

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E
RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Adriana de Faria Sodré Rosa

Florianópolis, dezembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E
RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Adriana de Faria Sodré Rosa

Orientadora

Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Florianópolis, dezembro de 2000.

*À memória de minha querida mãe, Ivonilze
e de meu carinhoso irmão, Carlos André*

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde para realizar mais um desafio em minha vida.

Ao meu amor Camilo pela paciência, carinho e incentivo que me dedicou nesse período.

Aos meus irmãos, Anna Paola, José Henrique e Karla que mesmo longe, são tão importantes na minha formação pessoal e profissional.

À professora e orientadora Eloise por ter acreditado em mim, depositando confiança, incentivo e atenção.

Aos estagiários e funcionários dos Correios, em especial do Gabinete e da Ascom pelo convívio e a amizade cultivados durante o período de estágio.

Aos meus amigos e amigas, pelos momentos de descontração compartilhados.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada.

“Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio.

Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E, enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso”.

Henfil

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	07
RESUMO.....	08
1 INTRODUÇÃO.....	09
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 Geral.....	10
2.2 Específicos.....	10
2.3 Justificativa.....	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
3.1 Cultura Organizacional.....	13
3.2 Mudança Organizacional.....	18
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4.1 Desenho de Pesquisa.....	27
4.2 População ou universo.....	28
4.3 Coleta de dados.....	28
4.4 Análise de dados.....	29
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
5.1 Histórico ECT.....	31
5.1.1 Perfil ECT.....	36
5.1.2 Perfil da DR/SC.....	39
5.2 Mudança Organizacional.....	43
5.2.1 Mudanças a partir de 1995.....	47
5.3 Valores nas mudanças.....	51
5.4 Análise das entrevistas.....	57
6 CONCLUSÃO.....	67
7 BIBLIOGRAFIA.....	72
8 ANEXOS.....	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Unidades de atendimento da DR/SC.....	41
TABELA 02 – Frota própria de veículos.....	42
TABELA 03 – Linhas de superfície.....	42
TABELA 04 – Valores observados nas mudanças e valores detectados na entrevista.....	66

RESUMO

O presente trabalho apresenta um diagnóstico da cultura organizacional e da resistência a mudanças na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de Santa Catarina. Para tal, foi necessário identificar as mudanças organizacionais ocorridas a partir de 1995, identificar os valores subjacentes às mudanças introduzidas na empresa, diagnosticar a cultura organizacional existente e por fim, verificar se a cultura observada em seus colaboradores atuou como fonte de resistência ou de aceitação às mudanças implementadas na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;

O projeto viabilizou-se, através da metodologia de investigação teórica e prática. Os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa foram qualitativos. O problema de pesquisa foi definido como um estudo de caso descritivo. Os dados foram coletados por observação participativa, entrevista semi-estruturada e consulta a documentos organizacionais.

Após esse estudo, pode-se perceber que os processos de mudança resultam da interpretação dos colaboradores da organização analisada e da influência dos ambientes interno e externo em que estão inseridos. E que as reações manifestadas frente ao processo, podem ser de aceitação ou de resistência de acordo com os interesses e os valores de seus integrantes.

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudiosos da Administração concentravam sua atenção principalmente em questões relativas a estrutura formal da organização: a divisão de trabalho, os processos funcionais, a estrutura e o controle gerencial. Mais tarde, os aspectos comportamentais começaram a se tornar muito importantes no estudo de uma organização. A idéia de grupo, a liderança informal, as redes de comunicação, a resistência às mudanças e a visão da empresa como sistema aberto que interage com o meio ambiente começaram a ser analisadas e estudadas.

Hoje sabemos que o ambiente afeta a organização, acarretando mudanças nos mais diversos níveis de atividades, principalmente na atuação de seus colaboradores no alcance de suas metas. Isso tende a provocar mudanças na estrutura organizacional para atingir os objetivos planejados e tal mudança parece também estar relacionada aos valores e costumes presentes em cada pessoa que compõe a organização.

Para Souza (1978, p.36), “Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”.

Fatores como a política administrativa, os costumes sociais, os estilos de gerência, os tabus, tradições, padrões de conduta esperada fazem parte da cultura e, portanto, regem a vida organizacional.

Com base nesses pressupostos, pretende-se neste trabalho analisar a cultura organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e verificar sua relação com as mudanças estruturais ocorridas a partir de 1995, como a informatização e a implantação da qualidade total.

Assim faremos um estudo analisando o seguinte problema de pesquisa:

“A cultura organizacional atuou de forma a facilitar ou a dificultar a implementação de mudanças estruturais na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a partir de 1995? ”

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar se a cultura organizacional atuou de forma a facilitar ou a dificultar as mudanças estruturais implementadas na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a partir de 1995.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as mudanças organizacionais ocorridas a partir de 1995 na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Identificar os valores subjacentes às mudanças introduzidas na empresa;
- Diagnosticar a cultura organizacional existente na DR/SC;
- Verificar se a cultura observada em seus colaboradores atuou como forma de resistência ou de aceitação às mudanças implementadas na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;

2.3 Justificativa

A evolução das empresas e as mudanças resultantes de uma conscientização, podem fazer com que os altos executivos tenham de rever uma organização que se tornou

superada, buscando então uma nova imagem que melhor se adapte à nova realidade e às novas necessidades do mercado.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma organização pública de administração direta que presta serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais. Criada em 1969, revolucionou o setor postal nacional.

Trinta anos mais tarde, configura-se como uma das maiores empresas do setor público brasileiro, pois, constitui-se com patrimônio 100% da União e se encontra às vésperas de uma reforma proposta pelo anteprojeto da Lei Geral do Sistema Nacional de Correios.

Essa reforma propõe mudanças profundas no sistema postal brasileiro, dando aos Correios liberdade para disputar mercados com novas organizações. Além disso, estarão abertos a parcerias com a livre iniciativa para explorar negócios específicos. Ganhará competitividade e concorrência de acordo com a qualidade exigida pelo mercado.

Diante de tão intensas mudanças a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, sentiu a necessidade de modificações constantes e enérgicas para continuar atuando no mercado de acordo com sua missão.

Para tanto, desde 1995 a empresa vem trabalhando num processo de implementação de mudanças estruturais em todos os seus setores, relacionadas às suas metas e estratégias de ação, variação no estilo gerencial e modificação dos processos de trabalho. Não se sabe, entretanto, qual a congruência entre as mudanças e a cultura existente na organização. Acredita-se que dependendo da cultura o processo de mudança pode apresentar maior ou menor resistência por parte dos funcionários da empresa.

Portanto, este estudo será realizado com o intuito de averiguar de que forma a cultura organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos influenciou a implantação das necessárias mudanças, de forma a facilitar a compreensão dos processos vivenciados pela organização.

Além disso, o projeto justifica-se, pela necessidade de se desenvolver uma formação acadêmica, observando de que forma os conceitos e técnicas contidas na literatura de administração são usados, e observando a compatibilidade da teoria com a prática nas empresas. Constatar as oportunidades, usar as técnicas absorvidas, saber gerir recursos, qualificar o ser humano e fazer uma gestão eficiente de todos os processos organizacionais fazem parte de uma formação acadêmica competitiva, flexível e de qualidade.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cultura Organizacional

Os estudos organizacionais, de tempos em tempos, se preocupam mais com determinado tema, colocando-o como sendo mais abrangente e referencial obrigatório para todas as demais análises.

A partir da década de 80, o tema Cultura Organizacional tornou-se centro das análises e discussões entre os estudiosos organizacionais. Hoje, este tema está intimamente ligado à Teoria das Organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas.

A cultura expressa-se de forma volúvel, sempre parcial e sutil, impossibilitando uma análise matemática ou pragmática. A cultura organizacional é um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização (Freitas, 1991), que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

A formação da cultura organizacional baseia-se, então, nas diferentes interpretações que os indivíduos fazem sobre a realidade na qual estão inseridos, de acordo com valores que compartilham entre si. As diversas interpretações podem acarretar concepções diferentes e originar o aparecimento de subculturas.

A cultura organizacional é a forma expressiva de um projeto, de uma missão, de uma mudança. Ela expressa uma visão da organização e uma visão do mundo existente ou futuro. É a cultura que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação às mudanças. Ela informa os valores que são ou não compatíveis com as mudanças e que crenças devem os membros da organização se apegarem.

Através da cultura, é possível determinar modelos a serem seguidos para

melhor adaptação dos colaboradores. É, ainda, ela que cria a idéia de comunidade, de orgulho, de grupo. A cultura organizacional enquanto da ordem do simbólico, da representação, da construção de imagens e significados, atua diretamente no imaginário dos indivíduos; à medida que ela sugere um mundo e uma missão grandiosa, ela faz a mudança, a passagem entre o modelo anterior de gestão (fundado sobre a obediência) e um modelo fundado na adesão e na conquista do amor (Freitas, 1991).

Segundo Oliveira (citado por Almeida, 1996), cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

Elementos da Cultura

Destacar e conceituar os elementos que constituem a cultura organizacional, nos ajuda a entender melhor a forma como funcionam e as mudanças que provocam. Serão destacados os elementos mais freqüentemente citados pela literatura.

Valores

Segundo Deal & Kennedy (citados por Freitas, 1991, p.14),

“Valores são as crenças e os conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores representam a essência da filosofia para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.”

