

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

TEREZINHA DE FÁTIMA NUNES DO CARMO

**OS 350 ANOS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS: O
DESAFIO DE SE REINVENTAR COMO EMPRESA PÚBLICA E ATUAR EM
NOVOS MERCADOS E SERVIÇOS**

Porto Alegre, maio de 2015.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**OS 350 ANOS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS: O
DESAFIO DE SE REINVENTAR COMO EMPRESA PÚBLICA E ATUAR EM
NOVOS MERCADOS E SERVIÇOS**

TEREZINHA DE FÁTIMA NUNES DO CARMO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Fernando Dias Lopes

Porto Alegre, maio de 2015.

Agradecimentos

Agradeço ao bem que existe e está presente em todo o lugar. Agradeço às pessoas, maravilhosas, que são capazes de, no convívio e na interação diária, construir instituições do mais elevado nível de ensino, a exemplo da UFRGS, com a qual sonhei muito, mas nem ousava sequer pensar que um dia, eu poderia frequentar e concluir um curso!

Agradeço a Deus, por ter dado tanta inteligência e capacidade para algumas pessoas, a exemplo de cada um dos professores que se dedicaram a nos transmitir seus conhecimentos, inclusive como pessoas, quero dizer que jamais, jamais esquecerei! Obrigada professor Fábio Meira, mestre querido, pela oportunidade e pela força muito grande que me destes! Obrigada professores e tutores, Maurício Pozzebon, Lena Mazzotti e Aline Malanovicz, professores do polo de São Lourenço, Gladis Rodrigues e Mariza Kuhn, amigas queridas, pelo carinho e pela força, vocês são maravilhosas! Obrigada professora coordenadora Daniela Santos, e professor Fernando Lopes, por seus feedbacks! Agradeço aos meus colegas de trabalho, os atendentes da reven 08, que me ajudaram contribuindo com seus pareceres, tornando possível a realização deste estudo. Agradeço a ECT, aos colegas que tornaram viável a pesquisa e principalmente ao senhor Jair Batista Antunes, diretor da empresa no Estado do Rio Grande do Sul, por sua estimável colaboração. Agradeço a todos, que, em suas particularidades, ajudaram-me a desvendar os mistérios que existe na empresa pública! Aprendi muito, para a vida profissional e pessoal, com cada um de vocês! Quero dizer que uma das coisas que mais me faz feliz nesta vida é aprender, estudar sempre, buscar o conhecimento e melhorar e evoluir e servir mais e melhor. Nossa vida é resultado do que escolhemos fazer com ela, e sou muito grata por ter escolhido este caminho. Obrigada, professores! Obrigada, profissionais maravilhosos! Obrigada a esta instituição, por ter desenvolvido um curso tão importante, para suprir as demandas dos serviços públicos.

Agradeço também ao meu filho Gabriel, por ter me apoiado, me dando força, carinho e aceitando que a mãe nem sempre estava disponível. Agradeço aos meus irmãos pela torcida, à minha mãe e ao meu pai pela luz que me enviam todos os dias à minha vida. Agradeço a Deus pela vontade que me move, e faz ir sempre em frente! Obrigada, Senhor! Obrigada, pessoas do bem!

“Nada no mundo pode tomar o lugar da persistência.
O talento não o fará; nada é mais comum do que homens sem
sucesso, com grande talento.
O gênio não o fará; o gênio não é recompensado é quase um
provérbio.
A educação não o fará; o mundo está cheio de desamparados
instruídos.
Só a persistência e a determinação são onipotentes.”

Calvin Coolidge,
Presidente dos Estados Unidos da América,
apud Lacombe (2008 p. 236)

Resumo

Nos últimos anos, o setor postal mundial e os Correios brasileiros têm sofrido mudanças, tanto devido à adequação das demandas dos consumidores, como ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias, que colocam em cheque as organizações e as obrigam a um novo arranjo organizacional. O presente trabalho tem por objetivo analisar as mudanças que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos se propõe, considerada de longo prazo (“Correios 2020”), e o que estas mudanças significam para os processos de trabalho, para a sociedade e para os trabalhadores (neste caso, os atendentes de agência da região de vendas 08-reven 8 – do Estado do Rio Grande do Sul). A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, através de documentos já existentes, pesquisas realizadas anteriormente, sites da internet, e entrevista aplicada aos atendentes da reven 08, através de questionários, enviados por meios eletrônicos e que retratam o pensamento a respeito das mudanças e as percepções da mudança na dinâmica do trabalho dos atendentes. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso.

Com o estudo, chegou-se à conclusão que os atendentes da região 8 apresentam comprometimento com a empresa, preocupam-se com a qualidade de serviços prestados, empenham-se em desenvolver serviços de qualidade, buscam autodesenvolvimento através da participação em treinamentos, cursos presenciais e à distância, possuem consciência da necessidade de mais estudos e procuram manter-se atualizados através dos meios de comunicação da empresa. Encontram-se atualmente, no estágio da mudança em que o sentimento generalizado é de apreensão, seja com o rumo que a empresa vai tomar (temor à privatização), seja pela expectativa pelo que virá a seguir.

Palavras-chave: Mudança, Novo Estatuto, Gestão Corporativa, Resistência e Aceitação.

Abstract

In recent years, the world postal sector, and the Brazilian Post has undergone changes both due to adequacy of the demands of consumers, as the rapid development of new technologies, which calls into question the organizations and require a new organizational arrangement. This study aims to analyze the changes that the Brazilian Post and Telegraph proposed, considered long-term (Post 2020), and what these changes mean for the work processes, for society and for employees (in this case, the agency attendants on sales region 08-reven 8 – of the Rio Grande do Sul State). The research was exploratory, through existing documents, research carried out previously, internet sites, and interview applied to reven attendants 08, through questionnaires sent electronically and portraying the thought about the changes and change perceptions of the dynamics of the work of attendants. The research is characterized as a case study.

To the study, came to the conclusion that the region 8 attendants present commitment to the company, are concerned with the quality of service, strive to develop quality services, seek self-development by participating in training, classroom courses and distance, have realized the need for more studies and try to keep up to date through the company's media. They are currently in the changing stage where the general feeling is of concern, either with the direction the company will take (fear of privatization), is the expectation for what will come next.

Keywords: Change, New Laws, Corporate Management, Strength and Acceptance.

Sumário

1	Introdução.....	07
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos.....	14
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
2.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.1.1	Método Utilizado na Pesquisa.....	16
2.1.2	Unidade de Análise.....	18
2.1.3	Coleta e Tratamento de Dados.....	19
2.1.4	Tempo da Pesquisa.....	20
3	RESULTADOS.....	21
3.1	REVISÃO TEÓRICA.....	21
3.1.1	Resistência e Aceitação.....	28
3.1.2	Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	33
3.2	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
3.2.1	Mudanças na Estrutura Organizacional.....	36
3.2.2	Mudanças no Modelo Empresarial.....	42
3.2.3	Mudanças no Pessoal.....	45
3.2.4	Mudanças para Atuação no Exterior.....	49
3.2.5	Mudanças para Novos Serviços.....	51
3.2.6	Mudanças de Parcerias Comerciais.....	53
3.2.7	Financiamento das Mudanças.....	54
3.2.8	Mudanças para Aquisição de Empresas.....	54
4	CONCLUSÕES.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE – CRONOLOGIA HISTÓRICA.....	75

1 Introdução

Com a publicação da Medida Provisória 532 de 28/04/2011 e do Decreto nº 7.483, de 16 de maio de 2011, no Diário Oficial da União nº 93, de 17 de maio de 2011, entrou em vigor o novo Estatuto do Correios, sancionado com a aprovação pela presidenta Dilma Roussef da Lei 12.490/11, de 16 de setembro de 2011. Posteriormente, o estatuto foi aprovado pelo Decreto 8.016/13, publicado no Diário Oficial da União (DOU), em 17/05/2013, que revogou o primeiro. Através deste novo Estatuto, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos terá melhores condições para se modernizar e crescer.

A empresa lança-se em um plano de crescimento de longo prazo, que iniciou-se em 2011 e está pensado até 2020, denominado “Correios 2020”, pelo qual almeja tornar-se uma empresa de classe mundial, similar a muitas outras empresas de correios do mundo. Suas principais modificações são a consolidação de serviços de logística, comunicação, financeiros, outros atendimentos, internacional e serviços públicos, conforme anuncia em seu Novo Estatuto. Este passo é importante e necessário, pois é o conjunto de normas que regulamentam o funcionamento da empresa, que possui natureza jurídica de Empresa Pública de Direito Privado, definido por Malmegrin(2010, p. 70), como: “Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, se federal, criada para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa.”

Através de suas mudanças, a empresa, junto ao governo federal, aumentará o auxílio na diminuição das desigualdades regionais, bem como o desenvolvimento, proporcionando aumento de emprego e crescimento da economia.

A empresa pretende, segundo seu novo estatuto, fortalecer-se e modernizar-se, atuando em outras áreas, como por exemplo, no ramo financeiro, através do Banco Postal (atualmente em parceria com o Banco do Brasil, instituição vencedora da licitação), consolidar sua atuação em logística integrada (onde já atua, mas não integralmente), atuar no ramo de postais eletrônicos (com certificações de instituições de renome, como o Serpro), no ramo de mensageria eletrônica (que é a remessa de documentos via digital), além de fundamentar-se como uma empresa de

atuação internacional. A empresa almeja tornar-se uma empresa de classe mundial até o ano de 2020, conforme seus objetivos, e a lei recentemente aprovada permite. Fundamentalmente, pretende expandir todos os serviços existentes e agregar outros, formando parcerias novas com empresas que já atuam nos ramos e que possam acrescentar valor à sua marca e melhorar sua infraestrutura. No ano de 2013, já em fase de avanços no processo de modernização e diversificação de suas atividades, a empresa comemorou 350 anos de atuação no ramo de serviços postais no Brasil. O intuito deste estudo é compreender o que significam essas mudanças para a empresa, quais os impactos e como se processam as informações a respeito das mudanças. Essas mudanças vão desde a cultura da empresa até a forma pela qual é administrada, sendo que a Diretoria passa a ser chamada Diretoria Executiva, formada por um presidente e oito vice-presidentes, mantendo-se o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, e instituindo-se uma Assembleia Geral.

A história dos Correios e sua gestão evoluiu, segundo BARROS NETO (2006), de uma incipiente organização nos primórdios do descobrimento do Brasil, passando pelo patrimonialismo e pela burocracia clássica, até chegar a um estágio de gestão pela excelência, denominado Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Por este modelo, está sintonizada com os mais modernos conceitos administrativos, que transformam a empresa com o melhor conceito junto ao cidadão, como atestam várias pesquisas de institutos de notória capacidade técnica. É fato que a trajetória dos Correios se liga intimamente à história de evolução das tecnologias e da administração pública no Brasil. Avançando de seu passado longínquo, desde os primórdios do descobrimento do Brasil, pode-se citar partes importantes da história dos Correios como empresa pública, conforme editado em seu site (CORREIOS, 2014) apresentado na seção de resultados deste trabalho.

Hoje, além dos novos serviços que a empresa está apresentando, ela também está alinhada com os fundamentos da chamada governança corporativa, conforme CORREIOS 2020 – Plano Estratégico (2011), e almeja ser uma empresa de classe mundial, estabelecendo um modelo de gestão corporativo, orientado pela e para a excelência. Também almeja estar entre as melhores empresas do mundo deste setor, em nível de maturidade, e para tanto, conta com o auxílio da Fundação Nacional da Qualidade, empresa experimentada na colocação de empresas

brasileiras na rota da competitividade mundial.

As mudanças na empresa começaram a acontecer a partir da aprovação da lei 12.490/11, e do novo Estatuto Social da empresa de 2011, que permitiram à empresa atuar na área de logística integrada, financeiros e postais eletrônicos, e outros. Como pode ser conferido na entrevista do Ministro das Comunicações, Paulo Bernardo Silva:

Estamos diante da necessidade urgente de um olhar completo para o futuro das comunicações. As dimensões brasileiras representam um desafio à integração do país e dos Correios, com sua imensa capilaridade, presente em todos os municípios, tem a responsabilidade e a oportunidade de ser o agente integrador e prestador de um serviço universal, capaz de atender a todo o povo brasileiro e ajudar o Brasil a promover a inclusão digital, tão necessária neste mundo cada vez mais conectado. SILVA, 2013, p. 4.

Ou na entrevista publicada no Estatuto Social dos Correios, do presidente da empresa, Wagner Pinheiro de Oliveira:

Agora temos os instrumentos para promover as mudanças necessárias nos Correios, incluindo-se aí a nossa valorosa força de trabalho, composta de mais de 110 mil empregados. Juntos assumimos o compromisso de elevar os Correios que tanto respeitamos a um patamar de nível social. OLIVEIRA, 2013, p. 3.

Através destas opiniões pode-se ter uma ideia clara do que almeja a empresa, adotando mudanças que vão desde a estrutura da empresa, atuação no exterior, novos serviços, parcerias comerciais, aquisição de empresas, modelo empresarial, até o pessoal, entre outras.

Este estudo tem como objetivo geral analisar as mudanças que estão ocorrendo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e como objetivos específicos conhecer quais são as mudanças que estão ocorrendo na empresa (tanto em seu ambiente interno, quanto em seu ambiente externo), identificar o que significam estas mudanças (tanto para a empresa como para os processos de trabalho) e qual o significado destas mudanças para os profissionais de Correios, no caso, os atendentes de agências da região de vendas (reven 08), da região de Pelotas/RS (tanto nos processos do trabalho, quanto na assimilação das mudanças da cultura organizacional).

Este trabalho justifica-se por diversas razões, principalmente, na colaboração

para o desenvolvimento de estudos que ajudam a elucidar o que significam as mudanças organizacionais, no caso específico, para compreender a mudança e o que ela significa tanto na rotina de trabalho, como na interação e na interpretação dos profissionais, os atendentes de agência da reven 8.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da divulgação de notícias que chegam de tantos lados, sob a influência dos diversos atores que atuam no cenário político, econômico e financeiro em que os Correios se inserem, sente-se a necessidade de compreender melhor os novos desafios da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Assim, segue-se o raciocínio de COELHO, (2009, p.14): “Apesar das diferenças que podemos identificar entre as organizações privadas e as instituições públicas, entre ambas existe uma área de diálogo e de influências mútuas, que é precisamente a de gestão organizacional”

Pode-se observar que neste caso, especificamente, a empresa pública está adotando processos que já existem nas grandes organizações privadas, como logística integrada, financeiros, postais eletrônicos, etc.. As influências mútuas ocorrem e, com certeza, esta nova adequação dos Correios influenciará também muitas outras empresas de logística que existem em nosso país, além de alavancar muitas outros tipos de empresas, através da efetiva prestação de seus serviços de maneira eficiente. Porém, desta vez existe um adicional, que é a concorrência, fato inédito na história da empresa, que até bem pouco tempo, atuava soberana em seus principais nichos de mercado.

Baseados neste raciocínio, coloca-se tal problema em forma de pergunta, que é a seguinte:

Quais e o que significam as principais mudanças documentadas que estão sendo implantadas nos Correios brasileiros?

Outros questionamentos continuam a alimentar a necessidade de respostas. São eles:

- O que muda no todo, tanto no ambiente externo quanto interno da empresa?
- Quais as vantagens e desvantagens que as mudanças apresentam?
- Qual o impacto que estas mudanças trazem para seus servidores, especificamente para os servidores/atendentes de agências de atendimento

da região de vendas 8 (reven 8)?

A delimitação deste problema se encontra na possibilidade da análise sofrer de falta de dados mais concretos para serem examinados, devido ao “distanciamento temporal”, do que não existe ainda, bem como é feito por COELHO (2009), ou ainda: que apenas no final dos acontecimentos (depois de implantados os novos segmentos de Correios), é que teremos condições de compreendê-los melhor, pois o projeto como o nome diz, é “Correios 2020”.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo o presidente da empresa, em entrevista à revista alusiva aos 350 anos, Wagner Pinheiro de Oliveira (2013), afirma que a empresa está investindo até 2015, 4,5 bilhões em novos projetos que incluem diversificação de produtos, novidades em soluções de comunicação digital, e segmento de encomendas expressas e logística integrada e novos serviços para celular MVNO (Operadora Móvel de Rede Virtual). Pode-se observar que estas apostas da ECT são semelhantes às feitas por outras empresas de Correios do mundo, pode-se ver claramente a aposta da empresa na logística integrada.

Entretanto, para que se tenha um entendimento melhor sobre esta mudança (e para conhecimento quando outras empresas desejarem se utilizar desta mesma estratégia), procura-se através deste estudo analisar: como são comunicadas estas mudanças aos servidores, quais as principais mudanças no cotidiano do trabalho e, como os servidores/atendentes veem estas mudanças e quais as vantagens e desvantagens que apresentam para a empresa, para os funcionários, para a sociedade e para o Estado.

Justifica-se este trabalho, principalmente, pela necessidade de adquirir conhecimento acerca das mudanças que ocorrem dentro do ambiente laboral da autora deste estudo. As informações que se tem são desconhecidas, servindo de motivo para especulações e desmotivação para os seus servidores. Espera-se que a compreensão destas mudanças, sirva como um norte que ajudará a sanar as dúvidas e cooperar de forma colaborativa para o engajamento e adesão dos profissionais às mudanças que estão ocorrendo, uma vez que um melhor desempenho da empresa está intimamente ligado ao resultado do desempenho de seus colaboradores.

E, baseado na crença de que o maior bem que uma empresa possui é o seu capital humano, busca-se através deste estudo, adquirir o conhecimento de como funcionam as mudanças operacionais em uma empresa pública, como elas são comunicadas e como são vistas e aceitas pelos seus servidores, quais suas reações, suas expectativas e seus entendimentos acerca de mudanças na empresa. Neste estudo específico, o foco está em como os servidores/atendentes da região

de vendas 08, do Estado do RS as veem.

Este trabalho é relevante para a sociedade como um todo, por tratar-se de empresa de grande alcance público, e que devido à sua capilaridade, em muitas regiões, é o único canal de ligação com outras regiões, portanto, toda mudança atinge diretamente a sociedade também, e torna-se primordial a divulgação e o esclarecimento ao cidadão, principal alvo dos serviços prestados pela empresa.

A pesquisa também alcança relevância na medida em que a empresa ECT tem sido já objeto de estudo de diversos pesquisadores, sendo esta uma empresa que apresenta a atratividade e interesse aos estudiosos, por se caracterizar como uma empresa de múltiplas facetas, com diferentes possibilidades de abrangência em pesquisa.

E, sendo que muitas mudanças nas empresas públicas são motivadas pela demanda por serviços públicos melhores, mais eficientes e eficazes, é interessante conhecer em quais setores/serviços a ECT está se aprimorando, e quais as novidades que passa a ofertar para a sociedade brasileira.

A pesquisa se justifica quanto à transformação almejada pela empresa, de torna-se uma empresa de classe mundial. Há que se reconhecer a relevância para o país, ao estimular e facilitar as exportações, bem como o papel de agente integrador, prestador de serviço universal, e promover a inclusão digital, necessidade urgente no mundo atual.

