento pode influenciar na motivação que por sua vez pode interferir na forma como o indivíduo desempenha as suas funções. Conforme Vroom (1964, p. 15) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”, logo, torna-se importante destacar que a motivação é intrínseca, é inerente de cada ser humano. Conforme os achados do estudo é possível perceber que os entrevistados julgam se encontrar desequilibrada a relação de troca com a empresa, pois o vínculo entre uma organização e as pessoas é mensurado cognitivamente por relações de trocas e como o sujeito julga o que ele dá e recebe desta, não só em termos econômicos, mas também em termos sociais.

Ainda conforme o Quadro 3, tem-se a variável “Recompensa”, que obteve desempenho baixo se comparado a média. A variável em tela refere-se a maneira como os empregados enxergam a política salarial e de promoção da empresa, como julgam receber reconhecimento salarial compatível. Os resultados dessa variável carecem de uma maior investigação, considerando a existência de um sistema de remuneração amparado em uma política nacional. O subsistema de remuneração dos Correios baseia-se na 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 (BRASIL, 2018).

Negativamente, destacaram-se também as variáveis “Padrões” e “Participação”, que tratam sobre o sentimento de valorização e ao reconhecimento por parte da empresa em aceitar ideias e sugestões dos empregados nas tomadas de decisões. Notadamente se percebe uma sensação de desvalorização, porém, não financeiramente, o que corrobora o entendimento de Rego (2001), revelando que o respeito e justiça ao qual o trabalhador está exposto são fatores ligados diretamente ao sentimento de satisfação. No que se refere a valorização e reconhecimento dos funcionários, torna-se importante destacar a existência de normativas internas dos Correios (presentes no serviço público) que devem ser



obedecidas e que dificultam ações de reconhecimento por parte da empresa pública em relação aos seus empregados.

Como ponto positivo apresentado nas categorias do Quadro 3, é possível citar a variável “Autonomia”, que busca verificar como os empregados se sentem em relação à possibilidade de executar suas obrigações, sem a necessidade do aval do chefe imediato. Foi possível verificar um fator positivo e relevante para o clima organizacional, de maneira que a autonomia no trabalho permite que os empregados desenvolvam suas atividades e entendam o que é mais produtivo. Para Ferreira (2010), o funcionário pode adequar a ordem para a realização de alguma tarefa ao seu modo de trabalho e de desenvolver atividades, sendo que uma empresa que permite um trabalho autônomo acaba valorizando a criatividade do funcionário e permitindo um maior prazer ao realizá-lo.

Após analisar a variável “Autonomia”, observa-se a variável “Controle”. Essa dimensão retrata o quanto o empregado sente que a empresa usa mecanismos de controle como punição. Os empregados possuem autonomia, porém, caso sejam controlados, sentem como se estivessem sendo punidos. Tem-se uma questão importante a ser analisada pela empresa, já que isso envolve a saúde e bem-estar dos empregados. Para Codo (2002), a perda do controle por parte dos empregados no ambiente de trabalho é um gerador de sofrimento. O autor citado ressalta também que o sentimento de controle e domínio sobre o trabalho é essencial para a saúde mental de todos.

As variáveis “Justiça”, “Identidade” e “Progresso” também merecem destaque positivo. Percebe-se, com base nos dados evidenciados pela pesquisa, a existência de um senso de pertencimento perante a empresa e sentimento de justiça, visto que os participantes enxergam possibilidade de progresso na empresa. Esse fato vai contrapor o sentimento de desvalorização. Isso pode ser explicado pelo entendimento de parte dos empregados acerca dos objetivos da empresa e a necessidade de alcançar as metas corporativas para que se chegue ao progresso da carreira. Souza (2014) acredita que a realização profissional pode consolidar a identificação com a empresa.