Os valores bem definidos pela organização são compartilhados por todos seus membros. Os valores dos empregados devem ser compatíveis com os valores da organização na qual está inserido. Só assim ele se sentirá parte importante dela e terá motivação para realizar os seus objetivos.

Uma pesquisa realizada por Posner, Kouzes e Shimidt (citados por Freitas, 1991) mostra que os valores pessoais estão ligados diretamente aos valores organizacionais. A partir dessa pesquisa foi possível chegar às seguintes conclusões:

Os valores compartilhados estão relacionados com os sentimentos de sucesso pessoal, com o comprometimento organizacional, com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, com o comportamento ético, com sentimentos de stress pessoal e profissional e com os objetivos organizacionais.

Os valores de uma organização têm papel muito importante ao longo do tempo. Não devem mudar sempre para que não percam a confiabilidade das pessoas. Os valores devem se adaptar às mudanças, expansões e crescimento da empresa.

Crenças

As organizações possuem uma visão do mundo, tal visão passa a ser considerada como correta e válida quando elas conseguem resolver seus problemas com sucesso. Tais visões se transformam então em crenças e pressupostos. Geralmente essas crenças se formam a respeito de como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas à organização.

Ritos, Rituais e Cerimônias

Deal & Kennedy (citados por Freitas, 1991) vêem nos ritos, rituais e cerimônias um papel muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida que comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem divertir-se; exercem uma influência visível e penetrante; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que

por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação; exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

É importante observar que tais rituais podem ser alterados a partir de um novo planejamento, desenvolvendo assim uma nova visão do futuro.

Tabus

Para Freitas (1991), os tabus têm um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibição. É tudo aquilo que não funciona, que considera aspectos discriminatórios na organização.

Comunicação

A comunicação é parte fundamental para uma administração de qualquer organização bem sucedida. É inerente a ela. A organização é feita de pessoas, as pessoas comunicam, interagem, trocam mensagens e idéias. Nessa interação social, as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e alteradas.

Existe também um processo não verbal de comunicação tais como ambiente físico, a maneira como as pessoas se vestem, decoração, refeitórios e estacionamentos. A cultura da organização é manifestada através da comunicação de seus membros.

Identificação da cultura

A cultura por si só é bastante diversificada e complexa. Existem vários conceitos e formas distintas de entender a cultura. Por isso torna-se difícil decifrar a cultura de uma organização.

Na verdade, a identificação da cultura depende de como o pesquisador define cultura e de como ela se forma. Deal & Kennedy (citados por Freitas, 1991) sugerem dois tipos de análises. Aspectos que podem ser vistos de fora e as questões internas da organização.

Dentro da primeira análise pode-se estudar o ambiente físico, ler o que a companhia fala de sua própria cultura, testar como a companhia cumprimenta estranhos à organização, entrevista pessoas e observar como elas usam seu tempo.

Na segunda análise é sugerido entender o sistema de progressão de carreiras, quanto tempo as pessoas ficam num cargo, prestar atenção ao conteúdo dos discursos e memorandos e em particular às anedotas e estórias.

Níveis da cultura

De acordo com Schein (citado por Freitas, 1991, p.8) “a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis:

- Artefatos e criações, que são a tecnologia, a arte e os modelos de comportamento visíveis e audíveis, embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são decifrados;
- Valores, em alto grau conscientes ;
- Pressupostos básicos sobre relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas, natureza dos relacionamentos humanos.”

Papéis da Cultura Organizacional

A cultura desempenha importantes papéis na organização. Segundo Leitão (1996), ela cria normas ou regras de conduta que definem um comportamento aceitável das

peçoas, em toda a sua estrutura hierárquica, conduz os empregados a um sentimento de identidade, ajuda a gerar compromissos, por parte dos empregados, e ajuda a estabilidade da corporação como um sistema social.

3.2 Mudança Organizacional

A grande turbulência que se verifica, cada vez mais, no ambiente externo, as empresas têm sido a principal responsável pela adoção dos conceitos estratégicos nessas organizações.

Tais mudanças externas, constantes e de grande amplitude, acabam exigindo que a empresa se envolva em processos internos de mudança. Essas mudanças internas poderão exigir mudanças organizacionais e/ou culturais.

Dessa forma, o entendimento das questões relacionadas com processos de mudança é de grande importância para a implantação e o desenvolvimento da Administração em uma empresa.

Os processos de mudança se referem às mudanças estratégicas, isto é, aos processos pelos quais a organização está passando ao adotar novas estratégias para se antecipar ou se adaptar às mudanças do ambiente externo.

Podemos também nos referir ao processo específico da mudança cultural envolvida na adoção de novos valores gerenciais. Essa mudança cultural, embora interligada com a mudança estratégica, tem suas características próprias. Normalmente, todo processo de mudança tem embutida uma mudança cultural, em menor ou maior grau, e que deve ser levada em consideração quando se trata de gerenciar processo de mudança .

Para Torquato (1991), a reorganização dos sistemas empresariais se aplica às estruturas, processos e pessoas. No aspecto de estrutura, as indicações se voltam para o

enxugamento das áreas, departamentos e setores. Não se trata apenas de cortar, mas sim de agrupar em blocos organizacionais, dando-lhes maior fluidez e operacionalidade.

A consequência da mudança estrutural se dará mais nos processos, afinal de contas a burocracia ou multiplicação das fases, processos de operação das atividades aumentam a carga do poder dos chefes. Reduzir esta burocracia torna-se um desafio.

A reorganização completa-se com uma reciclagem do quadro de funcionários, principalmente dos grupos ou pessoas responsáveis por atividades fundamentais. A complexidade organizacional e as rápidas mudanças passam a exigir do corpo gerencial, visões mais integradas e generalistas sem deixar de lado a questão da especialização. Isto é, além de dominar sua especialidade, o gerente precisa acompanhar as tendências sociais do mundo.

Mudança significa sobrevivência: quem não é adaptável não sobrevive, pois torna-se rapidamente superado. Todavia, a todo momento as chefias se deparam com a necessidade de promover modificações no serviço e enfrentam problemas de resistência por parte dos subordinados. Essa resistência nasce da dúvida, das incertezas, sendo a mudança então interpretada como ameaça. Para encaminhar com eficácia processos de mudança é essencial que as chefias saibam o porquê das mudanças, quando há necessidade destas e que estratégias adotar para promovê-las.

Judson (1980, p.24) apresenta a mudança como "qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo".

Os fatores que ocasionam mudanças segundo o mesmo autor são as necessidades de melhorar o produto, aumentar o volume de vendas e a rentabilidade, melhorar a imagem da empresa diante do público, melhorar as relações humanas e aumentar a capacidade de organização.

Cada mudança é única de acordo com o contexto em que está inserida, e resulta em reações específicas que envolvem pessoas com formações diferentes.

Uma característica das mudanças nos dias atuais é a velocidade com que elas ocorrem e são percebidas. Hoje em dia as notícias chegam ao conhecimento das pessoas diariamente nos quatro cantos do planeta, exercendo influências e gerando reações. O estilo de vida das pessoas está muito diferente do que existia no início do século.

Mudança Estrutural

Para se falar em mudança, é fundamental falar em mudança estrutural, caracterizada pela eliminação de alguns modelos históricos. Perceber fatos novos significa estar atento aos indícios de mudanças estruturais. A mudança não ocorre só num macroambiente, ela também afeta estruturalmente o interior da organização como por exemplo a falta de matéria-prima ou restrições no mercado financeiro. Para Montenegro (1988), uma análise da realidade que vise a detecção de uma mudança passa por dois indícios: um caráter conjuntural, como por exemplo o comportamento de parâmetros quando começam a fornecer resultados diferentes do previsto; e outro relacionado à estrutura das informações disponíveis.

Mudança estrutural caracteriza-se pela busca do melhor desempenho pela otimização da estrutura da organização. Envolve divisão do trabalho e descentralização. Ambos possibilitam criação de unidades menores e autônomas. Isso prioriza as ações que visam melhor desempenho como resultado do trabalho e produtividade.

A rapidez com que o mercado cria novos produtos e necessidades leva as organizações a se adaptarem para não perder seus clientes. As mudanças que criam novas oportunidades criam necessidades de novas relações entre as pessoas e as novas tecnologias. A tecnologia é com certeza o fator que mais tem provocado mudanças em todos os aspectos da vida humana.

Quando um grupo é afetado por uma mudança geralmente os valores e crenças da sociedade ou organização serão afetadas. Isso significa que as mudanças atingem diretamente a cultura das pessoas fazem parte da organização.

Mudança organizacional corresponde segundo Wood Jr (1992, p.79) “a qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”.

Isso significa que a decisão e a operacionalização da mudança devem ser compartilhadas e atingidas por meio do esforço de todos os integrantes da organização.

Judson (1980) acredita que os objetivos da mudança precisam ser divulgados e justificados para que sejam aceitos, caso contrário podem precipitar reações contrárias à sua implementação e afetar o funcionamento organizacional.

Porque promover mudanças?