Além disso, por tratar-se de mudança, assunto bastante complexo, atual e desafiador, justifica-se este estudo, para que sirva como base de consulta para empresas públicas que possuam alguma característica semelhante e que venham a desejar implementar mudanças em seus ambientes e também para que sirva de estudo para outros trabalhos acadêmicos.

Esta pesquisa, com isso, visa contribuir na discussão a respeito da compreensão do significado das mudanças que estão ocorrendo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de modo a tentar estabelecer as implicações e desenvolvimentos alcançados e visados por elas, na forma da atuação e na forma de ofertar serviços de Correios para a sociedade. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida através de documentos editados e autorizados pela empresa, bem como reportagens, entrevistas e publicações em revistas de

reconhecimento pela comunidade acadêmica e científica. A pesquisa procura investigar o novo ambiente da empresa, identificando aspectos importantes da mudança, que caracterizem os novos processos e as novas posições estratégicas que oportunizarão à empresa a capacidade de desenvolver-se e alcançar o objetivo maior de tornar-se uma empresa de classe mundial.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo, como afirmam ACEVEDO e Nohara (2004), que o objetivo de um trabalho científico é “a afirmação daquilo que se quer alcançar com o estudo”, pretendem responder aos seguintes questionamentos:

Problema: Quais as principais mudanças documentadas que estão sendo implantadas nos Correios brasileiros?

1.3.1 Objetivo geral

Analisar quais são as mudanças que estão ocorrendo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e que foram apresentadas através de documentos para a sociedade brasileira.

Problema: O que muda de concreto, no todo, tanto no ambiente externo, quanto no ambiente interno da empresa?

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Objetivo Específico: Compreender o significado das diferenças entre o que existia e que passa a existir a partir da nova realidade, as mudanças na forma de atuar, os novos serviços, a nova forma de administrar, os novos processos implantados, a concorrência com outras empresas já consolidadas.

Problema: Quais as vantagens e desvantagens que as mudanças apresentam?

- ✓ Objetivo Específico: Entender a mudança promovida pela empresa, que está

saindo de uma situação em que atuava sem concorrência em seus principais serviços, para áreas diversas onde já existem muitas empresas consolidadas no mercado.

Problema: Qual o impacto que estas mudanças trazem para os servidores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?

- ✓ Objetivo Específico: Analisar o que muda na forma de trabalhar, para os servidores (atendentes de agência da região de vendas 08, da regional do Rio Grande do Sul), qual a visão que possuem a respeito desta mudança, como enfrentam e assimilam os novos processos de trabalho.

2 Procedimentos Metodológicos

Nesta capítulo, relata-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: o tempo utilizado, a amostragem e a coleta de dados, as etapas relativas à pesquisa, como foi feita a análise e que instrumentos foram utilizados, classificando-os e justificando-os dentro das metodologias existentes, de maneira que tais métodos satisfaçam ao atingimento dos objetivos a que a pesquisa se propõe investigar.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É possível classificar a pesquisa conforme alguns critérios, Gil, (2002), afirma que se pode classificá-la quanto ao conteúdo, quanto aos objetivos (e quanto aos objetivos gerais, é bastante usual) e quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Pretende-se desenvolver este estudo, classificado quanto ao conteúdo, como uma pesquisa qualitativa, que segundo Godoy, (1995, p. 58), “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.” Considera-se tal conceituação pertinente ao estudo, pois busca-se compreender as mudanças ocorridas na ECT e como os atendentes da reven 8 as veem.

Na classificação quanto aos objetivos, optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória definida por Selltiz et al., 1967, p. 63, *apud* GIL, (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”

Considera-se que a flexibilidade deste tipo de pesquisa seja um fator importante, permitindo à autora certa liberdade para o desenvolvimento do estudo.

Quanto ao delineamento da pesquisa (planejamento/previsão de análise/interpretação da coleta de dados) é classificado como um estudo de caso. Gil, (2002, p.43) declara que “é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. Embora o autor critique esta modalidade de estudo, “por falta de rigor metodológico” é a que mais se adapta ao tipo de proposta do estudo, considerando que o próprio autor admite que a pesquisa exploratória assume a forma de um estudo de caso. Outro motivo de crítica, aceitável, é a dificuldade de generalização. Considerando que a ECT é uma empresa única, e que se alastra por todo o Brasil, somente a população da reven 8, no caso específico somente os atendentes, poder-se-á criticar que esta população entrevistada não representa o pensamento da empresa. Mas, visto que o que se busca é conhecer o que pensam e, na prática, o que mudou nos processos da rotina laboral, compreende-se que esta população seja satisfatória para as entrevistas que o estudo se propõe a investigar.

Utilizou-se todo o material bibliográfico a que se teve acesso, a respeito das mudanças que ocorrem na ECT, e também entrevistas, do tipo exploratória, com questionários de questões abertas para que os atendentes da reven 08 pudessem manifestar a assimilação das mudanças, ocorridas até então, e qual o conhecimento que possuem a respeito das mudanças projetadas pela empresa para o ano de 2020.

2.1.1 Método Utilizado na Pesquisa

A escolha pela pesquisa qualitativa quanto ao conteúdo da pesquisa se justifica pela afirmação de Guerra, (2006, p. 57), a pesquisa qualitativa é utilizada pelos estudiosos quando... “procuram o sentido da ação coletiva, isto é, conhecer os sentidos e as racionalidades que fazem cada um agir e, por via disso, produzir a sociedade onde todos vivemos. É o aprofundamento dessa racionalidade cultural que permitirá conhecer as formas de produção da sociedade e os contornos da

mudança social”

É importante frisar que neste caso específico, como objeto de estudo, está a empresa ECT e o contexto de suas mudanças, e, como afirma Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987):

- que a pesquisa qualitativa é a pesquisa que em que os estudos qualitativos estão preocupados com o mundo empírico em seu ambiente natural;
- que a pesquisa qualitativa é descritiva pois se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta, como por exemplo: entrevistas, narrativas, declarações, documentos e outras formas de manifestações;
- que os pesquisadores estão preocupados em conhecer como determinados fenômenos se manifestam;
- e os pesquisadores buscam compreender o fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes.

A adoção de tais métodos qualitativos justifica-se por envolver o estudo referente às mudanças que se processam dentro da ECT, em seu contexto geral, tanto na forma de administrar, como no que se refere à cultura e valores da organização, quanto nos processos laborais e produtos e serviços que a empresa desenvolve, na busca pela compreensão do significado de tais mudanças e na procura de respostas para fenômenos diversos e de alta complexidade, utilizando-se para isso de documentos editados pela empresa, revistas, sites da internet, livros, artigos, trabalhos científicos e entrevista com os atendentes da reven 08, do tipo questionário.

Quanto aos objetivos o método aplicado é o da pesquisa exploratória, pois é a pesquisa que segundo ZANELLA, (2009, p. 79):

...tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, já que o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigados

A finalidade da pesquisa exploratória é bastante adequada aos objetivos propostos, de ampliar conhecimento a respeito das mudanças da ECT, para uma melhor compreensão e adequação aos objetivos propostos pela mudança.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, “pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude”, ZANELLA, (2009, p. 86), e que é utilizado quando o pesquisador investiga “uma questão do tipo “como” e “porquê”, afirma a autora, a respeito da natureza ou da complexidade dos processos observados.

2.1.2 Unidade de Análise

A unidade de análise serve de auxílio para a determinação do universo a ser pesquisado, sejam organizações, grupos ou pessoas. A unidade de análise desta pesquisa envolve a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, popularmente conhecida como Correios, empresa pública, que age no Brasil inteiro, estando presente em praticamente todos os municípios brasileiros e que atua no ramo de prestação de serviços e logística, além de outros serviços com características sociais, financeiros e de soluções em comunicação.

Empresa com características únicas no Brasil, a ECT apresenta um complexo funcional que se estende por todas as regiões do país.

A história dos Correios brasileiros liga-se intimamente à história do descobrimento e tem sido uma organização ativo participante do desenvolvimento do país, como pode-se conferir no apêndice. Surgido das concessões do serviço de Correio-mor, passou pelas trocas entre a Metrópole portuguesa e a Colônia, alastrou-se pelo interior dos demais estados brasileiros, expandiu-se para praticamente todos os municípios brasileiros e, em outros períodos, modernizou sua gestão, bem como seu portfólio de produtos, ambiente de atuação e estrutura.

A justificativa da escolha da empresa é pelo fato da autora da pesquisa atuar profissionalmente há doze anos na empresa, e sentir necessidade de adquirir melhor conhecimento e compreensão do significado das mudanças que estão ocorrendo na

empresa através do plano estratégico de longo prazo, denominado “Correios 2020”.

Além disso, o acesso a informações é facilitado, quer seja pela autora fazer parte do quadro de servidores, quer seja pela disposição da empresa em fornecer informações, o que viabiliza a realização do estudo.

Foi enviado e-mail para a gerência de vendas (reven 08), solicitando permissão para a realização da pesquisa, bem como a aplicação da pesquisa por meios eletrônicos aos atendentes de vendas da reven 08. Foi viabilizada a aplicação da pesquisa, com a autorização da diretoria regional da empresa.

2.1.3 Coleta e Tratamento de Dados

A coleta e análise de dados utilizam técnicas que são instrumentos essenciais para o bom desenvolvimento da pesquisa. Para a coleta de dados foram buscados documentos, revistas, reportagens e material impresso em geral, com dados publicados e advindos da própria empresa e da imprensa através de revistas e jornais e ainda livros com temáticas pertinentes ao estudo, bem como questionário que foi enviado através de meios eletrônicos (e-mails), com autorização prévia da empresa, para todos os atendentes de agências próprias da reven 8. Os questionários aplicados aos atendentes da reven 8 são classificados como questionários do tipo preferenciais, que Zanella (2009, p. 111) define como sendo aqueles “que buscam avaliar a opinião de alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática da pesquisa”. O questionário é um instrumento de pesquisa que fornece a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, visto que pode ser enviado pelo correio, por meios eletrônicos(e-mails) e por telefone, conforme afirma Zanella (2009), mas que apresenta como fator negativo grande dificuldade de planejamento e impossibilidade de esclarecimento em caso de dúvidas no preenchimento. Para tentar solucionar tal possibilidade, disponibilizou-se o número do telefone celular da pesquisadora no questionário.

A reven 8 possui em suas agências próprias um total de 161 atendentes, que são concursados, que trabalham sobre o regime da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, e que possuem uma relativa estabilidade no trabalho. Do universo de 532 servidores, em média 30% são atendentes, o que resulta num número

aproximado de 161 atendentes, conforme informação fornecida pela reven 8.

Na análise dos dados utilizou-se da pesquisa documental, analisando-se, por exemplo, o estatuto, o planejamento estratégico até 2014, os planos e outros documentos internos dos Correios. Também foram utilizados documentos externos, como os demonstrativos da prestação de contas, as leis que possibilitaram as mudanças na empresa, bem como documentos das universidades, como trabalhos científicos já realizados.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, utilizaram-se técnicas qualitativas de análise, por serem as mais utilizadas e que melhor se enquadram no tipo de dados coletados como a análise de conteúdo e análise do discurso. A análise do conteúdo constitui-se de três fases, afirma Zanella, (2009, p. 127), que são: a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados/inferência/interpretação.

2.1.4 Tempo da Pesquisa

A pesquisa bibliográfica percorreu todas as etapas, como leituras, textos pertinentes, autores assuntos. Já a aplicação da pesquisa (enviada por meios eletrônicos, com autorização da empresa) para os agentes/atendentes da reven 08, sofreu um determinado atraso para o envio, pois foi necessário a aprovação da empresa para que fosse aplicado, conforme determina a legislação. O retorno dos questionários foi lento e em um número bem menor do que o esperado.

3 RESULTADOS

A seguir, desenvolve-se a discussão propriamente dita, utilizando-se dos autores que norteiam a pesquisa na busca pelo entendimento do significado das mudanças propostas pelo plano estratégico da ECT, denominado “Correios 2020”, e que consiste na problemática da pesquisa. Esta parte do estudo está dividida em três etapas: a revisão teórica a respeito do significado de mudanças nas organizações, resistência e aceitação das mudanças e a caracterização e apresentação da ECT.

3.1 REVISÃO TEÓRICA

Mudança, assim define o dicionário Wikipédia (2015): como uma “alteração de um estado, modelo ou situação, para futuros estados, modelo ou situação, seja por razões planejadas ou premeditadas, seja por razões inesperadas”.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 475) definem que “Mudança é uma alteração de ambiente, estrutura, tecnologia ou pessoas de uma organização”, e acrescentam ainda que a mudança é uma “realidade organizacional”. Nas organizações, as mudanças passaram de um estágio lento e gradual, em que era possibilitado às pessoas compreenderem e assimilarem mais facilmente as alterações, para um estágio acelerado, onde a urgência do desenvolvimento é quem dita as regras.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 475), afirmam que

“existem dois fatores que influenciam as mudanças: os fatores externos e os fatores internos da organização. Os fatores externos que criam a necessidade de mudanças podem vir de várias fontes, como: a introdução de novos concorrentes, leis e regulamentos governamentais, a introdução da internet como um veículo multifacetado para obter informações e vender produtos, a tecnologia, com seus equipamentos sofisticados que criam economias de escala significativas para muitas organizações e as mudanças econômicas. As forças internas, que podem estimular a necessidade de mudanças são: operações internas das organizações ou impacto das mudanças externas, introdução de novos equipamentos de trabalho e atitudes de insatisfação com o trabalho por parte dos funcionários

(aumento do absenteísmo, demissões voluntárias e greves).

Lacombe e Heilborn (2008, p.419) consideram que o êxito do passado não assegura o do futuro, e que tudo muda constantemente, seja o ambiente, a tecnologia, os hábitos dos clientes, as pessoas da organização. E que, chegando a uma crise que requeira uma mudança, as empresas são vítimas de seus êxitos, comparando a pessoas que o principal defeito, são as qualidades levadas ao extremo. Os autores também afirmam que as empresas que conseguem se manter fortes e competitivas são as que possuem capacidade de acompanhar as mudanças constantes do ambiente. Para que possam reagir rapidamente às mudanças, afirmam os autores, é necessário que as empresas possuam flexibilidade e abertura a novas ideias e abordagens, “fazendo com que as pressuposições básicas dos negócios sejam reexaminadas objetivamente e alteradas quando apropriado” e que para conquistar vantagem competitiva os paradigmas do passado precisam ser expostos, revistos e mudados para o futuro.

Muitos autores se dedicam à questão das mudanças, principalmente a respeito das mudanças nas empresas públicas, objeto de vasto interesse. O certo é que este assunto é bastante complexo, principalmente, quando se refere às organizações públicas.

Bergue, (2010, p.19), acredita que seja preciso analisar todas as dimensões da empresa para que seja possível introduzir mudanças:

A organização pode ser compreendida com base em distintos olhares e dimensões de análise, abordando elementos em diferentes posições no *continuum* entre objetividade e subjetividade, e nesse contexto compreender não somente a introdução de elementos gerenciais inovadores – programas de governo, políticas, conceitos etc. –, como a aderência desse conteúdo à lógica particular da organização.

Como de fato existem muitas dimensões, que são complexas e particulares, uma vez que a empresa pública configura-se em uma organização com características peculiares únicas, e a singularidade organizacional é determinada pela reunião de valores que nasce da interação e maneira como as pessoas constroem e reconstróem seus valores, então, precisa-se entender os significados de mudança tanto físico/estrutural/laboral como psicológico/humano das pessoas

que nela trabalham, pois o elemento humano não pode ser desconsiderado, afirmam Sobral e Peci (2013, p. 71), que numa concepção mais complexa do ser humano, considera-o em uma contínua busca por seu autodesenvolvimento.

Já Chiavenato (2014, p. 369) conceitua que:

Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

O autor comenta sobre mudanças quando se refere ao desenvolvimento organizacional, e, considera que este seja vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência. Também acredita que as mudanças não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação e que devem ser planejadas. O autor fala que a mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritas. As forças impulsionadoras são as forças que facilitam a mudança; em contrapartida, as forças restritas são as forças impeditivas. Para Chiavenato (2014), o processo de mudança é mais complexo do que se pensa, e a mudança começa com a conscientização/percepção de que o padrão atual de comportamento é inadequado, e que precisa ser modificado/redirecionado. O aprendizado de novas práticas e novas ideias geram a transformação, e o novo padrão de comportamento surge com o esclarecimento destas novas práticas e ideias, que são então absorvidas/incorporadas ao comportamento organizacional, até que um novo processo de mudança venha a ocorrer. Definem-se, assim, as três etapas do desenvolvimento organizacional, baseado nas teorias de Lewin e Schein, que pode ser aplicado às pessoas, grupos e organizações, denominadas etapas do descongelamento, mudança e congelamento, o que pode ser interpretado como desconstruir o que existe (descongelamento), aplicar a mudança e concretizar o novo (congelamento).

Entretanto, Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 478), consideram que esta seja uma visão tradicional de mudança, e que hoje a “visão contemporânea da mudança leva em consideração que os ambientes são tão incertos como dinâmicos”, e que não existem padrões claros, precisa-se ser extremamente flexível e capaz de

responder rapidamente a todas as condições de mudanças.

Pode-se concluir que mudanças fazem parte das organizações, como afirmam os autores consultados. A ECT, por sua história ímpar, sua longevidade, ao analisar-se seu histórico, percebe-se que este sem-fim de mudanças tem sido o trilhar desta empresa secular.

3.1.1 Resistência e Aceitação

“Não esqueçamos que não há coisa mais difícil de tratar, de sucesso mais duvidoso nem de manejo mais perigoso do que se aventurar alguém a impor novas mudanças. O inovador terá como inimigo todos aqueles a quem a velha ordem das coisas beneficiava e, como partidários moderados, aqueles a quem a nova ordem talvez vá beneficiar.” Maquiavel, 1976, p.35 *apud* Licks (2000, p.10)

As palavras de Maquiavel soam com um caráter sentencioso a respeito do que se trate, mas, como ele diz, “impor” não seria o termo adequado, até porque atualmente a imposição não faz mais parte dos modelos de gestão vigentes. Mas, na administração pública, afirma BERGUE, (2010, p. 51), diante da eminência da mudança, precisa-se compreender que as pessoas efetuam uma avaliação que resulta numa quantidade de perdas pessoais em relação ao espaço e patrimônio que já foi conquistado e também uma expectativa de perdas futuras, frente ao que a trajetória projetada reserva em termos de ganhos previstos de qualquer ordem. Essas perdas, segundo o autor, não se limitam ao econômico/financeiro, como outras perdas consideradas importantes pelo indivíduo, como por exemplo: status, poder, atuação futura, além de intimidades como orgulho, imagem percebida, entre outros. O medo da perda da estabilidade, segundo o autor, e segundo a vivência profissional da autora deste estudo, configura-se num dos motivos mais fortes da contrariedade e à aceitação das mudanças.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 420) consideram que mudanças causam situações novas e desconhecidas, e acreditam que o desconhecido cause insegurança. Consideram também que as mudanças causam alteração de poder, e que ninguém perde poder sem reagir. E ainda, que “As premissas básicas filtram o que as pessoas não podem admitir como válido. Se a mudança implicar mudanças dessas premissas ela tenderá a ser rejeitada sem exame.” Os autores acreditam que

as pessoas tendem a ser mais eficientes do que eficazes, ou seja, preferem fazer aquilo que sabem do que aquilo que precisariam saber fazer. Os dois autores citam um artigo clássico de Larry Greiner (1972/1998), que mostra que à medida que muda o ambiente externo, a diversidade e o tamanho da empresa existe a necessidade da mudança nas organizações, principalmente da sua estrutura organizacional e a sua forma de administrar.