Foi apresentado ao final do questionário, 3 questões abertas que não possuem relação com o modelo de pesquisa de clima organizacional de Sbragia (1983). Essas questões buscavam oportunizar que os participantes descrevessem o

entendimento acerca de assuntos que impactam o clima organizacional. Os entrevistados foram perguntados sobre o impacto das recorrentes ameaças de privatização da empresa e relataram que a incerteza sobre o futuro contribui com o clima tenso, inseguro e de medo, além de reafirmar a sensação de desvalorização dos empregados. É possível perceber que os PDVs vêm deixando o clima mais tenso na empresa e contribuindo com desmotivação dos empregados, o que já foi mostrado em um estudo de O'Driscoll e Beehr (2000), com 236 trabalhadores dos Estados Unidos e da Nova Zelândia. Neste estudo, foi constatado que fatores como estabilidade no emprego, relacionamento no trabalho com colegas e chefia, perspectiva de carreira, salário e benefícios são determinantes na satisfação dos funcionários.

Por fim, nas últimas duas questões abertas, os empregados deveriam relatar se os PDVs pressionavam o clima e se aceitariam trabalhar em outra empresa com o mesmo salário ou carga horária. A partir destas respostas, observou-se unanimidade dos empregados ao relatar a pressão por conta da sobrecarga de trabalho em relação aos que continuam na empresa, porém, é importante destacar o fato de que quase todos os respondentes não trocariam de empresa na situação apresentada. Ademais, quem mencionou que trocaria de trabalho acrescentou que o faria caso fosse ofertada mais segurança para continuidade no emprego, como também a valorização profissional. Resta destacar que as medidas implantadas pelos Correios vêm causando problemas por interferir diretamente nos fatores motivacionais dos empregados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo apresentou os resultados de uma pesquisa que buscou analisar a influência do programa de demissão voluntário no clima organizacional de uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da região do Paranhana/RS. Os PDVs são utilizados legalmente pelas empresas como um dispositivo que busca basicamente reduzir o quantitativo de funcionários, porém, notou-se que há poucos estudos relacionando a sua aplicação com o clima organizacional.

A busca inerente das empresas em se manter no mercado, diante de um cenário de mudanças de toda a sorte, demonstra a importância de analisar o clima

organizacional e utilizá-lo como vantagem competitiva. Restou claro como o clima organizacional saudável é capaz de trazer motivação aos empregados e como influencia na produtividade, atingindo os resultados corporativos. Ficou visível também o quanto um clima negativo atrapalha o andamento da empresa na busca pelo desenvolvimento perene.

Os resultados encontrados permitiram identificar que os empregados possuem senso de pertencimento com os Correios. Isso pode ser comprovado através da variável “Identidade” (como o empregado valoriza a empresa e sabe da sua importância perante ela), da variável “Autonomia” (como o empregado sente que pode realizar suas tarefas sem o frequente aval dos chefes) e da variável “Justiça” (como o empregado sente que as escolhas são baseadas mais em aspectos políticos e pessoais do que em competências e habilidades), pois estas variáveis apresentaram os melhores indicadores. Percebe-se também um descontentamento com as diretrizes adotadas por parte da instituição. Entretanto, a maioria dos empregados não trocava de emprego, mesmo em condições financeiras e de carga horária idênticas, mostrando uma relação de identidade e pertencimento entre as partes.

A partir dos achados da pesquisa, notou-se que a média total das respostas atingiu o indicador de 3,17, sendo que a classificação geral é enquadrada como de satisfação. Porém, percebe-se que o valor se encontra próximo dos valores que indicariam insatisfação, estando claro que o clima organizacional, no momento, é de estado de alerta. Existem muitas variáveis que podem estar impactando negativamente no clima organizacional como “Padrões” (como a empresa valoriza os empregados que entregam bons resultados), “Reconhecimento” (como a empresa valoriza funcionários que rendem acima da média) e “Recompensa” (como os empregados enxergam a política salarial e de promoção da empresa, como julgam receber reconhecimento salarial compatível). Também cabe destacar que existem normativas internas dos Correios que devem ser obedecidas e que dificultam ações de reconhecimento por parte da empresa pública em relação aos seus empregados.