Matos (1981) acredita que a mudança deve ser promovida a partir de alguns aspectos observados. Quando os resultados esperados não forem realmente alcançados, a mudança se faz necessária para atender a eficácia nos resultados. Quando surgem situações em transformação, como o mercado se desenvolvendo, a tecnologia sendo renovada, condições de trabalho sendo reformuladas, a organização precisa se atualizar, crescer, flexibilizar suas estruturas de modo que estas permitam que as coisas aconteçam.

Indicadores da Necessidade de Mudança Organizacional

Matos (1981) acredita que a necessidade de mudança pode passar despercebida pelas lideranças da empresa, muitas vezes limitadas pela cultura da organização. Por isso muitos autores acreditam que um consultor externo seja o mais indicado.

Segundo o mesmo autor (p.35), podemos considerar os seguintes indicadores de mudança:

- “Demora e prazos vencidos: uma eterna corrida contra o tempo, em prejuízo a sua credibilidade junto a clientela.
- Pouca flexibilidade: a conservação da estrutura formal, impede as atualizações necessárias pela desmotivação que acarreta.
- Objetivos imprecisos: objetivos não comunicados ao pessoal, simplesmente porque ninguém os explicitou claramente podem levar a habituais equívocos de interpretação.
- Objetivos conflitantes: a administração intuitiva, por falta de objetivos claros, leva a ações isoladas e ao personalismo.
- Falta de equilíbrio organizacional: setores sobrecarregados em confronto com outros semi-ociosos.
- O sucesso do passado como mito: a crença nos métodos e processos que tiveram êxito em outras épocas e que são considerados intocáveis.”

Efeito da mudança nas pessoas

Mudanças criam incertezas, ansiedades e tensões. Além disso, mudanças afetam o desempenho e auto-estima das pessoas. Para Leitão (1996, p.237) isso acontece pelas seguintes razões:

- “As novas metodologias, processo e sistemas terão que ser aprendidos e isso demanda tempo;
- Existe, também, um efeito devido ao progresso do aprendizado, isto é, novos sistemas não funcionam perfeitamente no seu primeiro ciclo;
- As pessoas diretamente afetadas pela mudança sofrem um declínio na auto-estima e isso afeta o desempenho.”

Leitão (1996) avalia o efeito da mudança nas pessoas, e acredita que o processo passa pelos estágios de negação, defesa, percepção, adaptação e internalização. Os estágios referentes às reações das pessoas, ao longo do processo de mudança, podem ser interpretadas da seguinte forma:

Negação – Diante da possibilidade de mudança, as pessoas valorizam a situação atual. O desempenho não aumenta.

Defesa – As realidades de mudança se tornam claras e concretas. As pessoas tendem a assumir comportamentos defensivos com atitudes de defesa do seu trabalho e do seu território.

Percepção – Neste estágio as pessoas já começam a pensar no futuro, alguns sentimentos otimistas emergem. Começa-se a falar aberta e construtivamente sobre a mudança.

Adaptação – As pessoas começam a testar no novo sistema. São testados novos comportamentos, padrões distintos e novas formas de lidar com a mudança. As pessoas aprendem e também se adaptam às novas idéias.

Internalização – Agora as pessoas envolvidas criaram um novo processo ou uma nova organização. Novos relacionamentos foram testados, modificados e aceitos. As pessoas se incorporam à nova situação de trabalho e consideram-na normal novamente.

Planejamento do processo de mudança

A mudança deve ser um processo planejado para que possa ter êxito. Assim, devem ser tomados certos cuidados e medidas na sua iniciação e durante o seu desenvolvimento. De acordo com Kakabadse (citado por Leitão, 1996), são passos importantes no planejamento de um processo de mudança:

Levantar corretamente as questões envolvidas no processo de mudança. Os principais problemas e as questões críticas que afetam o ambiente de trabalho e que estão motivando a necessidade de mudanças devem ser divulgados e debatidos pelas pessoas envolvidas no processo de mudança.

Começar aos poucos, com um problema de cada vez. Os primeiros passos são importantes para influenciar as pessoas favoravelmente no processo de mudança.

Usar a colaboração de terceiros é importante pois pode facilitar os diagnósticos, gerar novas estratégias, implementar soluções e rever o processo de mudança.

Montar equipe adequada é um aspecto importantíssimo para o êxito do processo. A equipe responsável pela condução do processo de mudança deve estar convicta das vantagens da mudança para a empresa. E apesar das dificuldades e resistências, deverão insistir e prosseguir com o processo.

Lidar corretamente com as oposições, pois elas sempre estarão presentes num processo de mudança, procurando identificar falhas nas novas técnicas ou apenas manifestando desaprovação. É preciso ter paciência, pois, tais dificuldades dependem geralmente da cultura da organização, e a cultura não se muda da noite para o dia.

Desenvolver o treinamento gerencial é ideal para facilitar o processo de mudança. Uma das questões cruciais para o êxito do processo de mudança, é a do desenvolvimento humano para a mudança.

E dar continuidade ao processo de mudança é fundamental. Muitos conseguem administrar bem o processo e muitas vezes, são obrigados a largá-lo no meio. O importante é conseguir que se alcancem alguns resultados a curto prazo, para que o processo ganhe credibilidade.

Resistência a mudanças

Os processos de mudança geralmente, geram sentimentos de resistências. Assim, a resistência à mudança é um fenômeno da própria natureza humana. Leitão (1996) acredita que uma das principais causas para o surgimento da resistência à mudança é o fato de se tratar as etapas da formulação e da operacionalização de forma independente, admitindo que uma acontece automaticamente após a outra. Acontece que as pessoas envolvidas no processo de operacionalização, na maioria das vezes não participam do processo de formulação. Nem sequer têm conhecimento das razões que levaram a empresa a adotar tais mudanças.

“A resistência ocorre sempre que uma mudança na instituição introduz discontinuidades em seu comportamento histórico, em sua cultura e/ou em sua estrutura de poder” (Leitão, 1996, p.245).

Para Matos (1981) as principais causas de resistência são o medo de não assimilar as novas técnicas, contrariar hábitos, modificar atitudes e contrariar a lei do menor esforço. Todos esses fatores surgem devido à insegurança por parte daqueles que estão acomodados e se vêm prestes a abandonar as velhas rotinas. A rotina de comportamentos bloqueia as tentativas inovadoras. Além disso, a mudança pode ser considerada uma manifestação frente a realidade, e portanto, atenta contra o conformismo, exigindo esforço de todas as pessoas envolvidas no processo.

Com fundamento nas causas de resistência apontadas acima, Matos (1981) sugere as seguintes medidas de prevenção:

- Discussão, em grupo, antes das possíveis mudanças. Com a participação dos interessados, preserva-se o sentido de valorização das modificações.
- Conceder responsabilidades a cada indivíduo na execução da mudança. Assim todos se sentem comprometidos no esforço coletivo de resolução dos problemas e na implantação das mudanças.
- Demonstrar a preponderância das novas técnicas sobre as anteriores. A partir de fatos, e de resultados, deve-se procurar comprovar a eficiência dos novos processos sobre os anteriores.
- Estabelecer com o grupo um programa de aplicação das novas técnicas. Nada mais é que um planejamento no qual todos fazem parte e portanto estarão empenhados em cumprir seus objetivos.
- Mostrar que a mudança não é definitiva. Estando a tecnologia permanentemente em aperfeiçoamento, as modificações não serão definitivas, sendo sempre modificadas em função de critérios de eficiência e eficácia

Para Leitão (1996), existem duas formas básicas de se gerenciar as resistências que surgem nos processos de mudança: ou se reage às resistências à medida que elas aparecem, que é o método mais comum, ou se prepara a organização para reduzir as possibilidades do surgimento de resistências.

As mudanças e o meio ambiente

O impacto do ambiente sobre o indivíduo determina, em grande parte, seu comportamento. Matos (1981, p.198) entende que,

“As atitudes dos indivíduos são marcadamente influenciadas pelas características do meio ambiente do grupo, ou da empresa, ou até da região. A maneira como os membros do grupo se comportam, pode condicionar as atitudes de um novo integrante, fazendo com que o mesmo adquira as atitudes e os hábitos convencionais. Trabalhar a cultura organizacional é a orientação estratégica indicada para a eficaz administração da mudança.”

Não pode haver mudança sem a participação daqueles diretamente interessados no problema. O diagnóstico da situação, que estabelecerá as estratégias necessárias para a mudança, envolve o levantamento de dados e dos sentimentos das pessoas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações contidas na fundamentação teórica, esse capítulo apresenta a metodologia que viabilizou diagnosticar a cultura organizacional e identificar as mudanças ocorridas na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

Será descrito o desenho de pesquisa, a população ou universo investigado, a técnica de coleta de dados e a análise dos dados obtidos.

4.1 Desenho de Pesquisa

Existem diversas maneiras de se fazer pesquisa, com técnicas distintas e delineamentos diferentes. Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso. O estudo de caso é uma alternativa metodológica de pesquisa apropriada para vários tipos de projetos. Podemos considerar o estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa que examina um fenômeno dentro de um contexto.

Segundo Koesch (1996, p.147), “... o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo e também explanatório que consiste em traduzir precisamente os fatos do caso, considerar explicações, alternativas e concluir se baseando na explicação mais coerente.”

Tendo em vista o problema de pesquisa definido tem-se neste trabalho um estudo de caso descritivo. Kotler e Armstrong (1998), consideram que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever fenômenos e objetos.