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 420) a causa da mudança pode estar no ambiente externo em que a organização se encontra inserida, no crescimento e na diversificação que foram indispensáveis para enfrentar a competição. Para os autores, as forças externas são superiores às internas, em matéria de promover mudanças, e enquanto as empresas promovem movimentações para ampliar a integração e coordenação (geralmente para manter a estabilidade), a resposta estaria na flexibilidade.

As novas situações, desconhecidas das pessoas, causam um certo temor pela insegurança que geram. Mudanças alteram poderes, e quem o perde torna-se desprestigiado e inseguro. Portanto, em ambiente de mudança, a reação contrária existe. Lacombe, Heilborn (2008), Chiavenato (2014), Robbins, DeCenzo, Wolter (2014) e Sobral e Peci (2013) afirmam que as reações contrárias às mudanças, quando não são devidamente tratadas, podem fazer sucumbir qualquer tipo de mudança.

As organizações públicas, em sua singularidade, carecem de modelos gerenciais que sejam pensados e compatíveis com os valores que informam o sistema próprio de gestão, afirma Bergue, (2010, p. 21), sob pena de se tornarem “superficiais e de cunho essencialmente estético”, ou até de se tornarem prejudiciais à organização.

O autor acrescenta a cultura organizacional, fator relevante na empresa pública, que apresenta características muito particulares e que não podem ser esquecidas, alguma delas:

- Traços de paternalismo entranhados na legislação, - afetam a matéria do efetivo, sejam licenças, vantagens/concessões especiais em excessiva disparidade com as demais. (“o

paternalismo é uma modalidade de autoritarismo, na qual uma pessoa exerce o poder sobre outra combinando decisões arbitrárias e inquestionáveis, com elementos sentimentais e concessões graciosas”) – WIKIPÉDIA, 2015.

– Figura do cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração, previsto no artigo 37, inciso II da Constituição Federal.

Segundo Bergue, (2010), esses importantes componentes culturais não podem ser desprezados, e desconsiderar a malha cultural de uma organização na concepção de propostas de transformação e melhoria pode levar ao fracasso do intento.

Numa demonstração de ponto/contraponto Sobral e Peci (2013, p. 545), apresentam a visão negativa acerca da estabilidade e remuneração no serviço público, colocada como motivo desestimulador para o servidor que, na ausência da ameaça da demissão, não se esforça para alcançar suas metas. Já o contraponto seria visto como fonte motivacional da excelência na prestação de serviços públicos, pois trata-se de funcionários que foram selecionados e que apresentam capacidade e potencial para executar com qualidade o serviço público. É verdade que o nível de comprometimento de cada indivíduo está na percepção de cada um, mas, parece que a forma de controle apresentada no ponto está muito arraigada na forma de dominação e ameaça, e que, na falta destas, também não encontra solução para a superação dos problemas.

Os autores referem-se ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal como base para o desenvolvimento organizacional, que definem como “esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, crenças e comportamentos dos membros organizacionais de forma a prepará-los para enfrentar mudanças que permitam à organização manter-se relevante e viável no mercado.” O desenvolvimento organizacional, segundo os autores, possui o objetivo de tornar a organização mais eficaz e adaptável às mudanças, conciliando as necessidades dos trabalhadores com os objetivos e metas da organização.

Nesta concepção de ensino, incluem-se as universidades corporativas, que apresentam oportunidades de aprendizado para seus funcionários, dando condições para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho. Os Correios possuem a

Unicorreios (Universidade Correios), que foi criada em dezembro de 2001, e que atualmente, em ações unificadas, oferece a oportunidade de qualificação através do acesso virtual, oferecendo cursos que tanto poderão ser realizados na empresa, como fora dela, conforme o interesse e necessidade dos servidores.

Chiavenato, (2014, p. 354), considera que:

“Liderança tem a ver com mudança, com tirar as pessoas de onde elas estão hoje e levá-las para onde devem ficar. A melhor forma de fazer as pessoas se aventurarem em terreno desconhecido é tornar o desconhecido desejável, levando-as até lá com a imaginação. Essa é a essência do mito.”

Entende-se que, sob a ótica do autor, a gestão, transformada em liderança, tem o poder de promover as mudanças, coisa que, se observa em todos os autores que foram lidos a respeito do assunto, e também dos cursos atuais realizados pela empresa, como por exemplo: “Fundamentos do Líder 2020” - execução 2014, Universidade Correios e “*Du manager au Leader*”, Le Cnan (LE MOOC, 2015).

Percebe-se que, tais práticas estão sendo estimuladas, pois, conforme sentença Chiavenato, (2014, p. 396), “o líder principal deve saber criar um grau de desconforto que estimule as equipes a fazer mudanças”, pois o mundo muda de maneira inexorável e as organizações precisam sempre e continuamente mudar. O segredo, segundo o autor, “está em incentivar o uso maciço de redes sociais para flexibilizar o trabalho e aumentar a produtividade.” Transformar o velho estilo de comando e controle para a liderança para melhorar o trabalho em equipe e obter colaboração. Ou seja, o líder deve agir de maneira colaborativa, auxiliando e ajudando seus colaboradores no autodesenvolvimento.

Lacombe, Heilborn (2008, p. 423) também recorrem à técnica denominada Desenvolvimento Organizacional, que assim definem: “estratégia baseada na experiência, que tem por finalidade mudar as crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.” A técnica consiste, segundo o autor, em uma estratégia educacional para preparar os agentes da mudança (pessoas da empresa e consultores externos), que terão o papel de treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente

externo e preparar a organização para as mudanças.

A complexidade do assunto é muito grande. “Mudança”, está relacionado a muitos aspectos, que adquirem amplitude demasiado grandes para se conseguir compreender, analisar e explicar. Contudo, nota-se das leituras que todos os autores referem-se a forma de gestão como formas de lideranças, tanto Lacombe e Heilborn (2008), Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), Chiavenato(2014), Sobral e Peci (2013) demonstram em suas afirmações que a gestão de mudanças trata de lideranças, ou seja, as empresas devem promover o desenvolvimento de seus gestores para que tornem-se líderes, almejem líderes, de forma que estes possuam a capacidade de motivação e engajamento, onde os indivíduos incorporem para si os objetivos da empresa e entreguem-se em total comprometimento com eles, convergindo seus interesses próprios com o da empresa.

Existe, segundo Sobral e Peci (2013, p. 526), uma diversidade de programas de treinamento e desenvolvimento que ajudam a alavancar as mudanças e que variam de acordo com os objetivos que se pretende alcançar e as competências e conhecimento que se pretende transmitir aos trabalhadores. Os treinamentos tanto podem ser realizados no ambiente do trabalho como fora deste, e a avaliação do desempenho permite à empresa estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Através do resultado da avaliação do desempenho a empresa toma decisões relativas a recompensas, promoções e demissões, além de servir como documentação para justificar decisões em tribunais. Apesar disso, os autores consideram que a avaliação de desempenho “é relativa e não absoluta”.

Os Correios, como a maioria das organizações, realizam anualmente a avaliação de desempenho de seus empregados, sendo que esta contém os resultados obtidos individualmente, na contribuição com as metas e objetivos da empresa.

Acerca de liderança, e sobre os líderes terem o desafio de motivar as pessoas, os autores Robbins, De Cenzo e Wolter dizem o seguinte:

Liderança é a capacidade que se demonstra quando influencia-se outros a agir de certa maneira. Através da direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio pode-se inspirar subordinados a aceitar desafios e alcançar objetivos que possam ser vistos como muito difíceis de serem

atingidos. Líder é alguém que vê e obtém o melhor dos outros, ajudando-os a desenvolver um sentido de realização pessoal e profissional. É também capaz de reunir, sintetizar e interpretar muitas informações, possui capacidade de criar uma visão (plano), comunicá-la de forma que todos entendam, resolver problemas e tomar boas decisões. O líder deve possuir habilidades e capacidades altamente motivadoras. (2014, p. 260)

Para maximizar a motivação da força de trabalho diversificada, é preciso pensar em termos de flexibilidade. Essa flexibilidade se aplica, segundo Robbins, por exemplo, nas necessidades diferentes de gênero: homens atribuem importância maior a autonomia no trabalho, mulheres consideram mais importantes fatores como oportunidade de aprender, horas de trabalho conveniente e boas relações interpessoais. A flexibilidade também está na ciência das diferenças culturais. Teorias de motivação geralmente foram feitas estudando trabalhadores americanos, que possuem cultura diversa da nossa. Os autores acreditam que tais teorias precisam ser adaptadas a culturas diferentes como a do Brasil, por não assumir que os conceitos de motivação estão universalmente corretos. Na visão deles, engana-se quem supõe que salário seja o único fator motivador, pois existem outras necessidades, que se manifestam de diferentes formas nos níveis diferentes de atividades exercidas, como por exemplo: reconhecimento, novas atribuições e trabalho desafiador, o poder do elogio, etc., mas recompensas são apenas parte da equação da motivação.

Entende-se de tais leituras que o gestor, transformado em líder, deve possuir uma visão flexível quanto às necessidades de seus colaboradores, conhecendo em profundidade, suas necessidades, para que possa incentivá-los e motivá-los a promover as mudanças organizacionais.

Sobral e Peci (2008, p. 539), referindo-se à administração da diversidade, afirmam que esta deve ser feita através de um enfoque holístico, e que se deve criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. É necessário maximizar as vantagens da diversidade, através de ações e práticas da gestão de pessoas, de modo que as desvantagens sejam minimizadas. Para os autores, uma força de trabalho diversificada pode ajudar a promover a criatividade, a inovação e auxiliar na resolução de problemas, ampliando a base de competências, perspectivas e experiências da organização. Ao aceitar estilos e abordagens diferentes, a

organização amplia sua flexibilidade, tornando-se mais rápida na resposta às mudanças ambientais. E com uma composição diversificada de uma força de trabalho, pode-se melhorar a imagem externa da organização, contribuindo para a atração, a retenção e a motivação dos funcionários, que sendo valorizados em suas diferenças, tornam-se mais leais e comprometidos. Mas, existem desafios a serem vencidos. Grupos diversificados são tipicamente menos coesos, e enfrentam com mais frequência problemas de comunicação, a exemplo de desentendimentos, imprecisões, ineficiências e vagarosidade. A organização precisa administrar os conflitos no ambiente de trabalho e promover programas de treinamento orientados para a diversidade.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 422) afirmam que, quando a mudança de cultura se torna inevitável, é preciso implantá-la, apesar das resistências. E para que seja bem-sucedida, citam três condições indispensáveis:

(i) forte apoio da administração superior para implantar as mudanças, (ii) a mudança terá que abranger toda a organização em cada um dos seus aspectos (não se trata de uma mudança na estrutura organizacional, mas mudança na hierarquia de valores, fato muito mais complexo e difícil de ser aceito) e (iii) todas as atividades que não estiverem sendo executadas de forma como deveriam sê-lo dentro do novo enfoque desejado precisarão passar por processos de aperfeiçoamento.

Os autores acreditam que as atitudes da alta administração podem estimular a criatividade e mudanças, desenvolvimento de aceitação às mudanças, novas ideias, permitir mais interação, tolerar o fracasso, estabelecer objetivos claros, dar liberdade para alcançar estes objetivos, e principalmente mostrar reconhecimento.

Todas estas novas práticas propõem-se a ser aplicadas tanto em empresas privadas como em empresas públicas, mas como o universo da organização pública carece de um modelo gerencial próprio e exclusivo, Bergue (2010, p. 10), faz a seguinte afirmação:

Se de um lado não podemos negar a força e a extensão com que o movimento reformador do Estado está impactando a Administração Pública; de outro, é também verdade que neste tão peculiar quanto complexo espaço de poder os termos do movimento gerencial têm assumido facetas bastante específicas, notadamente em razão da diversidade de interpretações segundo as quais, seu conteúdo vem sendo percebido pelos

diferentes atores nele envolvidos. É nesse cenário, portanto, que se circunscrevem os elementos de cultura e mudança envolvendo organizações públicas e a sua capacidade de induzir políticas públicas.

As interpretações a que se refere o autor, são as maneiras como são interpretados, assimilados e traduzidos os diferentes modelos gerenciais existentes e que são implementados nas organizações públicas, sendo que, possuindo um sistema de gestão próprio, há que se considerar seus elementos constituintes e inter-relacionados: pessoas, tecnologias, estruturas, processos, culturas, etc.

E, embora os autores utilizados na pesquisa façam menção às empresas públicas, acredita-se que as particularidades destas, careçam de estudos próprios, voltados unicamente para a abordagem da empresa pública.

Numa visão mais generalizada a respeito da nova administração, Lacombe e Heilborn (2008, p. 502) fazem uma reflexão sobre a inclusão do fator globalização, suas vantagens e desvantagens, os novos arranjos organizacionais internacionais (organizações internacionais/blocos comerciais/comércio internacional), a organização virtual (caracterizada por seus elos interorganizacionais, sem que haja a necessidade de possuir uma estrutura física), políticas públicas e educação, as fusões, incorporações e alianças estratégicas no mercado global, os novos vínculos entre trabalhadores e organizações, etc., apresentando também, as características da operação, com tendências que se consolidam: Trabalho por meio de equipes multidisciplinares (valorização do trabalho em equipe), criatividade e inovação, parcerias e alianças estratégicas, terceirização e gestão do conhecimento (organizações de sucesso estão administrando o conhecimento adquirido por meio de suas operações, desenvolvimento de produtos e serviços, pesquisas, atendimento aos clientes e marketing), importância dos recursos humanos (importância da capacidade de adaptação a especialidades diferentes, técnicas diferentes e culturas diferentes), as novas estruturas organizacionais (diminuição da hierarquia, alianças, terceirização, influência do poder do saber tende a aumentar), a velocidade das mudanças, o uso das telecomunicações nas atividades profissionais, a prioridade do cliente, a cultura organizacional (pode e deve haver culturas diversas na mesma organização), formação de líderes (cada administrador deve se tornar líder, orientador e educador de seu grupo), prioridade da qualidade, desregulamentação e privatização (setores como os das telecomunicações, serviços

públicos, companhias aéreas, serviços financeiros e assistência médica, já passaram por mudanças e também é crescente o número de fusões, aquisições e desverticalizações nos diversos setores de atividades) e o fim da intermediação (redução das etapas da distribuição).

Praticamente todas as mudanças previstas pelos autores estão incluídas nas mudanças promovidas pela ECT, e cada um dos assuntos daria um excelente tema de pesquisa, comprovando o quão amplo é o assunto mudança nos Correios brasileiros.

Chiavenato (2014, p. 565), a respeito das novas abordagens da administração, comenta que hoje, as organizações mais ágeis é que ultrapassam as organizações lentas de qualquer que seja o tamanho. A moderna teoria administrativa passou descrever a mudança quântica, que significa uma mudança de vários elementos ao mesmo tempo, contrária à mudança tradicional, lenta e gradual. Segundo ele, existe um paradoxo que, ao se discutir o indeterminismo, a complexidade e a subjetividade, utiliza-se a ajuda de sistemas inteligentes baseados em computadores, que são compostos de banco de dados e de regras que os especialistas usam para fazer inferências sobre um problema e determinar o que precisa ser feito. Outras considerações feitas pelo autor (2014, p. 565):

- A inovação tecnológica, vista como um dos grandes avanços da humanidade, sem precedente, incomparável a nada do que o ser humano viveu até hoje.

- O administrador figurando como agente catalisador de resultados e como agente de mudança, agente de ação e agente de inovação.

- O capital intelectual, com o conhecimento se constituindo em uma tendência fundamental para as organizações.

- A educação corporativa, a maneira como a organização como um todo aprende, adapta-se às circunstâncias externas, melhora seu comportamento e garante seu desempenho.

- A ética e responsabilidade social são inseparáveis. Administradores éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça. A responsabilidade social significa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar de toda a sociedade e os interesses organizacionais especificamente.

- A sustentabilidade é um conceito sistêmico relacionado com a

continuidade e a preservação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

- A governança corporativa, que é o conjunto de meios que os proprietários da organização ou seus representantes utilizam para direcionar ou monitorar sua administração e garantir que ela alcance os objetivos definidos para o negócio.

Existem ainda muitas outras considerações que são feitas por Chiavenato (2014) e que lembram os novos rumos da teoria da administração, todas pertinentes ao assunto. Todas se enquadram nas proposições de mudanças dos Correios. Por tratar-se de uma empresa de muito alcance e que apresenta uma estrutura muito grande, é possível visualizar todos os tipos de aprendizagem que se deseje estudar, tanto referente à gestão, à operacionalização, à estrutura física, aos novos formatos de contratos como por exemplo: trabalhadores terceirizados, agências do tipo franqueadas (franquias), contratos de logística, padronização, etc. Também é possível identificar dentro de uma gama tão grande de profissionais, praticamente todos os tipos de elementos culturais que existam, convivendo, trabalhando e produzindo o resultado final que se chama Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Portanto, as mudanças pode-se dizer, são de forma generalizada. Acredita-se que todos os ângulos sejam alcançados através das mudanças, visualizando cada temática dos autores, uma aplicação dentro da estrutura produtiva, mas como as mudanças visam a modernização, conforme anuncia a empresa em seu site (CORREIOS, 2015), e são alavancadas pelos avanços tecnológicos, econômicos e sociais, é a eles que a pesquisa deve ater-se.

3.1.1 Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, ao mesmo tempo em que se assemelha a muitas outras em determinados aspectos, constitui-se no todo, como uma empresa única dentro do país, principalmente, devido às suas peculiaridades.

Trata-se, em primeiro lugar de empresa pública, devendo, portanto, obedecer aos aspectos formais e legais da legislação que a constitui, e é regida por uma série de leis que norteiam suas atividades. Assim, a prestação de serviços postais e as atribuições da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos são determinadas por leis e decretos, portarias e instruções e pelo estatuto. Possui o monopólio para atuação, segundo o Decreto-Lei nº 509 de 20 de março de 1969, no ramo de cartas, correspondência e correspondências agrupadas, sendo este monopólio alvo de muitos processos e revisões periódicas da legislação, por parte de particulares e por parte das definições de que o papel do Estado não é o de titular ou agente de atividades econômicas, e que pelo sistema estabelecido pela Constituição Federal, este papel compete aos particulares, obedecendo ao sistema da livre iniciativa. Além dos aspectos legais e constitucionais, a ECT possui uma estrutura gigantesca em matéria de capilaridade. É uma empresa ímpar, presente em praticamente todos os municípios brasileiros, alastrando-se por regiões que, em muitos casos, configura-se como único meio de comunicação existente com as demais regiões do país.