Como limitação do estudo cabe destacar que a pesquisa foi aplicada em uma agência dos Correios considerada de pequeno porte e que apenas sete pessoas (das nove possíveis) responderam o instrumento de coleta de dados. É possível que

ao investigar a influência dos PDVs no clima organizacional de outra agência dos Correios possam ser encontrados resultados diferentes destes ora apresentados.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

BARBOSA, Tainã Marques; VIEIRA, Naldeir dos Santos; CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. Consequências dos Programas de Demissão Voluntário – PDV: um estudo de caso na CEMIAG. **Anais...VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, SEGeT, Resende, RJ, 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.468, de 10 de julho de 1997**. Institui o Programa de Desligamento Voluntário de servidores civis do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Economia. **Plano de Demissão Voluntária**. [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/central-de-conteudo/apresentacoes/copy\\_of\\_diretrizes-do-programa-de-participacao-nos-lucros-ou-resultados-plr-2022-16-09-2021/webinar-aproximasest-politica-de-pessoal-nov2021.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/central-de-conteudo/apresentacoes/copy_of_diretrizes-do-programa-de-participacao-nos-lucros-ou-resultados-plr-2022-16-09-2021/webinar-aproximasest-politica-de-pessoal-nov2021.pdf). 24 out. 2022.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Plano de Cargos, Carreira e Salários 2008, Atualizado 2018. <https://www.correios.com.br/>. Acesso em 16/05/2023.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM – firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-211, 2004.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 173-190.

CONCEIÇÃO, Andrea Pereira da. **Estudo dos fatores que influenciam o clima organizacional dos empregados de uma empresa familiar de pequeno porte**. 2020. Dissertação (Mestrado). Pós-graduação em Administração. Universidade de Taubaté, 2020.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

- FERREIRA, Mário César. Chegar feliz e sair feliz do trabalho: aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho. *In*: Mendes, A. M. (org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2010.
- FILHO, Benigno Barreto; SILVA, Claudio Xavier da. **Matemática**. Governo do Estado de Minas Gerais, 2005.
- FOGAÇA, Natasha; JUNIOR, Francisco Antônio Coelho. A hipótese “trabalhador e trabalhadora feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZALES, Rafael Kuramoto.; FAGUNDES, Juliana. Plano de Desligamento Voluntário como Instrumento de Gestão do Capital Humano em uma Empresa Pública. **Revista de Gestão Pública**. v. 19, n. 18, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População Estimada 2021**. <https://cidades.ibge.gov.br/>. 25 out, 2022.
- KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes. **Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil**. UFRGS. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul, 2000.
- LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do CCEI**, 10, 33-10, 2002.
- LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and organization climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- O'DRISCOLL, Michael P.; BEEHR, Terry A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**, v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.
- PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico] / Adriana Soares Pereira ... [et al.]. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018.
- REGO, Arménio. **Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 17, p. 119-131, 2001.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional [livro eletrônico]:** pesquisa e diagnóstico. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SANTOS, Lorena Ferreira.; TORRES, Tatiana.; ANDRADE, Jocimar Casimiro de.; SILVA, Fernando Salvino de.; SANTANA, Robson José Silva.; CHAVES, Renata Porto.; SILVA, Antônielle Patricia Lima da. A relevância do clima organizacional nas organizações. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, 2021.

SBRAGIA, Roberto. Um Estudo Empírico Sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. **Revista de Administração**, v.18, n. 2, p.30-39, 1983.

SEST. **Panorama das estatais.**  
<http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=paineldopanoramadasestatais.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd07&anonymous=true>. 20 out. 2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 23, n. 6, p. 739-764, 2019.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional:** Compreendendo a essência das organizações. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

YIN, Robert K. **O Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.