Os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa são qualitativos. A abordagem qualitativa pressupõe a verificação dos mais diversos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações grupais, através de seus significados para as pessoas (Triviños, 1987; Richardson, 1989, citados por Feurschütte, 1996) .

Para Vergara (1990), pesquisa de campo é uma investigação realizada no local de ocorrência de fenômenos. O tipo de estudo qualitativo, em outras palavras, é aquele estudo cuja abordagem exprime ou determina as qualidades.

4.2 População ou universo

A população deste estudo compreende os funcionários da Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Mais precisamente, foi analisada uma amostra com 15 funcionários da Diretoria Regional de Santa Catarina. Os entrevistados pertencem ao Gabinete, Assessoria de Comunicação, Coordenadoria Regional de Negócios, Coordenadoria Regional de Suporte, Gerência de Administração, Gerência de Vendas, Gerência de Planejamento e Qualidade, Gerência de Operações, entre outras. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente, compreendendo áreas e setores diversos e cargos variados.

4.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados nos seguintes tipos de fontes.

- Fontes primárias: por observação participativa e entrevista semi-estruturada.
- Fontes secundárias: consulta a documentos organizacionais.

As técnicas do trabalho de campo que envolvem a coleta de dados qualitativos, aconteceram por meio de entrevista semi-estruturada, observação de arquivos e observação livre ou participante.

A entrevista semi-estruturada, determina uma realidade, através do contato com os colaboradores da empresa. Através deste contato, busca-se uma conversa com propósitos bem definidos e objetivos. O objetivo essencial é entender como os entrevistados percebem questões e situações. A comunicação é usada como meio de coleta de dados e informações.

O critério para escolha dos entrevistados baseou-se no quadro de funcionários da amostra estudada.

A observação de arquivos se dá quando a coleta de dados é obtida a partir da consulta a documentos organizacionais, manuais, Intranet, publicações periódicas, informativos internos (jornais e revistas), relatórios gerenciais das atividades, regimentos, enfim, todos aqueles documentos e materiais da organização cedidos pela própria instituição, para estudo e obtenção de dados e informações.

A observação livre ou participante é uma ferramenta utilizada para verificar os relacionamentos organizacionais, caracterizar o espaço físico, além de desenvolver uma participação no cotidiano da empresa. Na observação livre o investigador tem um contato direto com o fenômeno observado, sendo que tal relação, permite captar uma variedade de dados que não são obtidos por meio de entrevista.

A partir da coleta desses dados foi possível compreender com profundidade as relações entre os diversos eventos que ocorreram na organização e as atitudes e comportamentos existentes em seus colaboradores.

4.4 Análise de dados

A análise de dados foi realizada de duas formas: através da análise documental e da análise de conteúdo. A análise documental acontece quando utilizamos os documentos organizacionais, arquivos, relatórios para fazer consulta, informativos internos, manuais da organização, a fim de analisar os dados em razão dos objetivos já especificados.

A análise de conteúdo é um procedimento que segundo Koesch (1996) busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. É um recurso essencial para conhecimento dos fatos, atributos e opiniões de todos os integrantes da organização.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os administradores estão se defrontando com inúmeras mudanças, determinadas pelas constantes inovações em informática e tecnologia de telecomunicações, onde as informações e o conhecimento compõem recurso estratégico essencial para o sucesso da adaptação da empresa em ambiente de concorrência. As empresas deverão estar aptas a não apenas responder rapidamente a mudanças circunstanciais, mas a criar e integrar continuamente mais informações e mais conhecimentos em produtos, serviços e na tomada de decisões. Desta maneira, reforça-se a necessidade de as empresas prepararem-se para os novos paradigmas, pois as certezas de hoje podem ser inválidas amanhã. O mercado estará cada vez mais competitivo e exigente.

Assim, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, que configura-se entre as maiores instituições brasileiras não poderia ignorar o fato de o mundo todo estar passando por enormes e cada vez mais velozes transformações.

Apresenta-se a seguir, a ECT, para que possamos conhecer uma das maiores instituições brasileiras. Assim, será possível refletir sobre a adaptabilidade e possibilidade de mudança e transformação da empresa, buscando continuamente o aperfeiçoamento em busca da excelência organizacional.

5.1. HISTÓRICO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

A partir de 1960, o progresso brasileiro se acelerou e amplitude dos negócios criados gerou necessidades em comunicação, que suplantaram gradativamente, a capacidade operacional do sistema de correios e telégrafos existente. Limitado pela ausência de uma política tarifária, com instalações e equipamentos dimensionados para o princípio do século, e com pessoal cada vez mais desprofissionalizado, o serviço viu reduzidos, rapidamente seus padrões de qualidade, gerando com isso o descrédito público.

Assim, como passo importante no esforço de recuperação do serviço postal, em 20 de março de 1969, pelo decreto lei nº 509, o Departamento de Correios e Telégrafos, foi transformado em empresa pública, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, vinculada ao Ministério das Comunicações, o qual compete, executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais e telegráficos, em todo território nacional.

O surgimento de uma Empresa de Correios e Telégrafos caracterizou a tomada de consciência do problema pelos poderes públicos, que, deste modo, encaravam a realidade e recolocavam as atividades postais e telegráficas no lugar de destaque que sempre mereceram.

A fase inicial de implantação da empresa seguiu-se a etapa do preparo de amplo diagnóstico, deflagrado com o auxílio de uma assessoria internacional especialmente contratada, que mostrou as profundas imperfeições dos correios brasileiros.

A falta de adequada política tarifária, a obsolescência dos meios materiais, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal eram responsáveis pela baixa qualidade dos serviços prestados e pela baixa eficiência do seu modelo de gestão, que geravam o descrédito público da instituição.

Nessa ocasião, os serviços postais eram de má qualidade, pois não havia o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos. Os usuários dos serviços não tinham garantias sequer da entrega das cartas e encomendas ao destinatário final, quanto mais da

entrega em prazos razoáveis.

A gestão do Departamento do Ministério das Comunicações, o DCT, era realizada sob diversas restrições administrativas e fortes injunções políticas. Por essas razões, não era possível um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos sob sua responsabilidade. O serviço postal era altamente deficitário e somente sobrevivia, graças a subvenções oriundas do Tesouro Nacional.

A ECT herdava, assim, pesado ônus, tarifas aviltadas que não permitiam a cobertura das despesas, serviços muito aquém dos padrões internacionais, centenas de municípios sem nenhum tipo de atendimento, o pessoal, em grande parte, sem preparo e remunerado em desacordo com a realidade do mercado. Nessa época proliferavam Correios paralelos, instalados nos grandes centros, os quais selecionavam clientes e serviços, atendendo somente aos que lhes proporcionavam maiores lucros. À ECT restavam os encargos difíceis e onerosos, que a levavam a um injusto estigma de incapacidade e inoperância.

Naquele momento, a transformação de departamento para o novo modelo de empresa pública, em que o Estado mantinha sob sua propriedade e controle 100% de capital, permitiu ao serviço postal alcançar um novo patamar de possibilidades de gestão, garantindo-lhe condições essenciais para que ocorresse a primeira grande transformação no serviço postal brasileiro.

A situação da ECT na atualidade mudou completamente. Alerta e motivada para acompanhar o desenvolvimento do país, adotou no decorrer dos anos uma série de medidas indispensáveis à renovação de sua estrutura, dentro de modernas técnicas administrativas e operacionais, dotando a Empresa de uma maior flexibilidade para absorver o inevitável crescimento dos serviços, buscando, continuamente, a elevação dos padrões de qualidade e a conseqüente satisfação da clientela.

Em resposta a esse esforço, verificou-se notável crescimento do tráfego, quer nos serviços postais convencionais, quer nos serviços especiais. Para se ter uma idéia exata da evolução dos serviços, a média de postagem por habitante na década de 70 era de 2,2

objetos ao ano contra 24,2 objetos “per capita” em 1988.

Alguns dos momentos mais importantes da ECT desde sua fundação são apresentados a seguir:

- 1969 – Criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, vinculada ao Ministério das Comunicações.
- 1970 – Criação do Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA, para executar o serviço de malotes com segurança e regularidade.
- 1971 – Início, em convênio com a PUC/RJ, da formação da 1ª turma de Técnicos de Nível Superior, visando a uma melhoria do desempenho das atividades da Empresa.
- 1972 – Implantação das linhas Tronco Nacionais – LTN ligando as principais cidades do país, introduzindo uma reformulação completa do encaminhamento de correspondências por via de superfície.
- 1973 – Início da implantação das Caixas de Coleta, em fibra de vidro, pôr todo o país, proporcionando ao usuário maior comodidade e segurança na entrega.
- 1974 – Criação da Rede Postal Aérea Noturna – RPN, operando com aeronaves fretadas da aviação comercial. As correspondências passam a ser entregues nas principais capitais 24 horas após a postagem.
- 1975 – Implantação do serviço de processamento de dados modernizando os Sistemas da Empresa. A ECT entra na era da informática.
- 1976 – Conclusão da implantação da Rede Nacional GENTEX nas principais cidades do país.
- 1977 – Aceleração da instalação de Centros de Triagem automáticos, acarretando maior rapidez no encaminhamento.

- 1978 – Promulgação da Lei Postal nº 6538, que unificou a legislação relativa aos Correios e Telégrafos.