A ECT também possui papel diferenciado em relação à quantidade de profissionais que possui em seu quadro funcional, perfazendo um total de mais de 110 mil empregados, atuando em suas três áreas: captação, tratamento e distribuição de serviços diversos. Na captação, possui um maior número de agências próprias, com profissionais concursados trabalhando, mas, também possui agências franqueadas (AGF), conforme a portaria nº 210 de 13 de abril de 2012, que são agências que funcionam na forma de parcerias comerciais, e que desenvolvem trabalho de captação e envios de entregas de encomendas, para o qual existe grande número de empresas concorrentes atuando no mercado.

A estrutura física onde estão estabelecidas as unidades de Correios, seja na área de captação, distribuição ou tratamento, está dividida em prédios próprios, alugados ou cedidos, sendo bem diversas as situações de cada unidade. Também nos transportes, os Correios se utilizam de diversas formas de fazer a distribuição e o tratamento de seus serviços, possuindo grande número de frotas de veículos que vão desde a bicicleta, motocicletas, carros, veículos maiores até caminhões. Utiliza-se de transporte aéreo, trabalhando com empresas contratadas para fazer o

transporte aéreo de suas cargas, com empresas selecionadas através do recurso de concorrência em audiência pública, modalidade pregão e também mantém contrato com empresas de transporte rodoviários, também selecionadas geralmente através da concorrência pública.

A logística tem sido a principal área de atuação dos serviços de Correios, mas também existe uma infinidade de outras áreas em que os Correios atuam e pretendem atuar, sendo sempre correlatas, como por exemplo: ramo financeiro, logística integrada e certificações eletrônicas.

Sintetizar a história da ECT é tarefa bastante difícil, pois depende do aspecto que se deseje estudar. Uma tentativa de síntese, é apresentada no apêndice, com os principais momentos da empresa. Assim, parece desnecessário que se relate mais sobre as transformações que a empresa empreendeu ao longo de sua trajetória, pois a história dos Correios confunde-se com a história do Brasil evolutivo, passando por diversas etapas, períodos de estagnação e períodos de avanços, sempre seguindo o interesse de quem detinha o poder político.

Assim, com relação à sua administração, passou por períodos do patrimonialismo, definido por Weber (1976), como uma administração colocada à disposição do rei, em que o soberano não distinguia o que era público do que lhe pertencia, fazendo uso conforme suas vontades, e a administração do Estado e todas as riquezas do país eram como se fosse dele propriedade. Os cargos públicos eram doações, geralmente, concessões vitalícias a pessoas que ficavam a serviço do Rei como agradecimento. Mas grandes transformações ocorreram no ambiente político, e, tendo-se modificado o sistema político, passou o Brasil a ser uma República, com a democracia presidencialista como regime, e, estando a empresa sempre à disposição do poder, os governantes passaram a implementar suas políticas com a ajuda da ECT.

Com o objetivo de desenvolver um mercado de grande consumo de massa, os últimos governos brasileiros têm combatido a exclusão social e as desigualdades entre as regiões, valendo-se para isso, dos serviços prestados pela ECT, afirma SILVA (2013, p.3). Paralelo a esse fim, a empresa desenvolve um forte lado comercial, voltado para a lucratividade, como forma de sustentação e

desenvolvimento, procurando sempre maneiras de manter-se ativa e moderna, desenvolvendo novos produtos e prospectando mercados que elevem e assegurem a sua perenização. Este é o assunto que se apresenta, com a análise dos resultados.

3.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As mudanças em empresas públicas são sempre complexas e delicadas, seja pelas exigências legais, ou pela existência do poder político, presença constante e atuante nos ambientes das organizações públicas. Contudo, existem inúmeros outros atores que interferem e que atuam fortemente, seja a favor ou contra as mudanças nas organizações públicas. Mas, uma vez que as exigências legais são obtidas, parte-se do princípio que tendo a lei a favor, o cenário torna-se menos adverso, e no caso dos Correios, a Lei 12.490, de 16 de setembro de 2011, tornou possível a autonomia da empresa em muitos seguimentos.

Assim, as mudanças visíveis e anunciadas pela ECT, são as seguintes, conforme o Novo Estatuto dos Correios passa a permitir, as mudanças, segundo o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), em entrevista publicada no Estatuto, envolvem os seguintes aspectos:

3.2.1 Mudanças na Estrutura Organizacional

A Diretoria passa a se chamar Diretoria Executiva e será formada por um presidente e oito vice-presidentes, continua o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, será instituída a Assembleia Geral. As vice-presidências serão votadas pelo Conselho de Administração.

A empresa continua com capital 100% da União.

A partir de 9 de outubro de 2009, os Correios adotaram uma nova identidade

corporativa, que inclui o seguinte:

- 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 empresa, ao adotar o novo sistema de gestão, denominado gestão corporativa, e passou a ter a seguinte estrutura organizacional: a administração central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais.

Figura 1: Gestão Corporativa e a estrutura de poder, o processo e as práticas da Governança



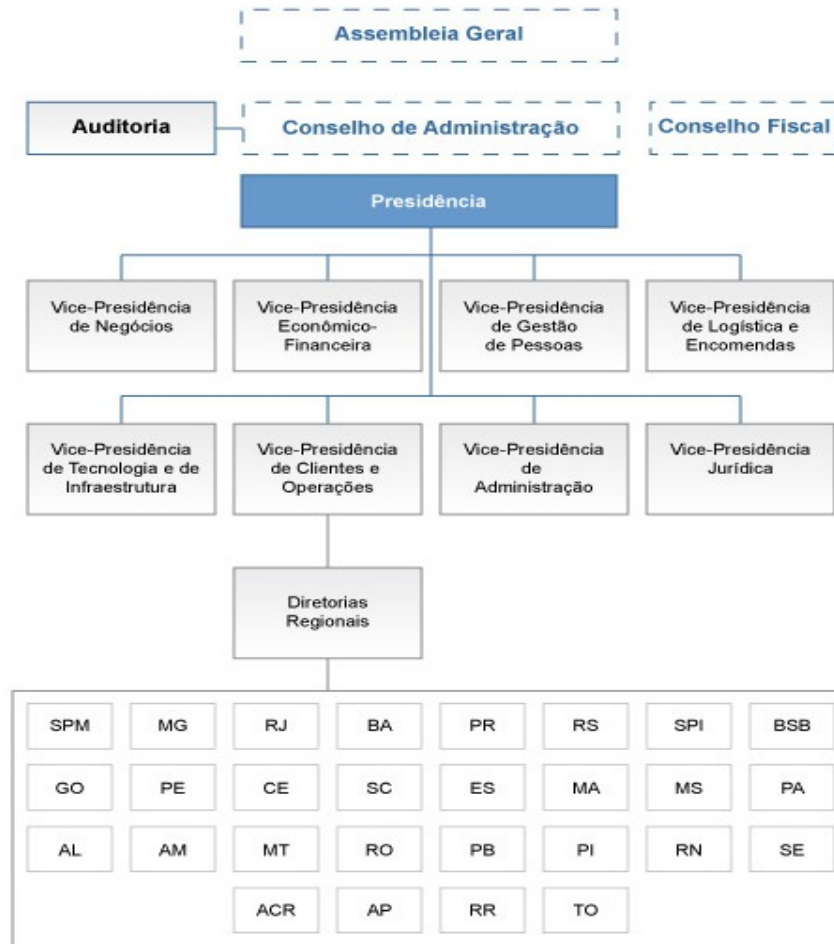
Andrade e Rosseti (2011, p. 262).

As diretorias regionais estão disponibilizadas na figura 1 e correspondem a cada um dos Estados brasileiros, sendo que a do RS está estruturada em oito

regiões de vendas (revens), que estão subordinadas tecnicamente a diversas gerências. A região de vendas 8, que pertence à região de Pelotas/RS, e é responsável pela gestão comercial e de atendimento da Rede de Atendimento, está tecnicamente subordinada à Gerência de Atendimento (Gerat) e à Gerência de Vendas no Varejo (Gevor), e administrativamente ao Coordenador de Negócios, configurando-se assim num complexo estrutural de múltiplas vertentes.

Pode-se, através da imagem do organograma (figura 2), perceber que a nova estrutura da empresa está mais aberta, com as tarefas bem definidas, dirigidas a cada uma das vice-presidências da empresa, destituindo a imagem de uma pessoa única com poder de decisão, com a imagem da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração formando um conjunto de várias pessoas com poder de decisão e com conhecimento específico em cada especialidade. A exemplo das grandes organizações mundiais, apresenta uma descentralização, que segundo Sobral e Peci (2013, p. 292), reduz a lentidão dos procedimentos organizacionais e facilita a coordenação por parte da alta administração, pois quando o controle de todas as atividades e decisões fica na mão de uma única pessoa, os processos na organização são altamente burocratizados, e os procedimentos e respostas às pressões ambientais são lentos e atrapalham o rumo dos negócios. Acrescenta-se com isso, maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões.

Figura 2 – Fluxograma organizacional da empresa



Fonte: Correios (2015).

Acrescentou-se ao fluxograma da empresa a figura do Conselho de Administração, que segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 52), “é o órgão supremo de administração das sociedades anônimas”, e segundo os autores, tem na maioria das vezes condições de atuar como miniassembleia, agindo em nome dos acionistas e decidindo os assuntos mais importantes da organização, como por exemplo, a escolha e a permanente avaliação do principal executivo da empresa. Entretanto, afirmam os autores, baseados em estudos recentes, a principal responsabilidade do conselho é assegurar que a empresa seja administrada de acordo com os interesses dos seus acionistas em negócios com condições de obter êxito a longo prazo.

No documento Relatório de Gestão (2013, p. 25), a ECT especifica que a

Assembleia Geral é a reunião dos acionistas da empresa e, como trata-se de uma empresa com 100% do capital da União, o acionista é representado pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

A auditoria (Audit), possui, segundo o referido relatório, a função de dar segurança à alta administração da ECT em sua busca pela consecução dos objetivos organizacionais, oferecendo-lhe informações relevantes acerca do estado dos controles internos da empresa, obtidas através de auditorias internas e externas.

Já o Conselho de Administração, o Relatório de Gestão 2013 afirma que este é o órgão colegiado que é responsável pela orientação geral dos negócios da ECT, pela definição das diretrizes e objetivos corporativos e pelo monitoramento dos resultados.

O Conselho Fiscal, é o órgão permanente que tem como função, afirma o Relatório de Gestão 2013, fiscalizar os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, e a gestão orçamentária, financeira e patrimonial da ECT, buscando, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da empresa.

Já a Diretoria Executiva, afirma o Relatório de Gestão 2013, é o responsável pela gestão dos negócios, de acordo com a orientação geral fixada pelo Conselho de Administração.

A Presidência – PRESI, possui a função, segundo o Relatório de Gestão 2013, de coordenar o desenvolvimento da estratégia empresarial, a comunicação social, a gestão cultural e a segurança empresarial e exercer a representação institucional nacional e internacional, além de estimular a inovação.

As oito vice-presidências em que está dividido a presidência, com área de atuações específicas, são as seguintes:

- Vice-Presidência da Administração – VIPAD, tem como função promover o fornecimento de bens e serviços necessários à Empresa, a gestão documental e do patrimônio, bem como os serviços gerais. A ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que por sua vez coordena o Departamento de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Serviços Gerais – DGESS, Central de Compras – CECOM, Central de Suprimentos –

CESUP, Central de Serviços Gerais – CESER.

– Vice-Presidência de Negócios – VINEG, que tem por função, segundo o Relatório de Gestão (2013), promover a gestão dos demais negócios da empresa, e o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. A ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que se desmembra em Departamento de Gestão e Estratégia de Marketing – DEGEN, Departamento de Produtos de Comunicação – DEPRO, Departamento de Filatelia e Produtos – DEFIP e o Departamento de Finanças e Banco Postal – DFBAN.

– Vice-Presidência Econômico-Financeira – VIEFI, que tem por função, segundo o Relatório de Gestão (2013), promover a gestão dos processos econômicos financeiros da empresa. A ela, está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que por sua vez está desmembrada em Departamento de Planejamento Econômicos e Financeiro – DEPEF, Departamento de Custos – DCUST, Departamento de Gestão de Melhorias dos Processos Econômico-Financeiros – DGEMP, Central de Operações Financeiras de Brasília – CEOFI – BSB, Central de Operações Financeiras de Belo Horizonte – CEOFI /BH – Central de Operações Financeiras de São Paulo – CEOFI/SP.

– Vice-Presidência de Clientes e Operações – VICOP, tem como função, segundo o Relatório de Gestão (2013), promover a gestão e operacionalização do relacionamento com o cliente, dos canais de atendimento e da força de vendas bem como a operacionalização dos demais negócios da empresa. A ela também está subordinada a Superintendência Executiva (SUPEX), e a esta possui os seguintes departamentos: Departamento de Distribuição – DEDIS, Departamento De Encaminhamento e Adm. da Frota – DENAF, Departamento de Planejamento e Estratégia de Clientes e Operações – DEPLA, Departamento de Vendas – DEVEN, Departamento de Admin. da Rede de Atendimento – DERAT, Departamento de Admin. da Rede de Atendimento da Rede de Atendimento Terceirizada – DATER, Centro de Relacionamento com o Cliente – CEREL, Departamento de Suporte ao Atendimento e Operação – DESAO e o Departamento de

Tratamento de Mensagens – DETRA.

– Vice-Presidência de Gestão de Pessoas – VIGEP, tem como função, segundo o Relatório de Gestão (2013), gerir as rotinas de administração de pessoal e promover a disponibilização e o desenvolvimento dos recursos humanos necessários da empresa, e a ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que possui sob sua coordenação o Departamento de Gestão da Saúde Assistencial e Preventiva – DESAP, o Departamento de Gestão das Relações do Trabalho – DERET, Universidade Corporativa dos Correios – UNICORREIOS, Departamento de Desenvolvimento e Organização de Pessoas – DESEN, Departamento de Planejamento de Gestão de Pessoas – DEPGE, Central de Gestão de Pessoas – CEGEP e a Central de Saúde – CESAU.

– Vice-Presidência de Tecnologia e de Infraestrutura – VITEC, tem por função, segundo o Relatório Anual (2013), promover a oferta de infraestrutura física e tecnológica para a empresa, e a ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que comporta os seguintes departamentos: Departamento de Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DETIC, Departamento de Engenharia – DENGE, Central de Serviços de Sistemas – CESIS, Central de Serviços de Produção – CESEP e o Departamento de Automação e Tecnologia Operacional – DEAUT.

– Vice-Presidência de Logística e Encomenda – VILOG, tem por função, segundo o Relatório Anual (2013), promover a gestão e operacionalização dos negócios de logística integrada, bem como a gestão e o tratamento do negócio de encomendas, e a ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que comporta os departamentos: Departamento de Logística Integrada – DELOG, Departamento Comercial de Encomendas – DEENC, Departamento Internacional – DEINT e o Departamento Operacional de Encomendas – DENCO.

– Vice-Presidência Jurídica – VIJUR, tem por função, segundo o Relatório Anual (2013), promover a gestão da atuação jurídica e do controle disciplinar, e a ela está subordinada a Superintendência Executiva – SUPEX, que comporta o Departamento Jurídico – DEJUR e o Departamento de Controle

Disciplinar – DECOD.

As vice-presidências representam o projeto de melhoria da gestão dos Correios, que, em alinhamento com o planejamento estratégico da empresa, e tendo sido estabelecida a cadeia de valores da empresa, é o desdobramento por função, macroprocessos e processos.

Os membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos e da Assembleia Geral terão mandato definido de dois anos, afirma o Novo Estatuto dos Correios (2011), e que o presidente da ECT faz parte do Conselho de Administração, mas não exerce a presidência do Conselho, atuando de forma mais independente com relação à Diretoria Executiva, sendo que o presidente do Conselho poderá ser qualquer um dos quatro membros indicados pelo Ministério das Comunicações, inclusive o próprio ministro, e um dos membros do Conselho de Administração é eleito pelos empregados, seguindo a Lei 12.353, de 28 de dezembro de 2010. O que pode-se verificar nitidamente é que a hierarquia vertical está reduzida, sendo que as pequenas subdivisões ou as unidades estratégicas de negócios orientam para a departamentalização, que aproveitam a especialização, fica mais fácil de coordenar e de controlar e aumenta a flexibilidade. Todas estas mudanças fazem parte das boas práticas da Governança Corporativa, o novo modelo de gestão adotado pela ECT.

3.2.2 Mudanças no Modelo Empresarial

A ECT vai adotar práticas de Governança Corporativa, reconhecidas e incorporadas por grandes empresas estatais e privadas, medidas para dar mais qualidade e transparência da gestão, afirmou o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), em entrevista publicada no Novo Estatuto dos Correios.

Governança Corporativa, segundo Malmegrin (2010, p. 78) significa “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações entre e através das fronteiras do sistema econômico.”

E, Dagnino (2009, p. 106) afirma que “a Capacidade de Governo (ou

governança) é o recurso cognitivo (saber governar) com o qual conta a equipe de governo e deriva desse conjunto de fatores”

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – assim define:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.(IBGC, 2015).

E ainda, o IBGC apresenta em seu site, como sendo iniciativas e os princípios da governança corporativa os seguintes: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015):

- Transparência: mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de contas (accountability): os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade Corporativa: os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Segundo o IBGC (2015), a governança corporativa foi criada devido à integração da economia aos dinamismos do comércio internacional, e a expansão das transações comerciais em escala global, e com o crescimento das empresas, o distanciamento geográfico da gestão, e, devido à dispersão da propriedade e à

divergência entre os interesses dos sócios, dos executivos e o melhor interesse da empresa, sendo que em qualquer país, existe a forte influência de amplo conjunto de forças externas e internas. No Brasil, informa o IBGC (2015), onde as propriedades concentradas predominam, com forte presença de empresas familiares e controladas pelo Estado, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce, e novos sócios (investidores ou herdeiros) passam a fazer parte da sociedade, situação em que podem surgir conflitos de interesses (denominado conflito de agência) e a Governança busca equacionar tais questões em benefício da empresa. A Governança Corporativa é, então, a criação de um conjunto eficiente de mecanismos que incentivem e monitorem, assegurando assim, que os administradores tenham um comportamento alinhado com os interesses da empresa.