Criação da Escola Superior de Administração Postal – ESAP, em Brasília/DF, para funcionamento do Curso de Administração Postal anteriormente realizado em convênio com a PUC/RJ.

- 1979 – A ECT sedia o XVIII Congresso da UPU – União Postal Universal. O Congresso é o órgão supremo da UPU e se reúne, ordinariamente, a cada cinco anos para discussão de temas ligados à política postal.
- 1980 – Criação do Museu Postal e Telegráfico da ECT, em Brasília/DF visando a preservar a história dos Correios e Telégrafos no Brasil.
- 1981 – Conquista do prêmios internacionais em filatelia, com as emissões da Série Folguedos e Bailados e do Bloco São Gabriel.
- 1982 – Implantação do SEDEX – Serviço de Encomenda Expressa Nacional, atendendo às principais cidades do país.
- 1983 – Criação do Serviço de Post-grama (o atual FAX Post), permitindo a transmissão de mensagens, através de Fac-Smile, em tempo recorde.
- 1985 – Interiorização da ECT através da instalação dos Postos de Correio Rural.
- 1986 – Participação do Programa de Prioridades Sociais do Governo através da distribuição de livros didáticos, Tickets do leite, destinados à população carente e criação da Rede Postal Aérea da Amazônia.
- 1987 - Criação do Telegrama Pré-Datado.
- 1988 – Criação do CF – Comprovante de Franqueamento – e do Export Post – Encomenda Internacional com declaração de Valor.

- 1989 – A Empresa reformula sua estrutura organizacional visando a torná-la mais flexível e adaptável às necessidades da clientela e se prepara para ser o “Correio do Ano 2000”. As diretrizes emanadas da Alta Administração enfatizam uma postura de “marketing” mais agressiva junto ao público externo e interno, bem como a modernização e informatização dos sistemas operacionais, visando à meta prioritária: a satisfação do cliente.

Durante a década de 80, tal mudança, já consolidada, revelou-se como uma decisão acertada, pois, a partir das novas condições propiciadas pelo modelo de empresa pública, a ECT pode construir um sólido conceito de confiabilidade junto à sociedade brasileira. Se antes o padrão de serviços postados era piada popular, não só a qualidade passou a representar um conceito sólido junto aos usuários dos diversos serviços, como também a própria imagem institucional da empresa cresceu junto à sociedade, chegando a ser apontada por diversos institutos de pesquisa como a empresa de maior credibilidade junto à sociedade.

- 1984 – ECT é apontada como a empresa de maior credibilidade em pesquisa realizada pelo Instituto Gallup.
- 1987 – O instituto Gallup atesta, em pesquisa, o alto índice de pontualidade e qualidade atingidos pelos serviços da ECT. Em produtividade, alcança o 1º lugar conforme a revista Exame, edição “Melhores e Maiores”.
- 1988 - A revista Exame aponta novamente a ECT como a empresa mais produtiva do setor público brasileiro.

A partir daí, a ECT foi descoberta como agente da ação governamental, uma vez que, dada a sua grande participação no território nacional, a Empresa mantém contato diário com milhões de brasileiros que acessam seus pontos de atendimento ou que recebem a visita domiciliar dos seus carteiros.

Neste contexto, a ECT vem operando como uma entidade prestadora de serviços públicos junto à população, especialmente nos segmentos de menores rendas, prestando serviços que, embora não tragam em sua natureza o caráter postal, usufruem da

infra-estrutura construída para alcançar pessoas e localidades, em muitas circunstâncias, não atingíveis por outras estruturas de serviço público. Como exemplo, podemos citar o pagamento de benefícios previdenciários em localidades sem agência bancária, a distribuição de livros escolares, a distribuição de medicamentos e o recebimento de pedidos de documentação oficial, como CPF e passaporte.

Desde a sua criação, a ECT preocupa-se em desenvolver o sistema postal e telegráfico do país e incorporar os avanços tecnológicos surgidos ao longo das últimas três décadas. Isso fez com que o Correio, no Brasil, atingisse a posição de um dos mais respeitados do mundo em termos de qualidade operacional.

A ECT, detentora da maior cadeia de lojas de atendimento no país, atinge os pontos mais remotos e torna acessível, a toda a população brasileira, um extenso leque de produtos e serviços.

Desde 1995, o PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - vem introduzindo na ECT vários projetos de modernização tecnológica, entre os quais a Mecanização Postal, a Automação da Rede de Atendimento, o Rastreamento Eletrônico de Objetos e o Sistema de Auto-atendimento.

5.1.1 Perfil da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no Brasil

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, criada pelo decreto-lei 509, de 20 de março de 1969, originou-se da transformação do antigo Departamento de Correios e Telégrafos – DCT, subordinado ao extinto Ministério da Viação e Obras Públicas.

A ECT está presente em todo o país. Sua sede localiza-se no edifício Sede dos Correios, Setor Bancário Norte, Conjunto 3, Brasília – DF – 70002-900.

É uma instituição de grande inserção em todo o território nacional. São 82,5 mil funcionários, 11,7 mil agências, 1.600 franquias, 45.000 empresas e órgãos públicos como clientes, 25.432 caixas de coleta, 36.760 carteiros, uma frota de aproximadamente 35,5 mil

veículos (5.500 veículos, 5.124 motocicletas, 25.000 bicicletas e 28 linhas aéreas), a empresa percorre 60 mil quilômetros diariamente para entregar de norte a sul o volume de 16,7 milhões de objetos e movimentar 450 toneladas de carga por dia. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

Outros dados significativos: 74% dos brasileiros recebe entrega domiciliar dos serviços dos Correios, 84% da população brasileira são servidos por agências dos Correios, cerca de 136 milhões de brasileiro podem incluir no seu dia uma rápida visita aos Correios para enviar uma carta ou retirar uma encomenda. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

O serviço postal nacional tem a sexta tarifa mais barata e se alinha entre os dez mais produtivos do mundo. Com 625 centros de operação, 16,6 mil pontos de venda de produtos, os Correios têm quase que a totalidade dos brasileiros como clientes, na condição de remetentes, destinatários ou usuários de serviços. Números suficientes para colocar a ECT como uma das maiores prestadoras de serviços do país. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

Além de receber e despachar correspondências, os Correios promovem serviços de apoio à população. Atualmente, os habitantes de 1,9 mil municípios brasileiros podem receber os benefícios do INSS nas agências dos Correios. Outras facilidades oferecidas pela empresa são o vale-postal, o recebimento de contas e a compra de títulos de capitalização. A empresa também patrocina eventos culturais e esportivos do país. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

Em termos de receita operacional bruta, a empresa estatal ocupa o quinto lugar entre as empresas do setor público, com grau zero de endividamento. Apesar de sua estrutura complexa, tem ostentado resultados expressivos nos últimos anos (lucro de R\$ 247 milhões em 1998). O nível de eficiência não deixa nem um pouco a desejar na comparação com Correios de países mais desenvolvidos. No Brasil, 96% das cartas simples são entregues pela empresa no dia seguinte à postagem. Nos países da União Européia, por exemplo, 85% das correspondências chegam ao seu destino três dias após a postagem. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

A empresa tem também uma forte presença no cenário econômico do país. A entidade é a maior empregadora em regime CLT do Brasil. Além de seus 82,5 mil empregados, a empresa conta com cerca de 20 mil colaboradores que prestam serviços indiretos. De acordo com dados estatísticos, quando se fala que a família brasileira é composta em média por quatro pessoas, pode-se concluir que em cada grupo de quinhentos brasileiros pelo menos um depende direta ou indiretamente da folha de pagamentos da ECT. (REVISTA CEP BRASIL, 1999)

A admissão de funcionários pela ECT ocorre através concurso público, onde são estabelecidos pisos salariais, mas também podem ocorrer indicações, geralmente para cargos de confiança do Governo.

Com relação a demissão, pode ocorrer por motivos justos, mas isto é muito difícil de acontecer. Outra forma de demissão é através do projeto de demissão voluntária aos funcionários que estão quase se aposentando.

A carga horária é de quarenta ou quarenta e quatro horas semanais, diferenciando-se entre uma e outra em alguns cargos.

Apesar desse quadro positivo e da “falta de concorrentes diretos” a ECT está preparando-se para mudar. No mundo todo, o setor postal passa por enormes e cada vez mais velozes transformações. Em estudo recente, o Banco mundial e a UPU (União Postal Universal, agência da ONU especializada na área), o tráfego mundial de correspondências, deve crescer a taxas médias de 2,5% (serviços domésticos) e 3,8% (serviços internacionais) ao ano. Em países de renda per capita considerada “intermediária” como o Brasil, o tráfego de correspondências tende a se expandir a um ritmo ainda maior: 5,8% anuais. No mesmo período, o volume de encomendas aumentará à razão. O Banco Mundial e a UPU garantem que tamanha explosão de demanda vai acontecer independente do avanço dos meios de comunicação eletrônica que, por sinal, deverão substituir 30% do tráfego de correspondências somente na América Latina. (JORNAL)

Diante da perspectiva de um mercado maior e fértil em novas oportunidades, uma onda reformista tem se disseminado entre as administrações postais de todo o mundo

e também na ECT. A ECT empenha-se hoje, em esforços a fim de adaptar seus correios para o futuro. Esses esforços, estão nas propostas contidas na nova lei postal. A nova lei postal é hoje um anteprojeto que compreende reformas radicais no regulamento, na organização, na forma de atuação e no conteúdo tecnológico da ECT e do mercado postal.