Silveira, (2010, p. 1), a respeito da Governança Corporativa no Brasil, afirma que:

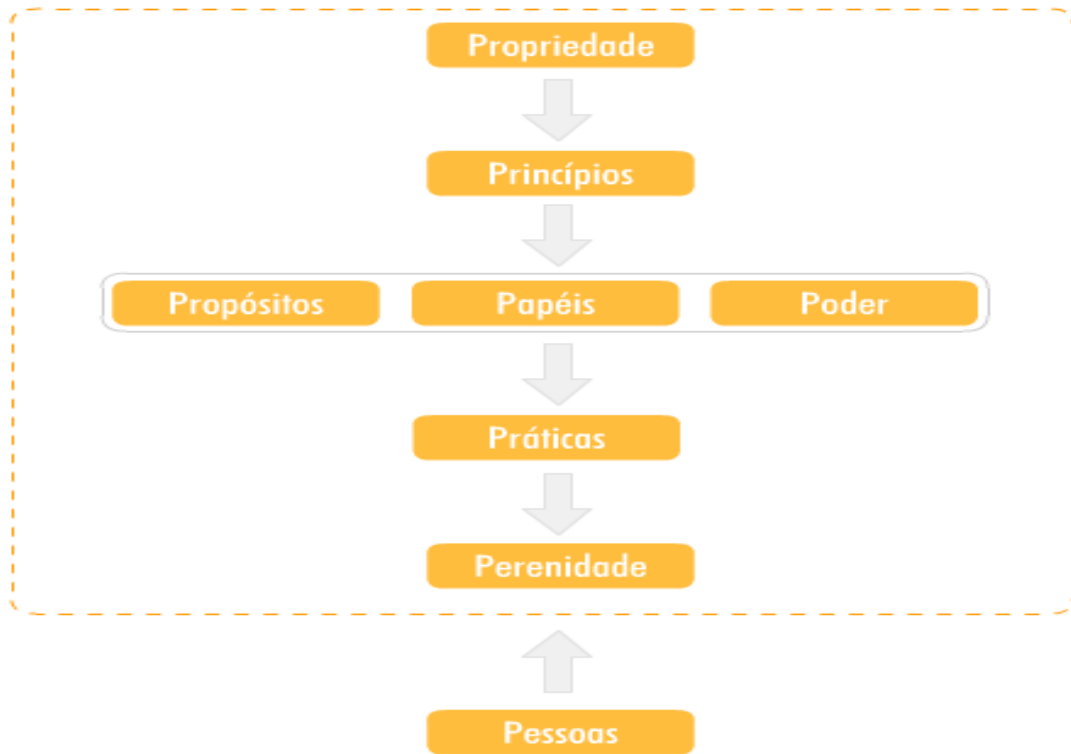
O ambiente de país normal no Brasil favoreceu a mudança que tornou sócios das empresas muitos agentes econômicos que antes sequer consideravam esta possibilidade. Estes investidores vieram de toda a parte do mundo, particularmente dos países mais desenvolvidos, e exigiram encontrar no país práticas das empresas em relação aos sócios que oferecessem níveis de proteção compatíveis aos que desfrutavam em seus países de origem. Além disso, também esperavam que as práticas legais brasileiras, bem como nossas leis, oferecessem níveis de proteção razoável.

Pode-se perceber com esta afirmação, que a influência externa, configura-se numa das mais fortes justificativas para as alterações/adequações das empresas e da utilização dos princípios da Governança Corporativa, comenta o autor. Ele ainda afirma que a estabilidade econômica e a adequação às regras do jogo são fundamentais para uma melhoria rápida e expressiva do ambiente do mercado de capitais, e que isso favorece a todos, sejam investidores, financiados, intermediários ou demais prestadores de serviços.

Numa síntese, Andrade e Rossetti (2011) definem Governança Corporativa como conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações. Tanto na construção como na operação dos sistemas de Governança estão presentes os 8 P s: Propriedade,

Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Perenidade e Pessoas (figura 3).

Figura 3 – Os 8 P's da Governança Corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti (2011, p. 110)

Entretanto, Silveira (2006), em seu artigo “Os Mitos da Governança Corporativa no Brasil”, contrapõe-se às versões apresentadas como modelo de sucesso da Governança Corporativa no Brasil, argumentando que em muitos casos, as afirmativas podem apresentar equívoco de interpretações, algumas soluções não constituem justificativas alinhadas às boas práticas da Governança Corporativa:

– muitos dos considerados mitos da Governança Corporativa no Brasil são resultados da não observação de conceitos básicos exigidos dos participantes no mundo dos negócios: mensuração dos retornos ajustados ao risco, avaliação dos benefícios privados do controle, separação entre propriedade e gestão, distinção entre disclosure e transparência, relação entre risco incorrido e retorno esperado, e funções objetivos das empresas. Tais conceitos devem ser reforçados nas escolas de negócios e entidades de mercado, visando diminuir a disseminação desses e de outros mitos da governança corporativa no Brasil. (p.9)

Entende-se dos autores, que, como todo princípio, a Governança Corporativa possui seus pontos e contrapontos, interpretações errôneas, que às vezes, podem gerar expectativas além do que se possa produzir, mas, em todo o mundo, entende-se que os valores da Governança Corporativa refletem o que há de mais avançado no mundo das organizações e que eles de uma forma ou de outra, são a busca pela melhor integração entre pessoas-ambiente-perenidade, quanto às incertezas das práticas das empresas e seus efeitos concretos. Também, a Governança Corporativa apresenta vários modelos adaptados, relatam os autores, devido à necessidade de adaptação local, com suas características próprias, não sendo possível um modelo rígido, pela inviabilidade, de sorte que a flexibilidade é uma das características deste modelo de gestão. Assim, como o assunto é amplo demais e relevante para a pesquisa, pois trata-se das novas práticas adotadas pela ECT, acredita-se que seja o suficiente, pois, embora muitos dos seus princípios sejam bem antigos, o estudo da Governança Corporativa é muito complexo e multidisciplinar, abrangendo análise de economia, finanças, administração, contabilidade, direito e muitas outras áreas relacionadas.

3.2.3 Mudanças no Pessoal

O fortalecimento da ECT e as perspectivas de ampliação dos serviços fará com que a empresa precise da capacitação dos seus mais de 110 mil servidores, é o que afirmou o presidente da empresa, Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) em entrevista explicativa no Novo Estatuto dos Correios.

O modelo de gestão Governança Corporativa considera, segundo Andrade e Rosseti (2011) que a sustentação de todo o sistema é feita pelas pessoas (que são condutoras do conjunto dos legados) e dos objetivos (que são, vida e continuidade das operações corporativas). Rossetti, (2011), publicou o resultado de uma pesquisa, avaliando o “P – pessoas”, e obteve o seguinte resultado:

As pessoas

Em todas as empresas, as percepções registradas sobre gestão de pessoas sugeriram que há amplos hiatos a remover. As causas prováveis são,

porém, mais com a formalização de processos e de regras preestabelecidas, do que propriamente com o mérito das diretrizes e das decisões.

A gestão de pessoas pauta-se por critérios legais rigorosos – um dos princípios enfatizados nas entrevistas e em questões abertas dos questionários – mas há desconfortos com processos mais estruturados e fortemente ligados à estratégia de negócios. Na abertura das questões, quatro pontos foram enfatizados praticamente por unanimidade: programas de desenvolvimento, política salarial e de benefícios posicionados abaixo das médias de mercado (em três empresas, no primeiro quartil), premiação e processos sucessórios.

Nesses quatro campos da gestão de pessoas, há ações, mas percebidas como não bem alinhadas às exigências das internas e às condições praticadas por empresas comparáveis. Os hiatos mais expressivos são com processos sucessórios e decorrentes pela inexistência de regras e critérios preestabelecidos.

Além deste resultado de pesquisa, observa-se outros pertinentes ao “P – pessoas” e a evolução deste princípio ainda está apresentando resultados incipientes, sendo que carece de uma melhor evolução no Brasil, para a aplicação adequada do modelo de gestão Governança Corporativa.

Robbins, Decenzo, e Wolter, (2014 p. 05) definem “organização” como sendo “um agrupamento sistemático de pessoas reunidas para realizar um propósito específico”. Tal propósito, segundo os autores, é o fim específico de cada organização, que é expresso através de seus objetivos. A empresa leva as pessoas a estabelecer a finalidade, bem como a executar uma variedade de atividades para tornar realidade os objetivos. E também, comentam os autores, as empresas desenvolvem uma estrutura sistemática que define as várias funções dos membros, e os limites aos comportamentos de trabalho, incluindo a criação de regras e regulamentos e/ou dando a alguns membros responsabilidade de gestão sobre outros membros, formando equipes de trabalho. Numa síntese bem simplificada da estrutura empresarial, não levando em consideração o tamanho que ela possua, os autores afirmam que as empresas se dividem em quatro níveis: funcionários operacionais, gestores ou gerentes, gerentes de nível médio e alta gerência. A base da pirâmide é ocupada por funcionários operacionais, que produzem fisicamente os bens e serviços de uma organização. Quanto ao gerenciamento, os autores consideram que sejam quatro as funções: Planejamento + Organização + Liderança + Controle = Realização, sendo que, para eles o trabalho dos gerentes é e continuará sendo cada vez mais importante e complexo.

As empresas implementam mudanças significativas e programas de qualidade, afirmam Robbins, Decenzo, Wolter, (2014), para reduzir custos e aumentar a produtividade. A introdução de equipes de trabalho, políticas de bônus, horas de trabalho flexíveis, programas de prevenção de acidentes e redução do estresse são exemplo de melhoria contínua da qualidade.

Na ECT, os avanços acrescentados pelo novo modelo de gestão já apresentam os seguintes resultados, segundo a “Comunicação de Progresso” em carta do presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2014, p. 6): “Buscamos uma maior inclusão social no exercício de nossas atividades, a dignificação de nossos setores de trabalho e uma negociação permanente com os sindicatos e todas as entidades representativas”.

Na multiplicação das iniciativas em prol da implementação das práticas da Governança Corporativa, o Correio Brasileiro alinha-se ao Pacto Global das Nações Unidas, integrando os dez princípios do mesmo às suas estratégias e operações, objetivando tornar a organização mais justa, mais humana, mais igualitária e socialmente responsável. Os dez princípios são os seguintes (CORREIOS, 2015, p.10ss):

- 1 – Apoiar e respeitar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência;
- 2 – Assegurar a não participação da empresa em violações dos direitos humanos;
- 3 – Apoiar a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva;
- 4 – Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- 5 – Erradicar efetivamente todas as formas de trabalho infantil de sua cadeia produtiva;
- 6 – Estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego;
- 7 – Assumir uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais;
- 8 – Desenvolver iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental;
- 9 – Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis;
- 10 – Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Os princípios e as ações tomadas pela empresa, em forma de programas ou acordos, enfim, ações objetivas da empresa, encontram-se no site da ECT, bem como na publicação de progresso da empresa, publicado em 17/04/2014, são todos voltados, segundo carta do presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2014), para o comprometimento da empresa para com os trabalhadores da ECT, aos cidadãos, clientes e fornecedores, aos órgãos comunitários, à sociedade e ao governo.

Os gestores, hoje transformados/almejados líderes, e a liderança, afirmam Robbins, Decenzo, e Wolter (2014), Sobral e Peci (2013), Lacombe e Heilborn (2008), além de outros autores, são algo buscado por todas as organizações. Ou seja, líderes, com capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendê-las, comunicar-se com elas e motivá-las tanto individualmente como em grupo. Tais exigências denotam a preocupação e valorização do relacionamento com o funcionário, sendo que a crença e a confiança na figura do líder gera a necessidade dos gestores desenvolverem habilidades especiais no trato com as pessoas, ajudando-as a se desenvolverem e respeitando as diferenças. As pessoas, que são o capital intelectual das organizações, são hoje vistas como um patrimônio essencial, valioso e que precisa ser valorizado e retido.

Ser uma empresa de nível global, é uma condição visada pela ECT, a exemplo da DHL – Dalsey, Hillblom and Lynn (Divisão da Deutsche Post, do setor de logística internacional e correio expresso), que está presente em mais de 220 países, emprega mais de 325 mil funcionários, e opera em três divisões especializadas: DHL Express, DHL Global Forwarding Freight e DHL Supply Chain (DHL, 2015).

3.2.4 Mudanças para Atuação no Exterior

A empresa poderá criar unidades no exterior para dar suporte aos serviços, sem atendimento ao público, anuncia o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) em entrevista no Novo Estatuto dos Correios.

Seguindo o exemplo da DHL Express (DHL, 2015), que foi comprada pelo gigante Deustch post, e hoje é uma das divisões do grupo, do setor de logística internacional e correio expresso, com sede na cidade alemã de Bonn, a marca tem crescido devido à integração com outras empresas adquiridas pelo grupo, líderes em outros segmentos, e seu sucesso é atribuído em grande parte, à preocupação com a qualidade dos serviços que presta, sendo esta a estrutura forte que sustenta a organização.

Outro exemplo é a FedEx ou FedEx Corporation (FEDEX, 2015), empresa americana de remessa expressa de correspondência, documentos e objetos, que oferece vários serviços de logística e é a segunda maior empresa de transporte aéreo mundial, ficando atrás da Delta Airlines somente. A empresa dispõe de uma frota de 650.000 aeronaves, 44 mil viaturas e 280.000 colaboradores, o que permite o trânsito de mais de 8 milhões de remessas por dia. Seu sucesso se deve ao fato de ter sido a primeira a utilizar o código de barras em suas remessas, o que permite o rastreamento dos envios, que sofrem leitura de 12 a 15 vezes, permitindo ao consumidor a informação em tempo real. É constituída por 10 empresas, cada uma em seu campo de ação, e possui sua sede Memphis, Tennessee, Estados Unidos. A empresa expande-se pelo mundo fazendo aquisições. No Brasil, adquiriu em 2012 a Rapidão Cometa, uma das maiores transportadoras, para abranger o mercado rodoviário e aéreo.

Outro exemplo é a UPS – United Parcel Service (UPS, 2015), que é uma das maiores empresas de logística do mundo, distribuindo diariamente mais de 14 milhões de encomendas em mais de 200 países. Possui sede em Atlanta, Geórgia, Estados Unidos, e transformou-se em uma corporação de valor, focando em seu objetivo de permitir o comércio no mundo inteiro. Como a maior empresa do mundo em transporte expresso e entrega de pacotes, também é uma fornecedora líder em transporte especializado, logística, capital e serviços, e afirma que é através das aquisições que tem conseguido penetrar em diversos mercados. Algumas de suas aquisições: Challenge Air (1999), Fritz Companies (1999), Menlo Worldwide Forwarding (2004) e Overnite (2005).

Estas empresas e muitas outras concorrentes da ECT em diversos segmentos, ao ampliarem suas atividades, fazerem aquisições, ganharem novos

mercados, expandirem seus campos de atuação, tornaram-se empresas de atuação mundial, objetivo dos Correios Brasileiros. Considerando que a concorrência está todo dia querendo o mercado atual da ECT e que isto é uma realidade imutável, expandir os horizontes, buscar a atuação global, é enfrentar novos desafios e adquirir novos conhecimentos e outro patamar de valor, pois, pelo que se pode ver das empresas citadas acima, ao adquirirem outras empresas, conseguiram ganhar mercados significativos de serviços, demonstrando que existem demandas para tais mercados, configurando em oportunidades de negócios.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as empresas de classe mundial, não se satisfazem apenas com a expectativa dos clientes: elas expandem tais expectativas para níveis que a concorrência acha difícil de atingir. A administração é proativa em promover padrões de desempenho mais elevados, e em identificar novas oportunidades de negócios e ouvir os clientes. Empresas de classe mundial definem padrões de qualidade pelos quais outras empresas são avaliadas, e as novas tecnologias deixam de ser vistas somente como meio de reduzir custos, são consideradas uma vantagem competitiva. Segundo os autores, trabalhar em uma empresa de classe mundial é algo considerado especial, os funcionários são incentivados a identificar-se com a empresa e com sua missão, fazendo com que, seja lá qual seja a atividade do profissional, ele é e sente-se um “membro da equipe”, ajudando os clientes a vivenciar a experiência. Sustentar o desempenho superior em toda a cadeia de fornecimento, comentam os autores, é bastante desafiador, mas, reproduzir o serviço em vários locais, principalmente em outros países, configura-se um verdadeiro teste para um competidor de classe mundial.

3.2.5 Mudanças para Novos Serviços

Além dos serviços que já existem, a ECT passará a ter os serviços de logística integrada, financeiros e postais eletrônicos, afirma o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) em entrevista no Novo Estatuto dos Correios.

Logística Integrada: inclui desde captação dos pedidos, preparação das remessas, transporte e entrega domiciliar, até a prestação de contas ao cliente, ou conforme afirma HONG, (2010 p.):

Supply Chain Management, segundo o CLM (Council of Logistics Management), engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em identificar fornecedores, comprar, fabricar e gerenciar as atividades logísticas. Inclui também a coordenação e a colaboração entre os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes. Trata-se de uma ferramenta de administração orientada para a integração entre os principais processos de negócios que existem entre os elementos de uma cadeia logística, desde os consumidores finais até os fornecedores iniciais, em um modelo de negócio harmônico e de alto desempenho.

Serviços na Área Financeira: A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos estava autorizada a postar na área financeira, mas com o novo Estatuto esta atividade passa a constar oficialmente do objeto social da empresa, sendo incorporada de forma permanente como atividades principais dos Correios, e no futuro poderá participar do capital de um banco, embora por enquanto, continue sendo correspondente bancário com o banco que vencer a licitação. Outra informação que vem sendo estudada neste segmento seria a sociedade com o Banco do Brasil até 2017, que ainda necessita de suporte legal para tanto. Percebe-se com isso que existem muitas possibilidades e que estão sendo estudadas e avaliadas a viabilidade e efetividade dos negócios. Atualmente, na condição de Correspondente Bancário, em parceria com o Banco do Brasil, oferece os seguintes serviços: Abertura de Conta Mais (conta-corrente e poupança), empréstimo, cartão de crédito, pagamento de Benefício do INSS, recebimentos de contas, títulos, tributos, taxas e contribuições da previdência (GPS).

A história do Banco Postal, como está disponibilizada no site oficial dos Correios Brasileiros (CORREIOS, 2015), relata o seguinte:

Os chamados “Bancos Postais” surgiram na segunda metade do século XIX, com o objetivo de atender principalmente o público de baixa renda desprovido de atendimento bancário. Sua função precípua é promover a

inclusão social e financeira, abrigando milhões de contas no mundo inteiro. Por esse motivo, tem sido estimulada a implantação de bancos postais em vários países, sendo inclusive um dos projetos incentivados pela ONU e pelo Banco Mundial.

A exemplo da criação do Banco Postal, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 59) relatam um estudo de caso, realizado com o United Commercial Bank (UCB), com sede em San Francisco, e que se direciona a atender comunidades étnicas, como por exemplo, a asiático-americana, a ítalo-americana, a sino-americana, ou a comunidade latina. O UCB especializou-se em atender comunidades caracterizadas pelo rápido crescimento, com necessidade de produto único e identidade cultural separada das predominantes encontradas no mercado bancário em geral. À medida que a comunidade se desenvolve, produtos personalizados também são desenvolvidos, a poupança é estimulada, as taxas são mais baixas, e isso diferencia os seus serviços dos demais bancos, fazendo com que conquiste os melhores e mais seguros clientes, voltando-se para os clientes, empregando representantes que possuem facilidade de comunicação com as comunidades étnicas. As necessidades das comunidades são diferenciadas e produtos e serviços são ofertados conforme suas demandas, diferenciando o UCB dos bancos tradicionais e transformando-o em uma empresa de serviços bancários mais bem administradas.

Postais Eletrônicos: Certificados digitais emitidos por autoridades certificadoras, como o Serpro, poderão também passar a emitir e comercializar certificados próprios. Poderá também criar os serviços de mensageria eletrônica, e-mail registrados, etc., conforme o Novo Estatuto dos Correios.