Tudo indica que, daqui para frente, com a economia globalizada, a concorrência internacional alavancará o desenvolvimento do sistema postal e a ECT pretende através da reforma preparar-se com tempo e eficiência, largando na frente.

5.1.2 Perfil da Diretoria Regional de Santa Catarina

A Diretoria Regional dos Correios de Santa Catarina - DR/SC tem por finalidade explorar os serviços postais, correspondência agrupada, telemática, encomendas, filatelia e outros e está constantemente aperfeiçoando o seu modelo de gestão para que possa tornar-se mais competitiva e habilitada a disputar o mercado com a iniciativa privada. Mudanças passaram a ser necessárias devido a transformação do setor postal que permitiu a atuação de grupos privados, exigindo que a ECT se adequasse a nova realidade.

Seus principais ativos intangíveis são:

- Conhecimento acumulado sobre localidades, pessoas e endereços;
- Domínio da forma mais veloz e econômica para chegar a cada canto do país;
- Força da marca CORREIOS;
- Credibilidade.

Os Correios de Santa Catarina atendem um área territorial de 95.442 km² e uma população residente, estimada em 1998 (Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração do Mercosul) de 5.028.339 habitantes. Tem sua sede administrativa localizada em Florianópolis. Administrativamente e operacionalmente está dividida em oito Regiões Operacionais, com sede nos municípios de Florianópolis,

Tubarão, Blumenau, Joinville, Lages, Joaçaba, Chapecó e Itajaí, cujas áreas de atuação são definidas pela zona de influência de suas sedes e pelo sistema de encaminhamento postal.

A DR/SC presta serviços e oferece produtos as pessoas físicas e jurídicas. Os principais segmentos de clientes são empresas de reembolso postal; companhias de prestação de serviços de energia elétrica, saneamento e telefonia; órgãos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário; editoras e distribuidoras de livros e outras publicações; instituições bancárias e de crédito; empresas que fazem uso de mala direta como mídia e empresas que transacionam via e-commerce.

A DR/SC disponibiliza as seguintes famílias de produtos e serviços: Mensagem; Marketing direto; Encomendas; Expresso; Conveniência; Financeira; Internacional. Para tal, mantém relacionamentos com diversas empresas sejam elas prestadoras de serviços, sejam fornecedoras de materiais e produtos, contratadas de acordo com a lei nº 8.666/93. Destacam-se transporte, material de escritório, equipamentos de informática, limpeza e vigilância.

Possui parceria com os Ministérios, Receita Federal, INSS, Polícia Federal, Detran, Sesi, Senai, Universidades, Instituições Filantrópicas e Franquias.

Para o desempenho de suas atividades, a Diretoria Regional de Santa Catarina conta com 3.121 colaboradores na sua força de trabalho, distribuídos nas atividades meio e fim. Além dos profissionais do seu quadro efetivo, conta ainda, com o apoio de mão-de-obra alternativa composta por adolescentes assistidos, deficientes físicos, estagiários, temporários e prestadores de serviços terceirizados.

No âmbito da DR, existem 1.428 (62,99%) empregados sindicalizados; 2.167 (96,0%) empregados filiados ao Instituto de Seguridade Social dos Correios e Telégrafos - POSTALIS; e 621 empregados associados a Associação Recreativa dos Correios - ARCO.

Os principais processos que se encontram definidos em Manuais, são:

- Atendimento;
- Tratamento;

- Transporte/encaminhamento;
- Distribuição.

As instalações físicas são dotadas de equipamentos adequados e com mobiliário padronizado.

Atendimento

Tabela 01 - Unidades de atendimento da DR/SC

UNIDADES DE ATENDIMENTO	DR/SC
Agência de Correio	232
Agência Filatélica	3
Agência de Correio Franqueado	53
Agência de Correio Satélite	35
Posto de Correio	131
Agência de Correio Comunitária	36
Caixa de Coleta	935
Posto de Venda de Produtos	615
Máquina de Venda de Produtos/Serviços	10
TOTAL	2050

Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial - RAE/SC - Abr/2000

Gerencia de Franchising - GFRAN - Abr/2000

Ger. Do Progr. de Atendimento e Vendas - GEPAV - Mai/2000

Tratamento

Esse processo é responsável pela manipulação diária de 2.085.758 objetos postais e mensagens telemáticas (maio/2000), separando e reagrupando objetos segundo os destinos e encaminhando-os a distribuição. A DR/SC possui quatro Centros de Triagem, localizados em São José, Blumenau, Curitiba e Chapecó e um Centro Operacional localizado em São José. Envolve atividades manuais e mecanizadas.

Transporte/Encaminhamento

O sistema de encaminhamento e transporte é formado por uma rede aérea e outra de superfície, conforme abaixo:

Tabela 02 - Frota Própria de Veículos

FROTA PRÓPRIA DE VEÍCULOS	Nº
Motos	312
Bicicletas	1011
Veículos Leves (até 1.600 cilindradas)	122
Veículos Pesados	7
TOTAL	1452

Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial - RAE/SC - Abr/2000

Tabela 03 - Linhas de superfície

LINHAS DE SUPERFÍCIE	
Linha Tronco Nacional – LTN	1
Linha Tronco Regional – LTR	10
Carga Transportada mensal (ton.)	2423
Rede Postal Aérea Noturna – RPN	
Quantidade de linhas	1
Carga gerada (ton./mês)	158
Viação Aérea Comercial	
Carga despachada (ton./mês)	7

Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial - RAE/SC - Abr/2000

Distribuição

Engloba principalmente as atividades executadas pelos carteiros. A DR/SC possui vinte e três Centros de Distribuição Domiciliária – CDD, localizados nos principais

municípios do estado, que juntamente com as Unidades de Atendimento dos demais municípios são responsáveis pela entrega diária de 610.533 objetos postais (abril/2000).

Missão da ECT

A missão expressa a razão de ser da Empresa. Na ECT tem-se como missão:

“ Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais de forma empresarial, com competitividade e lucratividade de acordo com qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços” (Manual de Organização, 1998).

Visão da ECT

A Diretoria Regional deseja ser vista como referencial de excelência na prestação de serviços, comprometida com a qualidade e sentido social no Estado de Santa Catarina.

5.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

De 1969 até os dias de hoje, os condicionamentos vigentes se modificaram, e desta forma, fez-se necessário uma reforma do setor, adiantando-se a uma eventual situação de crise no futuro. Sucintamente, temos as seguintes transformações ocorridas no decorrer dos trinta anos, desde a criação da ECT, em 1969.

Meios tecnológicos: antes, a atividade postal era organizada com base na utilização intensiva de mão-de-obra, pois não havia tecnologia que possibilitasse a

automação dos processos produtivos postais a custos razoáveis. Hoje, a automação postal é uma realidade. Novos recursos tecnológicos como o computador, o reconhecimento ótico de caracteres, a digitalização e as redes de transmissão de dados tornaram possível a automação de diversos processos produtivos do fluxo postal que, ainda empregando mão-de-obra de forma intensiva em determinadas fases do fluxo, pode ostentar índices de produtividade crescentes.

Competição tecnológica: antes, o principal concorrente da carta era o telefone que entretanto, não estava amplamente disseminado no país. Portanto, não havia nenhuma ameaça à vista no setor. Hoje, no limiar da sociedade da informação, novas tecnologias disseminam o acesso a novos serviços como o fax, internet, telefonia móvel e a TV a cabo, dentre outros, os quais representam opção mais rápida e interativa que a carta.

Competição direta: antes, o serviço postal era prestado sob regime de monopólio e até mesmo algumas empresas privadas de correspondência agrupada chegaram a ser encampadas para o lançamento do mesmo serviço pela ECT. Hoje, a atividade postal passa a ser objeto de exploração econômica por empresas privadas, que passam a atuar no setor com uma abordagem comercial forte.

Exigência de usuário: antes, o usuário estava habituado a um baixo nível de qualidade dos serviços e não esperava significativos incrementos de qualidade; não questionava o serviço e recebia uma oferta previamente estruturada. Hoje, habituado a um alto nível de qualidade de serviços e produtos em outros setores, passa exigir maiores níveis do serviço no país, além de diferenciação de serviços. Adquire consciência de seu papel como consumidor e passa a exigir maior respeito aos direitos e interesses.

Contexto político e econômico: Antes, o Estado se encontrava no centro da atividade econômica, sendo um importante provedor de bens e serviços. O conceito de fronteira econômica se confundia com o de fronteira do país e o comércio internacional era visto como um segmento bastante distanciado da economia doméstica. Hoje, o Estado busca desempenhar o papel de disciplinador da atividade econômica, abstendo-se, quando possível, da oferta de bens e serviços, os quais devem ser, de responsabilidade da iniciativa

privada, que já se encontra suficientemente desenvolvida e estruturada para aportar tais investimentos.

A partir de 1989 a ECT se viu frente a um dilema, ou assumia uma postura dinâmica em relação a constante evolução do ambiente e às mudanças vistas acima ou se mantinha na retaguarda e em breve desapareceria. Nesta época, já era possível constatar a existência de um processo localizado de exaustão organizacional, até certo ponto incipiente, mas que poderia vir a comprometer a credibilidade externa da Empresa.