Certificado Digital é, segundo a Receita Federal do Brasil (RFB, 2015), um arquivo eletrônico que identifica quem é seu titular, pessoa física ou jurídica, ou seja, é um documento eletrônico de identidade. Quando são realizadas transações de forma presencial, é solicitado um registro que comprove a identidade, assim, na internet, como as transações são realizadas de forma eletrônica, o certificado digital surge para garantir a identidade das partes envolvidas. O cartão e-CPF e e-CNPJ são aprovados como comprovantes de inscrição no cadastramento de pessoa física/jurídica e estão em conformidade com a Instrução Normativa SRF nº

461/2004.

3.2.6 Mudanças de Parcerias Comerciais

Está em fase de estudo atuar como operador virtual, que é o serviço de telefonia, utilizando a rede das empresas de telecomunicações, para oferecer os serviços aos consumidores, com a marca dos Correios, conforme entrevista do presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), no Novo estatuto do Correios.

Um modelo de negócio ainda mais agressivo, seria de bancos, marcas fortes e altamente capitalizadas com serviços de telecomunicações via MVNO – (Operadora móvel), afirma Fiorese (2005, p. 289). Nele os bancos fariam um acordo operacional com empresas de telecomunicações, pagariam antecipadamente uma quantidade enorme de unidades de consumo, minutos ou bytes, ou unidades de envio de mensagens, unidades para todos os serviços a serem lançados pela nova empresa, e então lançariam para seus clientes, usuários finais, os telefones pré-pagos do banco. Para uso de consumo geral, não existe diferença entre os serviços de telefonia pré-pagos pelas empresas operadoras e as de serviços bancários. A diferença é que não existe, assim, o pagamento para a empresa de telecomunicação e o pagamento para o banco, sendo que os créditos seriam feitos pelo banco.

Com este negócio, os bancos se beneficiam com uma nova linha de produtos, com a fidelização ainda maior de seus clientes, receitas extras com venda de créditos pré-pagos, receita extra, com mark-up sobre o preço pago às operadoras reais, receita extra, com os juros provenientes de uso de créditos a mais do que o disponível. Por outro lado, os clientes se beneficiam com a centralização do fornecimento de serviços bancários e telecomunicações numa só empresa, por centralizar o gerenciamento dos serviços bancários e telecomunicações e por poder utilizar créditos extras do banco, sobre o valor de créditos disponíveis.

Esta modalidade de serviços, aliada a outras já existentes, é uma possibilidade, segundo entrevista do presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), publicada no Novo Estatuto dos Correios.

3.2.7 Financiamento das mudanças

Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) afirma ainda que o financiamento das mudanças que estão ocorrendo na empresa será realizado com recursos da própria empresa, diferenciando-se de outras empresas de correios do mundo que necessitaram da ajuda de seus respectivos governos.

Não se conhece a fundo os recursos financeiros da ECT, e não se considera de interesse buscar tais informações, por serem de difícil acesso, mas, é certo que para a promoção de mudanças é necessário muitos investimentos. Ao se comparar, por exemplo, com as empresas que se tornaram líderes globais, verifica-se o aporte financeiro destas, lembrando que sim, algumas tiveram a ajuda financeira de seus governos.

A ECT tem se mantido sustentável por seus próprios recursos. Assim sendo, considera-se que, ao conseguir o feito de alcançar aquilo que almeja: tornar-se uma empresa de classe mundial, acredita-se que a empresa tornar-se-á alvo de objeto de estudo de muitos pesquisadores.

3. 2.7 Mudança para Aquisição de Empresas

A empresa poderá constituir subsidiária ou ser acionista de empresa já estabelecidas e que atuem em complementação com seu ramo de atividades, como as empresas aéreas ou empresas do ramo de logística, afirma o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), que poderia vir a ser uma solução para os gargalos da operação postal, ocasionados pela dificuldade de contratação de empresas aéreas para cargas urgentes, e que trazem prejuízo à qualidade operacional.

Pinheiro (2015), afirma que o volume de aquisições e fusões está em alta no Brasil: ocorreu um aumento 20,4% no primeiro trimestre de 2015, sendo que, no mesmo período, no ano passado, foram realizadas 180 aquisições e neste ano

ocorreram 213, dados da Transactional Track Record e Merrill datasite. Envolveram grandes empresas a exemplo da fabricante de cigarros Souza Cruz, que foi adquirida pela British American Tobacco e conclusão da fusão das empresas ALL e Rumo, além da liderança em assessoria a processos de fusões por parte do Deustch Bank e de Rothschild e Credit Suisse, conforme informação do relatório.

Devido ao distanciamento temporal do Plano Estratégico dos Correios (2020), e por não se conhecerem todas as suas etapas (devido também à flexibilidade/adequação do mesmo) as aquisições ficam na expectativa de comprovação ou efetivação, uma vez que ainda não se concretizou nenhum destes intentos. Mas, como o objetivo da empresa é tornar-se uma empresa de classe mundial, esta é uma possibilidade bastante provável, pois, a exemplo das outras organizações, nenhuma delas conseguiu entrar nos novos mercados, sem algum tipo de aquisição ou fusão ou algum tipo de associação com outras empresas do ramo.

Quando à efetivação de aquisições ou fusões, Barros e Patrus (2011), consideram que a assimilação, por parte das pessoas envolvidas com as empresas da transação, só é possível através da imagem de uma pessoa que demonstre liderança sobre as demais. Para os autores, a essência da liderança está na capacidade de construir e sustentar o relacionamento, que é interativo e envolve troca, influência e persuasão. Liderar, é saber mobilizar as pessoas na direção de uma aspiração comum, trazendo significado para a vida delas. Para os autores, os líderes possuem traços que são comuns na maioria deles: credibilidade, relacionamento mobilizador, autoconhecimento, ambição e sucesso.

Para Betania e Roberto, os autores citados acima, que avaliam em seu livro “Os dois lados da moeda em fusões e aquisições” (2011), o comportamento de um gestor considerado líder, no âmbito dos negócios, o propósito de toda empresa é a criação de valor, e este valor é uma moeda de duas faces: de um lado a empresa deve gerar valor ético: construir um mundo melhor, ajudar as pessoas a se desenvolverem e a serem mais felizes, do outro lado, deve gerar valor para o acionista, ou seja, remunerar melhor o capital que ele investiu. E estas duas faces, não devem ser antagônicas, e sim convergentes e complementares. Está nas mãos

do líder o poder de integração dos dois lados da moeda, afirmam os autores.

Sauvant *et al* (2007, p. 122), a respeito da internacionalização das empresas fazem a seguinte afirmação:

Não há exemplo de sucesso de internacionalização de empresa, sem a internacionalização do país. Ou seja, é impossível esse movimento sem a participação do governo como elemento de coordenação e suporte, além do provimento de políticas de desenvolvimento tecnológico e educacional. Em outras palavras, não basta remover políticas públicas restritivas, é absolutamente necessária a implementação de políticas públicas proativas e incentivadoras.

Tais autores comentam que as empresas enfrentam outros problemas sérios de gestão no caminho da internacionalização: falta de pessoas preparadas, mudanças no modelo de governança, criação de mindset (mentalidade) apropriado, aceitação de compartilhamento de poder, e competência para transformar vantagem comparativa em vantagens competitivas. Conseqüentemente, o nível de internacionalização das empresas brasileiras ainda é muito baixo. E, em geral, afirmam os autores, as empresas brasileiras que conseguiram levar suas operações para fora do país são empresas que conseguiram incrementar competências e soluções individuais às suas operações locais para poderem superar as barreiras e as dificuldades encontradas. Para estes autores, as principais motivações que levaram as empresas brasileiras a se expandir, foram: crescimento, risco, custo, vantagem locais, barreiras de entrada e cadeia de suprimento. E acrescentam que, quanto às estratégias corporativas de internacionalização, as empresas adotam a “estratégia global”, por atuarem em múltiplos países.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 507), acreditam que a fusão ou incorporação de grandes empresas traz dificuldade não só em relação à obtenção da aprovação das autoridades para a sua concretização, mas principalmente, em relação à administração de duas culturas empresariais diferentes, com a inevitável dispensa de muitos funcionários, alguns de alto nível. Acreditam que, por isso, as empresas estejam recorrendo a alianças, em que conseguem manter sua identidade jurídica e organizacional. A aliança, é definida pelos autores como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, em que as

empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum. As alianças, que inicialmente eram entre duas empresas, tendem, segundo Lacombe/Heilborn (2008), a se expandir para se transformarem em redes e coalizões de várias empresas, a fim de assegurar a vantagem competitiva indispensável ao êxito num mercado global.

As pessoas, principais condutoras das mudanças e da vida da organização, passaram a ser valorizadas pelo seu trabalho em equipe. Equipes *ad hoc* multidisciplinares tendem a desempenhar um papel cada vez mais importante nas organizações, afirmam Lacombe/Heilborn (2008). À medida que aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, aumenta a necessidade da atuação de equipes multidisciplinares, que abrangem aspectos e especialidades diferentes. O mais importante, comentam os autores é a contribuição aos resultados da equipe que cada indivíduo dá. A flexibilidade, a facilidade de relacionamento e de adaptação a novas circunstâncias e condições de trabalho, a capacidade de trabalhar para o conjunto às claras, disposição para colocar os resultados da equipe acima de seus interesses sem querer sobressair-se sempre aos demais e a capacidade de assumir papéis diferentes ao mesmo tempo, são qualificações desejadas, até mais que a qualificação profissional.

Assim sendo, e voltando-se para o atual estágio em que se encontra a implementação das mudanças na ECT, em que todos os esforços voltam-se para “tornar-se uma empresa de classe mundial”, realizou-se uma pesquisa, com os atendentes de agência da região de vendas – reven 08 do RS, para se ter uma ideia de como está sendo assimilado as mudanças até então implementadas pela empresa, por estes profissionais.

Foram enviados questionários por via eletrônica para todos os atendentes e onze atendentes responderam por via eletrônica e por carta. Estes profissionais foram escolhidos por serem responsáveis pela captação dos serviços na empresa, trabalhando diretamente com o público que utiliza os serviços de Correios, e também alimentando a opinião sobre a imagem da empresa para este público. Os participantes/respondentes do questionário possuem entre três a vinte oito anos de empresa, sendo cinco profissionais do sexo feminino e seis do sexo masculino.

A pesquisa foi realizada através de questionário, composto de perguntas abertas, com liberdade para que os entrevistados possam responder como sentem/assimilam/percebem o que vem sendo implementado e comunicado pela empresa. De um universo de 161 atendentes (informação fornecida por telefone com uma coordenadora da empresa), para os quais foi enviado o questionário, com permissão da empresa, para sua aplicação, uma média menor que 10% retornou. Grande esforço foi despendido para que houvesse retorno, mas, como a iniciativa de responder ou não está na escolha pessoal de cada entrevistado, não se pode obrigá-los a responder. Por isso, acredita-se que esta quantidade de respondentes, embora muito pequena, possa satisfazer em parte, como sentem os atendentes em relação às mudanças da organização. Foi elaborada uma tabela para as palavras que mais se repetiram em relação ao que foi perguntado, de maneira que, os contrapontos surgidos, mesmo que em menor número, também foram mostrados. Assim, o que se segue são as perguntas e as respostas a elas atribuídas.

A primeira pergunta que foi feita aos entrevistados, através do questionário foi a respeito do tempo de empresa em que os participantes trabalham na empresa, a qual cruzou-se as respostas com a da segunda pergunta, que foi feita aos entrevistados, que foi com relação à sua idade, que está respondida a seguir, em forma de gráfico, e que mostra a relação idade x tempo de empresa.

Idade x Tempo de empresa

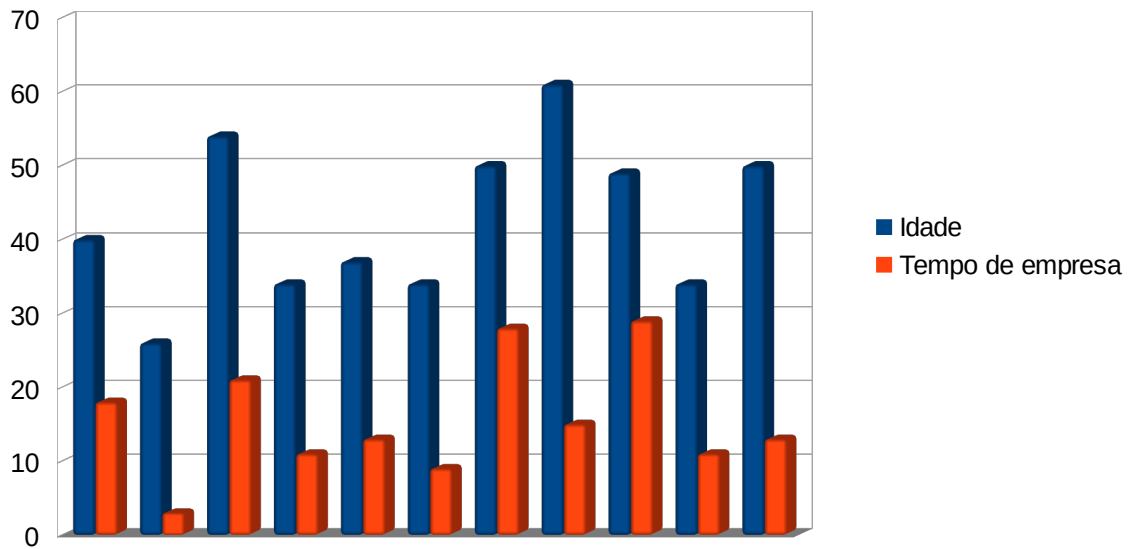
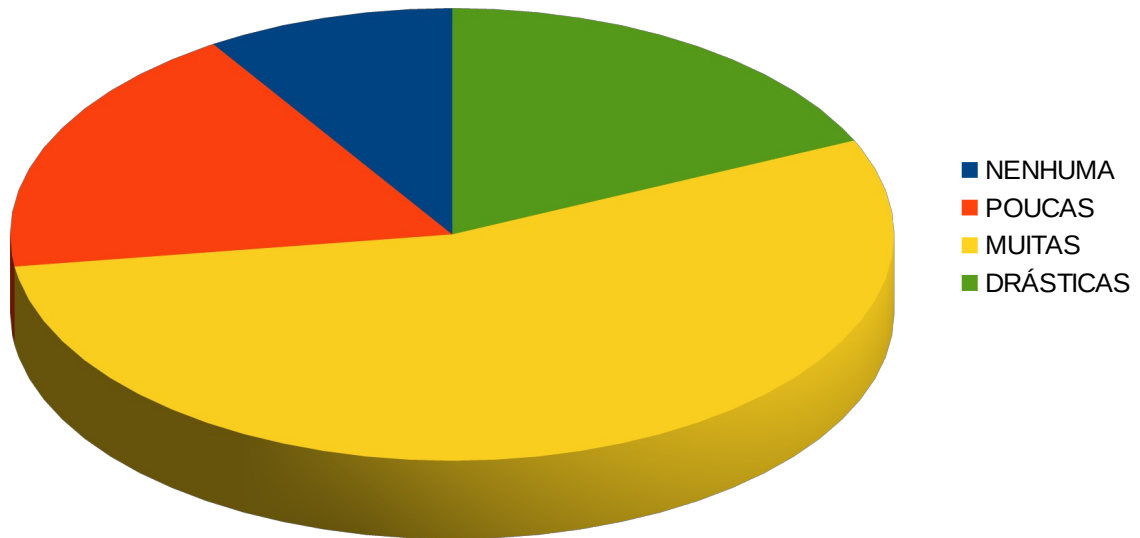


Gráfico de Resultados 1-Idade x Tempo de empresa, elaborado pela autora.

Pode-se observar que, cruzando-se as informações, tempo de empresa x idade, a maioria dos atendentes de agência de Correios possuem um tempo razoável de empresa, o que pode-se induzir que já ocorreu tempo suficiente para a familiarização com as tarefas desenvolvidas, assimilação da cultura empresarial e dos comportamentos assumidos dentro da empresa. Isoladamente, o fator idade também pode ser observado, que a maioria dos atendentes entrevistados já ultrapassaram os trinta anos, e que grande parte deles já passaram dos quarenta anos, fator que poderá induzir que trata-se de uma população em fase de envelhecimento.

Na pergunta três, foi perguntado aos atendentes se observaram as mudanças a partir do ano de 2011, os atendentes responderam, utilizando de suas palavras, para expressar a intensidade, como está descrito no gráfico de número 2, abaixo:

Observação das mudanças a partir de 2011



Fonte: Coleta de Dados

Foi perguntado através de questionário com perguntas abertas aos atendentes da reven 8, se observaram mudanças na empresa a partir de 2011, numa proporção de 90,91% dos entrevistados responderam que sim, que observaram as mudanças, e todos acrescentaram as palavras que utilizou-se para expressar a intensidade com que sentiram as mudanças. Um atendente respondeu que não, para ele nada nenhuma mudança ocorreu. Dois atendentes, que declararam que já estão acostumados com mudanças na empresa e que observaram poucas mudanças. Seis deles responderam que ocorreram muitas mudanças e dois acreditam que ocorreram mudanças drásticas a partir do ano de 2011.

Percebe-se, através de suas respostas, que as mudanças, ainda que não totalmente implementadas, mas as já concretizadas, são bastante significativas, e que, percebidas pelos atendentes, já estão sendo incorporadas por eles.

A quarta pergunta, direcionada aos atendentes, se haviam desenvolvido novos conhecimentos e habilidades, e o que mudou e o que exigiu mais deles, as respostas foram as seguintes:

Tabela 1: Resposta à pergunta sobre quais os conhecimentos/habilidades adquiridos e o que mudou e está sendo exigido de cada um.

NOVOS CONHECIMENTOS - HABILIDADES	O QUE MUDOU	O QUE EXIGIU MAIS
Adaptar-se a novas situações	Grande portfólio de serviços	Mais flexibilidade para adaptar-se
Aprender a autodesenvolver-se	Exigência de mais conhecimentos na área de informática e outras	Mais estudos
Não observou que teve que adquirir novos conhecimentos/habilidades	Nada	Nada
Adaptação e conscientização	Vender, vender e vender	Cobranças para alcance de metas de vendas
Realização de novas tarefas	Incorporação de tarefas de outros setores	Suprir falta de pessoal
Paciência	Estudar mais	Paciência com incoerência e politicagem
Mais treinamentos	Estudar mais	Paciência, houve retrocesso nos procedimentos
Novos treinamentos	Novos serviços, principalmente do Banco Postal	Mais estudos e pouco tempo para desenvolver-se melhor
Mais conhecimentos	Clientes mais conscientes e exigentes, concorrência mais acirrada – mercado exigente	Gestores estratégicos mais incisivos em cobranças por resultados
Mais estudos	Mais conhecimento e desenvolvimento pessoal	Desafio de desenvolver-se e desenvolver um trabalho mais qualificado
Maior qualificação voltado principalmente para as vendas	Trabalho com exigências de qualificação maior no ramo bancário	Corresponder à altura das expectativas exigidas

Elaborada pela autora, com base em coleta de dados.

Observa-se características próprias de empresas públicas, pelas respostas dos atendentes de vendas da reven 08 da ECT. A presença dos novos serviços,

exigindo um maior conhecimento/horas de estudo/autodesenvolvimento para praticamente todos os atendentes. Cobranças por resultados, também estão presente, uma vez que, novas tarefas foram introduzidas na rotina diária, principalmente práticas bancárias e cobranças por resultados, como por exemplo, aberturas de contas e empréstimos e cobranças com mais tarefas, por exemplo de suprimento da falta de pessoal, resultando em pouco tempo para realização de estudos que possam ajudá-los a autodesenvolver-se. Também, devido as novas ferramentas introduzidas para monitoramento e quantificação de tarefas, está sendo exigido mais conhecimentos na área de informática.