Diante disso, em 1990, foi lançado o Projeto Correios - Ano 2000, que nada mais era que um plano estratégico que abrangeria toda a década de 90. Para isso, foi feita uma análise prospectiva do ambiente para os anos 90, onde as tendências político-econômicas para o mundo na virada do milênio foram vistas, e cenários do Brasil para a próxima década foram traçados.

Pressupostos básicos como a consolidação do processo político brasileiro, a reforma administrativa do serviço público, privatização no setor de comunicações, ênfase nas ações de cunho social, controle da inflação, fortalecimento dos Estados e Municípios, aspectos demográficos, ecologia, integração latino-americana, foram alguns dos assuntos analisados e discutidos a fim de se conseguir estratégias válidas e ações funcionais para empresa.

Como principais objetivos do Projeto Correios - Ano 2000, destacaram-se:

- Aumentar a receita da empresa;
- Manter a despesa em limite que assegure, no mínimo, a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro;
- Aprimorar a qualidade dos serviços prestados;
- Aumentar a produtividade dos recursos humanos;
- Aproximar a ECT da comunidade;

- Ampliar a contribuição da empresa à ação do Governo Federal.

Os programas de trabalho e as ações implantadas foram:

- Implantação de novos serviços e produtos;
- Aprimoramento dos serviços e produtos já existentes;
- Melhoria do atendimento ao usuário;
- Aprimoramento do Sistema de Preços e Tarifas;
- Incremento de vendas;
- Promoção e divulgação dos serviços e produtos;
- Dinamização e incrementação das relações da ECT com o mercado;
- Racionalização da utilização dos recursos;
- Expansão do Serviço Postal e Telemático;
- Simplificação de procedimentos administrativos e operacionais;
- Reestruturação Administrativa;
- Racionalização e modernização da triagem/encaminhamento postal;
- Otimização da distribuição domiciliária;
- Automação de Sistemas Operacionais e Administrativos;
- Integração e intercâmbio técnico nacional e internacional;
- Aprimoramento da metodologia de controle de qualidade;
- Consolidação da infra-estrutura de serviços telemáticos;

- Aprimoramento profissional dos empregados;
- Promoção institucional;
- Aprimoramento do Processo de Integração Social.

Assim, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos entrou na nova década buscando a constante melhoria, o autodesenvolvimento, a automação de seus serviços, o sucesso e o progresso da organização.

5.2.1 MUDANÇAS A PARTIR DE 1995

Pelo fato de estarmos numa transformação para uma nova sociedade, comandada pela informação, reforça-se a necessidade de estarmos sempre devidamente preparados para os desafios emergentes, previstos para o próximo século. Cada vez mais teremos um mercado competitivo e exigente que não nos deixará acomodarmos.

As mudanças anteriores asseguraram resultados importantes para a ECT. No entanto, isto não se deu de forma linear, nem foi acompanhado de investimentos em modernização em todas as áreas.

A fase de simples otimização de procedimentos e rotinas operacionais não garantiam mais o desempenho positivo da ECT. Somente um esforço de capacitação tecnológica, envolvendo treinamento, transferência de tecnologia, conformação de novos padrões de qualidade, marketing adequado e inovações organizacionais, iriam assegurar o êxito futuro.

Acredita-se que sobreviverão as empresas que se adequarem ao novo mercado. Neste contexto, uma significativa mudança do estilo de gestão se impôs aos Correios. Para isto, sua estrutura empresarial passou a ser sistematicamente revisada e renovada.

Como resposta a essas questões imediatas foi elaborado o PAE – Programa de Ações Emergenciais – um conjunto de ações emergenciais que, concluídas em seis meses,

assegurariam, além de níveis satisfatórios de execução das atividades, condições mínimas para a definição dos planos de médio e longo prazos, contendo o detalhamento das políticas e diretrizes do PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal.

O PAE tinha como objetivo principal melhorar substancialmente o desempenho geral da ECT, até o final de 1995. Através de um vigoroso esforço comercial, aliado a um conjunto de medidas voltadas para a recuperação econômico-financeira, a empresa deveria encerrar o exercício com real equilíbrio de caixa e apresentar melhoria sensível do seu resultado econômico. O Programa era apoiado em mais duas vertentes: a primeira voltada para a dinamização e estimulação do modelo tecnológico e desenvolvimento institucional e a segunda para a valorização dos Recursos Humanos.

O PAE era na verdade a iniciação e preparação da empresa para mudanças mais drásticas e difíceis. Cumprindo o programa, iniciaria então, o ano de 1996, em condições de desencadear efetivamente um amplo processo de modernização e melhoria da qualidade operacional.

Então, ao final de 1995, o Ministério das Comunicações, a Administração Central da ECT e a TELEBRÁS criaram o PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal.

O novo programa tinha como objetivo direcionar a proposta de desenvolvimento e integrar os projetos preservando a missão da empresa. O ciclo de avanços tecnológicos passaram a ser contínuos e todas as áreas da empresa passaram a ser beneficiadas, direta ou indiretamente, por algum processo de inovação. E os clientes que são a razão de ser da empresa, passaram a contar com produtos e serviços típicos da era da informação.

As diretrizes foram divididas em grupos organizacionais, pessoais, comerciais, econômicas e tecnológicas. Segundo o plano de estratégias de 96/99, a diretriz pessoal era assim descrita:

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

Os Programas, que agrupam metas e projetos corporativos, foram classificados como de investimento e de sustentação. Os Programas de Investimento foram estabelecidos no PASTE envolvendo, para o período de 1996 a 1999, recursos da ordem de R\$1,8 bilhão. Os Programas de Sustentação complementaram, com ações gerenciais nos âmbitos comercial e organizacional, os investimentos tecnológicos fixados no PASTE.

Vejamos os Programas aplicados com seus respectivos projetos de ação:

- Programa CM (Comercial)

Projeto Corporativo CM.1: Serviços/produtos prioritários.

Projeto Corporativo CM. 2: Monitoramento do mercado.

Projeto Corporativo CM. 3: Adequação da força de vendas.

Projeto Corporativo CM. 4: Ação cultural.

Projeto Corporativo CM. 5: Padrões de qualidade x preços.

- Programa OR (Organizacional)

Projeto Corporativo OR. 1: Qualidade Total.

Projeto Corporativo OR. 2: Informações Gerenciais.

Projeto Corporativo OR. 3: Modernização da Gestão Empresarial.

Projeto Corporativo OR. 4: Gestão de Custos.

Projeto Corporativo OR. 5: Reorganização Operacional.

- Programa AT (Recuperação e ampliação do atendimento)

Projeto Corporativo AT. 1: Informações aos Clientes.

Projeto Corporativo AT. 2: Automação de Agências.

Projeto Corporativo AT. 3: Auto-atendimento.

Projeto Corporativo AT. 4: Cartão Inteligente.

Projeto Corporativo AT. 5: Caixa de Coleta Inteligente.

Projeto Corporativo AT. 6: Otimização da Rede de Atendimento.

Projeto Corporativo AT. 7: Caixa Coletora para Encomenda.

- Programa TC (Aporte tecnológico)

Projeto Corporativo TC. 1: Rede de Teleinformática.

Projeto Corporativo TC. 2: Correio Eletrônico.

Projeto Corporativo TC. 3: Plataforma Computacional.

- Programa PI (Recuperação e ampliação do parque industrial)

Projeto Corporativo PI. 1: Mecanização da Triagem.

Projeto Corporativo PI. 2: Rastreamento de Objetos.

Projeto Corporativo PI. 3: Mecanização/Automação de Terminais e Entrepósitos .

Projeto Corporativo PI. 4: Utilização da Carga.

Projeto Corporativo PI. 5: Equipamentos Auxiliares.

Projeto Corporativo PI. 6: Obras de Engenharia.

- Programa RH (Reorganização do sistema de recursos humanos)

Projeto Corporativo RH. 1: Educação empresarial.

Projeto Corporativo RH. 2: Racionalização de Despesa com Pessoal.

Projeto Corporativo RH. 3: Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

- Programa CA (Correio avançado)

Projeto Corporativo CA. 1: Institucionalização de Mecanismos de Aporte Tecnológico.

- Programa TR (Recuperação e ampliação do transporte)

Projeto Corporativo TR. 1: Automação da Área de Transporte.

Projeto Corporativo TR. 2: Renovação e Ampliação da Frota de Veículos.

Projeto Corporativo TR. 3: Rastreamento de Veículos.

Projeto Corporativo TR. 4: Rádio Chamada.

Após longo período conduzindo seus negócios pela administração a curto prazo, a ECT retoma o caminho do planejamento de médio e longo prazos, viabilizando o futuro do empreendimento. Estabelece por meio de ousado plano de investimentos em novas tecnologias, os rumos para o desenvolvimento dos Correios.

Para facilitar as interfaces e a coerência entre as etapas foram fixados projetos que assumem a abrangência do nível hierárquico focado. No planejamento estratégico, o plano estratégico (quatro anos – 96 a 99) foi dividido ano a ano. Elaborou-se (e isso continua sendo feito) os Planos de Trabalho para o período de um ano em todos os departamentos, setores e áreas das Diretorias Regionais de todo o país.