O ambiente de empresa pública e seus atores que exercem poder, também é evidenciado nas respostas dos atendentes, como “politicagem”, “retrocesso”, demonstrando que suas opiniões sofrem influência destes.

As cobranças múltiplas, as novas metas e resultados, a avaliação individual de desempenho, a assimilação de novas e mais atividades, todas estas novas práticas, traduzem uma outra realidade à qual os atendentes devem se adaptar, tirando-os da zona de conforto anterior.

Na quinta pergunta, foi solicitado aos atendentes que falassem livremente, como sentem-se em relação às mudanças, as respostas foram variadas:

- Adequado: Dois atendentes acreditam que se adéquam as mudanças de maneira fácil, sem muita dificuldades.
- Confiante: Um atendente sente-se confiante diante das mudanças, pois acredita com otimismo nelas.
- Nada mudou: Um atendente não viu mudanças e para ele nada mudou.
- Necessidade de conscientização e ambientação: Um atendente acredita que todos precisam se ambientar e conscientizar das mudanças
- Temeroso: Um atendente sente-se temeroso por desconhecer o rumo que a empresa vai tomar.
- Esperançoso: Uma atendente sente-se esperançoso diante das mudanças e torce para que elas sejam benéficas tanto para a empresa como para seus funcionários.
- Desmotivado: Um atendente sente-se desmotivado, pois acredita que as mudanças sejam um retrocesso, conforme boatos que existem.

- Tranquilo: Um atendente sente-se tranquilo diante das mudanças, pois acredita que elas sejam necessárias para a sustentabilidade da empresa e para o trabalho de todos.
- Desafiado: Dois atendentes declararam que sentem-se desafiados, um por que acredita que a empresa não fornece estrutura adequada às exigências da empresa, e outro porque aceitar os desafios faz com que sintam-se cheios de motivação para vencê-los.

Além das perdas pessoais que todo o indivíduo é capaz de computar, conforme já citado na iminência das mudanças organizacionais, outro fator importante e muito relevante nas empresas públicas “são os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança) em relação aos processos e ambiente de trabalho”, afirma Bergue (2010, p. 51). Assim, sentir-se temeroso, desmotivado, “desafiado” num sentido ambíguo, parece traduzir tal temor.

Por outro lado, sentir-se adequado, e com relativa facilidade de assimilar mudanças, transmite uma sensação de que tais indivíduos possuem conhecimento suficiente das ações de mudança e que já assimilaram elas, não enfrentando maiores dificuldades, conforme suas próprias palavras, ou ainda, pode ser apenas uma manifestação positiva, uma maneira mais fácil de vencer as dificuldades.

A atitude de “nada mudou” demonstra certa reação contrária, não admitindo ou talvez desconhecendo, ou quem sabe até, a comunicação não tenha sido eficiente o suficiente para que o atendente tivesse conhecimento delas. Porém, através de outras respostas dadas por este mesmo atendente, percebe-se que suas respostas talvez tenha o objetivo de contrariedade mesmo, lembrando Robbins (2014, p. 481), que afirma que a resistência pode manifestar-se de muitas formas: aberta, implícita, imediata ou diferida, sendo que o tipo mais fácil do gestor lidar é quando trata-se de evidente e imediata, mas, de qualquer forma, é a prova evidente de que não existe mudança sem resistência.

A tranquilidade por parte de um atendente demonstra que este tem conhecimento das necessidades de aperfeiçoamento da empresa como um todo, como forma de sustentar-se e sobreviver nos mercados atuais, de acordo com a visão contemporânea de mudança, citadas por ROBBINS/Lacombe/Sobral, levando em consideração que os ambientes organizacionais são tanto incertos quanto

dinâmicos, e, considerando ainda, a resposta deste atendente, talvez, o fator idade, 26 anos e tempo de serviço, apenas três anos de empresa, ingressou na empresa quando as mudanças já haviam sido introduzidas, portanto não possui um histórico-comparativo do “antes” com o “agora”.

A necessidade de conscientização e ambientação citada por um dos atendentes demonstra o reconhecimento e atitude, frente às exigências das mudanças, de modo que este evidencia que está conseguindo ver a “lógica da mudança” citada por Robbins (2014, p. 480), talvez, uma maneira de dizer a si mesmo que, seja lá qual a dificuldade que encontre, tenha que procurar se conscientizar e ambientar-se, acostumar-se às novas regras, como forma de aceitar as novas realidades.

Esperança, traduz uma visão otimista do que possa significar mudança. O atendente que afirma estar esperançoso de que as mudanças possam ser boas tanto para a empresa como para os funcionários, evidenciando que, de alguma forma o servidor foi capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação, comentado por Bergue (2010), ou que o estado de coisas estabelecido antes, não lhe proporcionava os ganhos pessoais almejados, e que talvez, este novo estado possa enfim, proporcionar.

Desafiado, o servidor que julga-se instigado a desenvolver suas potencialidades, convergentes com as necessidades de habilidade/conhecimentos requeridos pela empresa, encontra-se provavelmente, dentro de um patamar de envolvimento desejável pela empresa, onde, segundo Alves (2014, p. 59) ...“criatividade, disposição e alta performance são ofertados voluntariamente e quando estimulados pela empresa”, parece-se também, de certa forma, que tal atendente esteja apostando consigo, o quanto é capaz de produzir melhor, por exemplo, e este fator, vendo pela ótica da nova política de resultados da empresa, pode ser bastante produtivo, tanto para a empresa, como para ele, com objetivos convergentes.

A sexta pergunta feita aos atendentes, a respeito da comunicação a respeito das mudanças e quanto às novas práticas do trabalho, se são comunicadas de maneira eficiente, os atendentes responderam:

Sim, houve boa comunicação, do que foi mudado e colocado até agora, afirmaram

08 atendentes, e citam como exemplo de informação interna, diversas publicações no “Primeira Hora”, boletim informativo que circula nas terças-feiras, esclarecimento por e-mails, revistas da empresa, artigos em revistas de reconhecimento nacional e na internet.

Um atendente respondeu que sim, que houve comunicação, mas aproxima-se de ser boa, pois ainda é insuficiente, acredita.

Dois atendentes responderam que não, um respondeu que nada mudou, portanto, também não foi comunicado, e outro respondeu que não, pois as mudanças são empurradas “goela a baixo, como se diz”.

O processo de comunicação dentro das organizações assumiu um papel muito relevante, principalmente durante a ocorrência de mudanças organizacionais. Todos os autores são unânimes em afirmar a importância da comunicação, como instrumento para as funções do administrador, principalmente a coordenação. Lacombe e Heilborn (2008, p. 210) afirmam que

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos, ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

Sendo desta magnitude, subentende-se que, existindo a comunicação, o receptor também deverá estar voltado a receber a mensagem, interessar-se por ela, estando atento aos canais pelas quais elas circulam, como forma da comunicação ser efetivamente estabelecida, e que também, por trata-se de uma estratégia da empresa nem sempre todas as informações são disponibilizadas, por tratarem-se de assuntos confidenciais.

A comunicação configura-se em um importante elo de promoção/assimilação das mudanças entre a empresa e seus servidores. Neste estágio, onde as mudanças são comunicadas em partes, a influência dos “boatos”, podem afetar relativamente a confiança nos processos de mudanças, diminuir a motivação dos servidores e comprometer os resultados, assim, a presença de um gestor/líder conforme os autores lidos, que possua bom conhecimento das mudanças e suas práticas, que transmita conhecimento e segurança a seus liderados é fundamental.

No questionamento de número sete, foi perguntado aos atendentes que tipo de ações são eficientes para sua aprendizagem, e as respostas são as que se seguem:

- Treinamentos, padronizações e principalmente, valorização do profissional como profissional e ser humano.

- Cursos da Unicorreios, são essenciais.

- Cursos

- Treinamento, só se aprende fazendo.

- Cursos

- Instrução dos gestores, com cursos presenciais e à distância, TLT, reunião, etc.

- Prática e tempo para estudar

- Treinamentos, TLT.

- Cursos e treinamentos

- Treinamentos, TLT e cursos à distância, por considerar que existe pouco tempo para os estudos no horário de trabalho.

- Mais atividades, atuação dos gestores regionais “in loco”, mostrando o que querem que seja feito, fazendo na prática.

- Cursos, treinamentos, presença forte da Unicorreios com seus cursos à distância, cursos presenciais, maior disseminação dos propósitos das mudanças para todos os níveis hierárquico da empresa.

Percebe-se que no geral, todos os atendentes são conscientes da necessidade de estudar mais, fazer cursos, treinamentos e outras práticas que ajude-os a autodesenvolver-se, e a desempenhar suas atividades, convergindo para os interesses de melhorias da empresa. A conscientização, percebe-se pelos resultados, existe. Até os mais resistentes conseguem discernir que conhecimento só conseguem através de cursos e treinamentos, ou seja, mais estudo, e que, atualmente, com as cobranças elevadas e o incremento de novas práticas e atividades, sofrem de falta de tempo para realizarem seus estudos durante o horário de expediente, sendo de valia a Unicorreios, que disponibiliza cursos à distância e poder-se realizá-los em ambiente virtual, a qualquer hora e lugar.

A pergunta de número 08 consiste em solicitação aos atendentes se sentem-

se satisfeitos com as novas práticas, o que mais gostam e o que menos gostam, e foi solicitado que fosse dado uma nota, onde 0 equivale a detestar, 1 equivale a gostar e 2 equivale a adorar, para as atividades laborais. As respostas:

Sentem-se satisfeitos: Sim, 9 dos atendentes entrevistados sentem-se satisfeitos.

Não sentem-se satisfeitos: Um que não viu mudança alguma, portanto, não há como sentir-se satisfeito/insatisfeito, embora declare-se com comportamento adequado, pois sempre se adequou bem à mudanças.

E um outro, que sente-se parcialmente satisfeito, pois o empenho nas atividades encontra barreiras.

O que mais gostam:

- Gosta da nova política de padronização (SAPPP), e ao mesmo tempo acredita que ela ainda atingirá cada funcionário, e acha que o SAPPP possui muitos itens descartáveis e superficiais.
- Gosta de tudo, encontra satisfação em tudo que faz (4 atendentes)
- Gosta das novas tarefas desenvolvidas.
- Gosta de tarefas que não envolvam atendimento ao público, pois acha muito estressante as reclamações, e possui dificuldades de lidar com elas.
- Gosta de tudo o que faz, gosta de trabalhar e ser útil a um propósito.
- Gosta da parte do Banco Postal, mas não gosta das metas, pois acredita que estas não condizem com a realidade da agência.
- Gosta de interagir com os clientes e não gosta do sistema (operacional)

As notas atribuídas às mudanças nas atividades laborais são as seguintes:

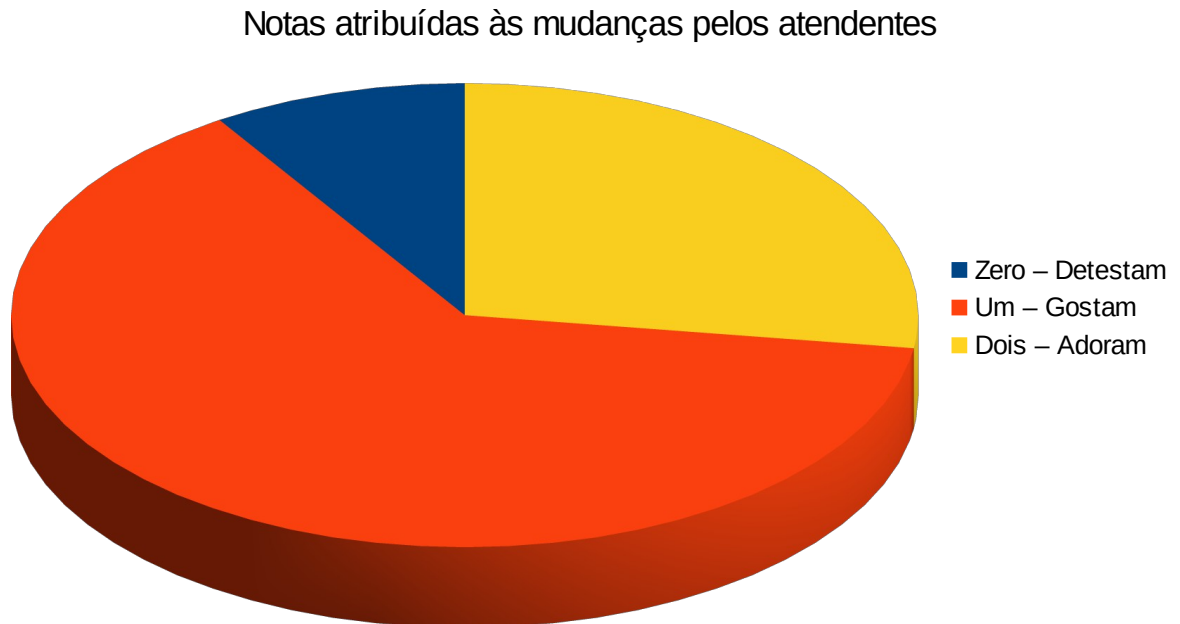
Nota zero = detestar = 1 atendente

Nota um = gostar = 7 atendentes

Nota dois = adorar = 3 atendentes

No geral, os atendentes da reven 08 dos Correios declararam-se gostar das mudanças ocorridas nas atividades laborais, mas, também demonstram que encontram alguma dificuldade em lidar com a tecnologia, ao declarar que “não gosta do sistema”, ou com clientes, ao considerar estressante lidar com suas reclamações, então, considerando sua individualidade e quantificando suas respostas, pode-se

perceber a proporção através do gráfico que se segue:



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados

Ao analisar-se as notas atribuídas, observa-se que a maioria dos atendentes responderam que gostam das mudanças, numa proporção de 63,63%, bem como 27,27% declararam-se adorar as mudanças e 9,09% não gostam ou detestaram as mudanças. Quer parecer esse um dado importante para verificar-se a aceitação quando da implementação das novas propostas de trabalho. Como as mudanças estão sendo implantadas, provavelmente ainda é cedo para se ter uma opinião concreta e atribuir um sentimento como gostar/não gostar das mudanças, tal sentimento será bem mais evidente e com argumentos concretos quando o distanciamento for vencido e as mudanças se tornarem reais, apesar, de como foi colocado por um dos atendentes, e pela teoria contemporânea da administração, a mudança é constante, e dentro da ECT, segundo a visão de um dos atendentes, “tudo muda muito rápido”, tal declaração encaixa-se também na implementação das mudanças, onde as alternativas são testadas e avaliadas e posteriormente são corrigidas/alteradas, gerando a sensação de estar sempre mudando. Esta pergunta não teve o objetivo de aprofundamento de conhecimento, mas, de uma maneira geral, para entender se os atendentes gostam/não gostam de mudanças. A

contrariedade evidente do atendente que respondeu detestar, também é um bom indicativo, pois conforme afirma ROBBINS, Stephen P. (2014) “o maior desafio é manejar a resistência que está implícita ou diferida”.

Na nona e última questão, foi perguntado aos atendentes, qual a sensação que o estado de mudanças lhe causa, o que mais temem e em que acreditam.

As respostas que se seguiram foram bastante variadas:

- “Não causa nenhuma sensação. Sou paga e tenho que me adaptar às mudanças. Só temo a morte. Acredita que tudo dentro da ECT muda muito rápido”.
- “Não tenho medo de mudanças, sempre me adequei. Temos a privatização. “
- “Estou esperançoso. Sou otimista com relação às mudanças. Creio que será para melhor, tanto para a empresa como para os funcionários.
- “Tenho medo de ser exonerada de meu cargo. Acredito que muito em breve seremos privatizados, devido ao grande fator de cobrança e de como é cobrado.”
- “Apreensivo. Temos a terceirização dos serviços, baixando a qualidade. Acredito que ainda demorará para que o serviço seja normalizado, uma vez que os funcionários mais antigos comentam que nunca viram a empresa no estado que encontra-se hoje.
- “Não temo nada. No trabalho, estou ansioso pelas mudanças, pois está péssimo da forma como está hoje. Acredito que com o enxugamento que está acontecendo (lentamente) posso acreditar que, pelo menos, nosso salário aumente, o que, para mim, é o que interessa!”
- “Sensação de fazer o *novo*, não temo o que ainda não conheço. Acredito que as mudanças são necessárias e com otimismo, acho que serão para melhor, porque nos moldes em que se estamos atualmente não teremos como manter nossa sustentabilidade.”
- “Fico apreensivo. Temos que seja privatizado e que nosso trabalho corra risco de acabar. Acredito que as mudanças são necessárias e que devemos nos adaptar a elas e que devemos estar preparados.”
- “Apreensão. Temos a patronagem. Acredito que devemos nos unir e nos

preparar, porque sozinhos somos vulneráveis.”

- “Me sinto desafiado. De repente, estamos tendo que nos puxar e aprender mais para poder desenvolver o trabalho. O que conheço até agora estou gostando. Tenho medo da privatização. Acredito que precisamos estudar e aprender sempre para poder sustentar nossos empregos e a existência da empresa.”

- “Me sinto adequado. Não temo mudanças. Elas são para melhorar a qualidade de nossos serviços e manter a sustentabilidade da empresa.”

Ao analisar estas respostas, percebe-se que a maioria dos atendentes sentem-se apreensivos, transmitindo a sensação de insegurança gerada pelas mudanças, preocupação geral com a possibilidade de privatização, ainda que tanto o presidente da empresa, Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) e a presidenta Dilma Rousseff (em várias entrevistas) tenham garantido que não existe a intenção de privatizar os Correios, surgem novos fatos, promovidos pelos atores que possuem relação de poder no ambiente político brasileiro, como a tentativa de aprovação da lei da terceirização, que foi aprovada pela Câmara dos Deputados e que deverá passar pelo Senado conforme matéria jornalística de Reif (2015, p.4) que acabam afetando diretamente a opinião e a crença no poder público, gerando o temor por não se conhecer exatamente qual o caminho que será trilhado. A maioria dos autores lidos, relatam o temor à privatização, como já foi citado, Bergue (2010), é o temor pela perda da estabilidade (segurança), um dos principais fatores de rejeição às mudanças. Mas, este é um temor comum e real a toda empresa pública, e, como o que se deseja é saber com mais clareza quanto as novas práticas das atividades diárias, percebe-se que as novas práticas, mesmo aos mais relutantes são incorporadas à rotina.

As cobranças elevadas, considerada por um dos atendentes como um fator que poderá tender à privatização, é abordada por Lacombe e Heilborn (2008, p. 485) como uma metodologia de mudança, denominada reengenharia, e que, quando da sua implementação, uma das condições para o êxito da reengenharia é “estabelecer uma meta agressiva de desempenho”, por outro lado, a maneira como é cobrada, depende da interpretação de cada gestor, que desempenha papel fundamental nas relações com seus colaboradores, e que é almejado pela empresa que desenvolvam

um espírito de liderança, capazes de integrar os colaboradores, ajudá-los a autodesenvolver-se, convergirem seus objetivos pessoais com os da empresa, encontrando sentido para suas vidas no trabalho que realizam, como afirmam todos os autores lidos a respeito de liderança.

Consciência da necessidade da qualidade dos serviços prestados, de aprimoramento dos conhecimentos e conseqüentemente, melhora contínua da qualidade como fator de sobrevivência e sustentabilidade da empresa e de seus empregos, também são percebidas nas respostas dos atendentes, que denotam a preocupação em ter desempenho adequado com o que é requerido pela empresa, preocupação em manter o vínculo de associação, permanecendo como membro e o fator financeiro, como fator motivador, que é visto por um dos atendentes como principal interesse, embora manifeste que exista um enxugamento lento na empresa, e acredite que isso poderá trazer-lhe retornos financeiros melhores que os atuais. O temor pela perda do cargo manifestado por um dos atendentes é relativa à funções gratificadas que alguns atendentes possuem como por exemplo: supervisor, caixa retaguarda ou até mesmo gerências, que exercem, mas, dependendo do tamanho da agência poderão exercer também as atividades de atendimento, o que faz sentido, pois no estabelecimento de mudanças, conforme os autores, são normais alterações de pessoas em funções, como forma de tornar viável as mudanças, porém, isso depende de como esta pessoa assimila e transmite aquilo que a empresa deseja.

Por outro lado, a apreensão, além de ser vista como uma insegurança no sentido de perdas, também pode ser interpretada como expectativa, ou seja, poderá significar preparo para assimilar o que vem a seguir, necessidade de conhecimento do que se segue, vontade de conhecer e assimilar os novos processos e atividades.

4 Conclusões

Considera-se muito difícil a delimitação de um assunto de múltipla e enorme amplitude, como as mudanças na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, empresa pública, com implicações que apresentam caráter institucionais e legais, e procurar desvendar o que percebem/sentem/assimilam seus funcionários, no caso específico, os atendentes de agência da reven 08, pois a empresa mudou, e está ainda em fase de implementação de mudanças, em toda a sua essência: seus valores, sua visão, sua missão, seus objetivos, seu estatuto, sua estrutura, seus negócios, seus serviços, seu portfólio, seu âmbito de atuação, enfim, as mudanças possuem alcance multidimensional, a empresa almeja ser uma empresa de classe mundial, até o ano 2020. Pensa-se que, se para quem dedica-se a estudar o funcionamento da empresa não é de relativa facilidade, imagina-se que, para quem desenvolve atividades de relativa baixa complexidade, seja bem mais complexo assimilar tais mudanças. Porém, avaliando suas respostas às perguntas formuladas, observa-se que trata-se de pessoas que apresentam disposição e vontade para aprender e autodesenvolver-se, e que procuram corresponder às expectativas da

empresa.

O amadurecimento pessoal e profissional destes servidores também é evidenciado quando relatam suas preocupações com o futuro da empresa e sua sustentabilidade, a necessidade de adequar-se ao comportamento e assimilação do conhecimento tecnológico e de novos serviços, como por exemplo, os serviços do Banco Postal, com suas exigências. A assimilação das cobranças por parte de seus gestores resultam em atitudes de busca de conhecimento quando relatam a necessidade de mais estudos. Também, cobranças como vender mais, atingir metas de vendas, características próprias de empresas privadas são assimiladas rapidamente e os atendentes procuram empenhar-se a realizar estes novos desafios. Alguns declaram-se sentir-se desafiados, demonstrando por iniciativa própria, vontade de tornar concreto os objetivos da empresa. As mudanças, portanto, significam para os atendentes de agência de atendimento da região 8, necessidade de adquirir mais conhecimento, de autodesenvolvimento e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Pode-se sentir também a falta da presença de uma liderança forte (objetivo da empresa) para que a comunicação seja estabelecida de maneira que cada um, com suas diferenças próprias seja capaz de definir claramente o que significa para si as mudanças na empresa ECT, de tornar-se uma empresa de classe mundial.

Os atendentes de agência da região 8, na sua maioria gostam das mudanças e já estão acostumados a elas, mas não de forma tão complexa e ampla como as atuais, e alguns, como é normal, resistem a elas, estabelecendo um sentimento de contrariedade.

Por enquanto, o sentimento geral é de apreensão, pois não conhecem a fundo todas as vieses da mudança, e possuem o temor da perda daquilo que já foi estabelecido antes. Por outro lado, a apreensão talvez signifique a expectativa, sendo que, é comum em situações de mudanças, segundo os autores, que as empresas divulguem apenas parte das mudanças, em pequenas doses, e é claro, as informações estratégicas da empresa são confidenciais.

Ainda assim, se as mudanças tiverem uma visão contemporânea, conforme afirma Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 480) acredita-se que a apreensão dos

servidores faça todo sentido, pois, a estabilidade e a previsibilidade da visão tradicional de mudança podem não existir, e os gestores poderão trabalhar constantemente e jamais sair da situação de instabilidade e incertezas.

Sendo assim, a temeridade com a privatização fundamenta-se em diversos casos de empresas que exercem atividades postais pelo mundo e que foram privatizadas, sendo que esta sombra já existe a bastante tempo e que, de uma maneira bastante positiva, com trabalho de qualidade e determinação, tem conseguido permanecer pública, objetivo comum de todos os atendentes da reven 8 que responderam à pesquisa. E, apesar da preocupação com a sobrevivência, por causa da queda da demanda por seus serviços tradicionais, a empresa, de uma maneira geral, transmite muito mais uma ideia de modernização, aprimorando seus processos, melhorando seus serviços e adequando os seus servidores às novas realidades e exigências globais.

Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, Cláudio Augusto. Comprometimento Organizacional: O que dizer sobre ele... **Revista Brasileira de Administração**. Ano XXIV, n.103, São Paulo, nov/dez 2014.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Betania Tanure de; PATRUS, Roberto. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: O case da F & A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Correios no Brasil: da gestão patrimonialista à gestão da qualidade**. II Prêmio DEST/MP de monografia – Estatais. São Paulo, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
CASE, Alexandre. **Revista Correios 350 anos**, janeiro, Brasília, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CORREIOS. **História Postal**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia> Acesso em 20 mar.2015.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DHL – Dalsey, Hillblom and Lynn. **Sobre nós: Retrato da Empresa**. 2015. Disponível em: http://www.dhl.com.br/pt/sobre_nos/retrato_da_empresa.html. Acesso em 24.abr.2015

FEDEX. **Sobre a FedEx**. 2015. Disponível em: <http://www.fedex.com.br/about/index.html>. Acesso em 04 de maio de 2015.

FIGLIARETTI, Virgílio. **Wireless: introdução às redes e operações de telecomunicações móveis celulares**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da informação**. 7.ed. AMGH: Porto Alegre, 2014.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. (1ª ed. 1946)

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 58, mar-abr. 1995.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Dados**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança: Origens da Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166> Acesso em: 4 maio 2015.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LeMOOC. Du manager ao Leader. Paris: Le CNAN, 2015.

LICKS, José Luis. **Influência dos valores e dos interesses na implantação de um processo de mudanças em organizações públicas: o caso da Brigada Militar** Porto Alegre: UFRGS, 2000.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976, p. 35.

OLIVEIRA, Wagner Pinheiro de. **Comunicação de progresso dos Correios**. Brasília. Abr 2014 a abr 2015.

OLIVEIRA, Wagner Pinheiro de. **Estatuto Social dos Correios: entrevista do presidente da empresa**. Brasília. 2011.

PALMEIRA, E. Mauch: As forças econômicas da Globalização e os Investimentos Estrangeiros Diretos. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Número 97, 2008. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/n/oel97.htm>

APÊNDICE – CRONOLOGIA HISTÓRICA

Do início – Descobrimento do Brasil

Ano	Quem	Acontecimento
1500	Pero Vaz de Caminha	Envia uma carta ao rei de Portugal, anunciando o descobrimento do Brasil.
1520	Luiz Homem	Nomeado por carta régia de D. Manoel I, rei de Portugal, para o ofício de primeiro encarregado de Correio-Mor do Reino.
1532/1575	Luiz Afonso	Segundo a ocupar o lugar de encarregado do ofício, após a morte de Luiz Homem
1606	Luiz Gomes da Matta	O rei Felipe II de Portugal vende o ofício de encarregado do Correio-Mor do Reino, tornando-o hereditário. (Após a morte do quarto)
1657	Rei de Portugal	Criou, devido à guerra com a Espanha, e dificuldades na entrega por terra, o ofício de Correio-Mor das Cartas do Mar (correspondências via marítima) que foi adquirido pelo Correio-Mor Reino e que unificou as duas funções, sendo também responsável pelas correspondências trocadas com as Colônias e o Reino de Portugal.

1663	Alferes João Cavalheiro Cardoso	Tomou posse, em 30 de julho de 1663, como primeiro auxiliar do Correio-Mor no Rio de Janeiro, Início oficial das atividades de correios no Brasil. A data de 25 de janeiro (dia do carteiro) deve-se a um livro publicado por monsenhor José de Sousa Azevedo Pizarro e Araújo, "Memórias Históricas do Rio de Janeiro" que afirma que seria esta a data do início dos Correios, sem confirmação, mas mantida por tradição.
1710	Antônio Alves da Costa	Nomeado para o cargo de assistente do Correio-Mor da Capitania do Rio de Janeiro. Extensão dos serviços para o interior do Brasil (Minas Gerais e São Paulo), mas funciona somente até 1715, quando foi proibido pelo governador do Rio de Janeiro, como forma de controle das informações sobre as novas riquezas descobertas.
1730	D. João V, rei de Portugal	Proíbe definitivamente ligações do Correio-Mor com o interior do Brasil, embora as Cartas do Mar continuassem a circular. Iniciativas isoladas foram criadas, fazendo a linha de correio ambulante Rio-São Paulo – Mariana.
1773	D. Luís de Sousa Botelho Mourão, Morgado de Mateus	Estabelecida primeira comunicação postal terrestre entre São Paulo e Rio de Janeiro, com a utilização de um serviço de estafetas.
1797	Luis Pinto de Souza	Após a reincorporação do ofício de Correio-Mor à Coroa, e constatado a necessidade do Estado reivindicar para si a Administração dos Serviços Postais, é empossado como primeiro Diretor.
1798	Antônio Rodrigues da Silva	Primeiro administrador postal brasileiro, instalações no Rio de Janeiro. Instituído o processo de organização postal dos correios terrestres Estabelecida a ligação postal marítima regular entre o Brasil e Portugal Regulado o serviço postal interno e criado a primeira agência postal oficial no interior, na cidade de Campos, Rio de Janeiro.
1799	Regulamento	Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio Instituída administrações terrestres e ultramarinas Cálculo dos portes se baseavam no peso e na distância a ser percorrida para a entrega.
1801	Novos Serviços	Criação dos serviços de Caixas Postais Instituição dos serviços de Registrados para o interior.
1808	Família Real Portuguesa	Estabelecimento da família real e comitiva na cidade do Rio de Janeiro.

		<p>Brasil passa da condição de colônia para sede do governo português.</p> <p>D. Fernando José de Portugal, Marquês de Aguiar, instituiu o Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e província do Rio de Janeiro, considerado o primeiro Regulamento Postal do Brasil.</p>
--	--	---

Adaptado de Correios (2015).

Imperialismo

1822	Paulo Bregaro	Entrega à D. Pedro II, às margens do Riacho do Ipiranga, correspondência contendo as exigências de Portugal para com o Brasil, e este, reagindo às imposições da Corte, declara-se independente. A atividade de Correios está associada também a este momento histórico da vida do país.
1828	José Clemente Pereira	Ministro e Secretário dos Negócios do Império formaliza decreto em 30 de setembro, propondo reorganização dos serviços postais.
1829	Decreto de 5 de março	Unificação de todas as linhas postais existentes em uma administração geral, criação de administrações provinciais.
1831	Extinção do Cargo de Diretor-geral dos Correios	Direção e inspeção passa a ser na Corte, pelo Ministro do Império, e nas províncias, por seus presidentes.
1835	Adoção de entrega domiciliar de correspondências	Uso de uniforme, com bolsas, uma para a distribuição e outra para captação de cartas dos transeuntes.
1843	Emissão dos primeiros selos postais brasileiros	Denominados “olho de boi”, nos valores de 30, 60 e 90 réis, servindo de comprovante de pagamento feito a partir de então pelo remetente, e não mais pelo destinatário, como feito anteriormente. O Brasil foi o segundo país a adotá-lo, no dia 1º de agosto, data em que se comemora o “dia do selo”
1845	Caixas de coleta	Instalação das primeiras caixas de coleta, no Rio de Janeiro
1852	Telégrafo elétrico	Objetivo: contribuir para o combate ao tráfico negreiro.
1861	Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas	Os correios terrestres e marítimos estavam vinculados à esta secretaria. Criadas convenções que regulamentavam as

		trocas de correspondências com estados estrangeiros.
1865	Vale Postal	Inicia-se o serviço de vale postal, para todo o território brasileiro
1877	Inaugurada a agência 1º de março, no Rio de Janeiro	Obra arquitetônica criada especialmente para os Correios do Brasil. Brasil adere ao tratado relativo à criação da União Geral dos Correios (atual União Postal Universal), em Berna, Suíça.
1880	Edição	Do Guia Postal do Império do Brasil
1888	Decreto 9912, de 26 de março	Instituindo o Regulamento dos Correios do Império
1889	Criação	Do primeiro Museu Postal brasileiro
1890	Repartição Postal	Fica subordinada ao Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos.
1900	Início	Do serviço de Encomenda Internacional (Colis Posteuax)
1901	Início	Do serviço de Vale Internacional
1907	Edição	Do primeiro Guia Postal do Período Republicano
1909	Repartição Postal	Passa a ser subordinada ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas
1921	Realização	Do primeiro transporte de malas postais via aérea.
1924	Início	Do uso da máquina de franquear correspondências
1927	Início	Do uso do transporte de correspondência via aérea regular, entre A América do Sul e a Europa.
1929	Graff Zeppelin	Dirigível que sobrevoava os céus do Brasil, regularmente, transportando, entregando e recebendo correspondências, fazia a ligação entre a Europa e América do Sul, e depois, também os EUA.

Adaptado de Correios (2015)

PERÍODO DO DCT

Data	Quem/O que	Acontecimento
1931	Criação	Departamento de Correios e Telégrafos – DCT Denominação das administrações dos Correios de Diretorias Regionais, conservado até hoje.

		Criação do Correio aéreo Militar (CAM) , permitindo que a comunicação postal chegasse aos lugares de maiores dificuldades de acesso.
1934	Instituída	Escola de aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos. Utilização da máquina de triagem chamada “transorma”
1936	Lei nº 284, de 28 de outubro	Subordinação do Departamento de Correios e Telégrafos ao Ministério da Viação de Obras Públicas
1941	Criação	Criação do Correio Aéreo Nacional (CAN) fruto da fusão do Correio Aéreo Militar (CAM) com o Correio Aéreo Naval (CAN).
1967	Decreto-Lei nº 200	Instituiu o Ministério das Comunicações
1968	DCT	Passa a ser subordinado ao Ministério das Comunicações.
1969	Lei nº 509	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, em 20 de março

Fonte: Adaptado de Correios (2015).

Criação da ECT e a evolução até os tempos atuais

Data	Quem	Acontecimento
1970	Lançamento dos primeiros serviços expressos	-Serviço Especial de Entrega de Documentos – SEED – Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA
1971	Lançamento	Primeiro Guia Postal Brasileiro, com o Código de Endereçamento Postal – CEP, representado por cinco algarismos Surgimento das primeiras Linhas Tronco Rodoviárias – LTN, que interligavam todo o país.
1972	Início	Assinatura de contrato com a Sofrepost e somepost, para o aperfeiçoamento dos serviços postais início das operações internacionais de Correspondência Agrupada, em convênio com os Estados Unidos

		Instalações dos novos Centros de Triagem Automática, dando maior rapidez ao tratamento das correspondências
1973	Instalação	De novas caixas de coleta, em fibra de vidro
1974	Início	Da Rede Postal Noturna – RPN, para ao tendimento das correspondências urgentes
1975	Funcionamento	Do Sistema de Rede Interna de Comutação de Mensagens – GENTEX, novas tecnologias do processamento de telegrama
1978	Lei Postal nº 6.538	Unificava a legislação relativa aos Correios e Telégrafos Criação da Escola Superior de Administração Postal (ESAP), em Brasília. Inauguração do Edifício-sede, em Brasília
1981	Criação	Postalis – Serviço de Seguridade Social dos Correios
1982	Implantação	Serviço de Encomenda Expressa Nacional – SEDEX
1984	Criação	Serviço Acelerado de Correio Internacional – Express Post – Inauguração de linhagem de serviços internacionais expressos
1985	Implantação	Serviço Autorizado de Cartas – FAC – solução para envio de grandes quantidades de cartas para pessoa jurídica
1986	Participação	Nas prioridades dos Programas Sociais do Governo Federal, distribuição de livros didáticos e tíquete do leite
1987	Criação	Do Telegrama Pré-datado
1989	Início	Da implantação do sistema de franchising para as unidades de atendimento – agências – da ECT
1991	Início	Do patrocínio à natação brasileira
1992	Inauguração	Do Espaço Cultural dos Correios do Rio de Janeiro, no evento da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92 – Rio – Primeira de série de unidades culturais
1999	Inauguração	Centro Operacional do Recife – PE Início do processo de automação da rede de agências
2000	Inauguração	Da primeira agência do Banco Postal, em Soorotama/ES
2001	Lançamento	Do Sedex 10. Parceria com o FNDE – Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, distribui os livros didáticos do Programa Nacional do Livro Didático –

		PNLD – entrega anualmente milhões de livros em todo o país.
2002	Lançamento	Do serviço de logística integrada e do PAC, modalidade de serviço econômica e não expressa.
2003	Apoio	Programa Fome Zero – possibilitou a arrecadação e distribuição de 615 toneladas de alimentos à população
2004	Lançamento	Simultâneo do Sedex Hoje (entrega no mesmo dia de postagem) e Sedex Mundi (expansão dos serviços internacionais)
2007	Inauguração	Centro Braille, para atendimento de pessoas com deficiência visual
2008	Patrocínio	Ao tênis brasileiro
2009	Lançamento	Da nova identidade corporativa, com a inclusão da sustentabilidade como um valor da empresa Julgamento do Supremo Tribunal Federal – STF, garantindo a exclusividade da ECT na prestação dos serviços postais
2010	Lançamento	Correio Mobile, versão para celulares Início de testes com veículos elétricos
2011	Lei nº 12.490	Modernização e fortalecimento dos Correios, novo Estatuto dos Correios
2012	Implantação	SIC – Serviço de Informação ao Cliente
	Patrocínio	Ao handebol brasileiro
	Adesão	Programa Global de Redução de Carbono do Setor Postal – IPC
2013	Inclusão	Representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da ECT Lançamento Sedex 12 Coleta seletiva solidária na rede de agências Parceria com a Apex-Brasil para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios Uso de smartphones pelos carteiros, para aprimoramento da distribuição.

Fonte: Adaptado de Correios (2015).