Os cronogramas de acompanhamento e de avaliação foram fixados e posteriormente implementados os instrumentos que permitiram o encadeamento final.

Com a revigoração de todo o sistema, é importante destacar que, apesar da natural preocupação com as questões relativas à manutenção das atividades, o corpo gerencial e técnico mantém, em paralelo, os olhos voltados para o futuro da ECT.

5.3 VALORES NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Toda organização para obter sucesso deve ter claramente definidos e aceitos os seus valores organizacionais. A identificação, estruturação e disseminação dos valores organizacionais, orientam atitudes, comportamentos e ações coerentes para formação de uma cultura própria.

Identificar os valores nas mudanças organizacionais ajuda a orientar a vida na empresa e a guiar o comportamento dos colaboradores perante as mudanças. Os valores tornam-se aliados da organização, no intuito de atingir as metas fixadas nos planos de trabalho e nos programas e projetos de mudança. Além disso os valores presentes nas mudanças, buscam desenvolver a consciência de todos os colaboradores na obtenção da justiça social com a sua valorização.

Formando uma cultura própria, o comprometimento entre os colaboradores será maior e originará melhores resultados, evitando assim, que a empresa torne-se vulnerável à constância das crises conjunturais que o país atravessa e das mudanças que mundo passa.

Assim como as mudanças, os valores na ECT se relacionam aos clientes, aos colaboradores próprios e terceirizados, à sociedade, ao governo, aos franqueados, fornecedores e prestadores de serviços e à própria Organização Correios. Vamos identificar cada um em separado.

Valores relacionados aos **clientes**:

Atendimento dos desejos - Existe grande preocupação em atender os desejos de cada cliente.

Responsabilidade de todos - Toda insatisfação, ainda que aparentemente pequena, de cada cliente, afeta de alguma forma, todos os colaboradores da empresa. Um problema de um cliente pode ser um problema de toda a empresa.

Atenção - O cliente que entrega uma única carta merece a mesma atenção do cliente com quem se fecham grandes negócios. A receita nada mais é do que a resultante da contribuição de cada pequeno serviço ou produto pago por um cliente, ainda que individual e ainda que esporádico.

Valores relacionados aos **colaboradores próprios e terceirizados**:

Comprometimento – Com a missão da empresa.

Mérito – É o critério para que cada pessoa desempenhe qualquer papel.

Agente Ativo – Todos os colaboradores são agentes ativos na busca de oportunidades para os negócios, melhoria de processos, economia de recursos e auto-desenvolvimento.

Valorização – Cada colaborador é permanentemente reconhecido como pessoa, cidadão, agente econômico e consumidor.

Reconhecimento – Os trabalhos executados com qualidade e competência, esforço, iniciativa, espírito de cooperação, busca de soluções para problemas e empenho na realização de objetivos devem ser reconhecidos e recompensados.

Auto-educação e auto-desenvolvimento – Toda forma de desenvolvimento e treinamento proporcionada aos colaboradores deve servir de apoio e estímulo à auto-educação e ao auto-desenvolvimento. E devem ser permanentes.

Direito de ser ouvido, de defesa e de resposta – O ponto de vista de cada colaborador deve ser considerado a cada tomada de decisão. A todo colaborador acusado de irregularidade é garantido o direito de ampla defesa. A todo colaborador criticado é garantido o direito de resposta.

Avaliação de desempenho – O colaborador tem direito de conhecer a opinião da empresa ao seu respeito.

Satisfação – A insatisfação de uns afeta de alguma forma todos os outros colaboradores.

Disciplina – Instrumento de coesão da equipe em busca dos objetivos da empresa.

Valores relacionados à **sociedade**:

Humanismo – O crescimento humano é o objetivo final e a medida de todos os atos.

Responsabilidade social – É importantíssimo ter consciência da responsabilidade social e do papel econômico.

Interdependência – A ECT é interdependente com a sociedade humana, a vida e o planeta.

Consciência – Toda decisão tomada deverá considerar os diversos graus de consciência: planeta, vida, humanidade, Brasil, Santa Catarina, organização, família e indivíduo.

Diversidade – Deve-se reconhecer e respeitar todas as formas de diversidade entre as pessoas.

Desenvolvimento – O desenvolvimento da sociedade brasileira e catarinense depende também da competência da ECT em oferecer produtos e serviços que a apoiem e a estimulem.

Valores relacionados ao **Governo**:

Auto-suficiência econômica – A DR/SC deseja ser uma Diretoria Regional auto-suficiente economicamente em uma ECT auto-suficiente.

Respeito ao patrimônio público – Cada centavo do ativo da empresa pertence ao Estado e, por extensão, ao povo brasileiro.

Agente Governamental – Deve-se ter consciência da importância do papel de todos os colaboradores como agentes das ações do governo.

Valores relacionados aos **franqueados, fornecedores e prestadores de serviço**:

Cadeia cliente/fornecedor – Que os franqueados, fornecedores e prestadores de serviço estejam cientes de que seus principais clientes não são a empresa e sim os clientes da ECT. A sobrevivência deles dependem dos clientes da ECT e não da ECT propriamente dito.

Parceria - Os franqueados, fornecedores e prestadores de serviço são parceiros, na medida em que cooperam para a realização da missão, visão, valores, objetivos e metas da ECT.

Valores relacionados à **Organização Correios**:

Referência – A ECT deseja ser referência de honestidade, competência, prestação de serviços, qualidade e presença social para a administração pública, para o mercado e para a sociedade.

Qualidade – Para a ECT é a soma de todas as atitudes de cada colaborador, momento a momento, tarefa após tarefa.

Melhoria contínua – Todos os objetivos, todos os processos e todas as tarefas podem ser realizadas de maneira melhor, sempre e sempre.

Marca – A força da marca é construída por todos os colaboradores, a cada decisão, em toda oportunidade.

Participação – Os processos decisórios são organizados de modo a propiciar a mais ampla participação de todos os que serão afetados pelos resultados.

Verdade – A verdade e a transparência prevalecem em contatos com colaboradores, clientes, franqueados, fornecedores, prestadores de serviço, sociedade e governo.

Leis – O cumprimento das leis e da ética não pode ser objeto de questionamento.

Imparcialidade, isenção e justiça – Os conflitos envolvendo colaboradores, clientes, franqueados, fornecedores e prestadores de serviço são tratados com imparcialidade, isenção e senso de justiça.

Processo decisório – Decisões drásticas, que impliquem perda de um cliente, um colaborador, um franqueado, um fornecedor, ou um prestador de serviço somente ocorrerão depois de esgotadas outras alternativas.

Sigilo e integridade das correspondências – Respeito irrestrito aos direitos de sigilo e de integridade das correspondências devem ser regras básicas.

Idéias – Será bem vindo todo conhecimento e idéias que contribuam para os objetivos da organização. A avaliação do valor de cada idéia somente ocorrerá após exploração de todas suas implicações e cálculo do custo/benefício.

Patrimônio – Correios são patrimônio do povo brasileiro.

Recursos – O desperdício de qualquer recurso, quer pertença a empresa, à sociedade ou à natureza devem ser terminantemente abolidos.

Futuro – Todos devem acreditar no futuro da empresa.

O Manual de Organização cita as políticas gerais que constituem o conjunto de valores institucionais que deverão orientar toda a ação administrativa realizada em nome da ECT. São elas:

- Valorização dos clientes como razão de ser e referência para todas as decisões;
- Valorização da atuação empresarial em todos os níveis de decisão, compatibilizando-a com o papel da ECT de agente da ação governamental;
- Reconhecimento do pessoal da empresa como seu principal ativo, adotando, como premissa básica o respeito à sua cidadania;
- Fortalecimento da Identidade Institucional e Unidade Empresarial da ECT;
- Transparência nas decisões, compromissos e relacionamentos.

5.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após utilizar de entrevista semi-estruturada para busca e coleta de dados com diversos funcionários que possuem experiências e visões distintas e que ocupam cargos diferentes, pode-se então fazer uma análise em relação aos valores e conseqüentemente tentar obter dados da cultura inserida nos colaboradores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

A entrevista possui questões de identificação (escolaridade, formação, função e tempo de serviço), e questões relacionadas às necessidades de mudança, à participação na decisão, à implantação propriamente dito e aos resultados esperados e alcançados das mudanças.

Analisa-se inicialmente, os respectivos blocos da entrevista, descrevendo os resultados obtidos e detectando os valores inclusos nesses resultados.

Nas questões relacionadas às necessidades de mudança observou-se durante a entrevista que os fatores mais citados foram o aumento da concorrência, melhoria no atendimento aos clientes, mercado consumidor mais exigente, o desenvolvimento da tecnologia e o desafio político e econômico de auto-suficiência dos Correios em relação ao Governo Federal.

Observou-se nas respostas que existe uma preocupação por parte dos entrevistados, em melhorar o atendimento aos clientes. Há uma preocupação com o mercado mais exigente e um interesse em desenvolver tecnologia, mostrando uma postura de *agentes ativos*¹ na busca de oportunidades para negócios e melhoria nos processos, uma visão de *futuro* e a importância com a *qualidade* e a *melhoria contínua*. A *auto-suficiência econômica* também foi bastante citada, e portanto entende-se que os funcionários têm em mente o valor e o desafio que este tema representa.

¹ Os grifos aplicados no item 5.4 são da autora.

Os entrevistados foram unânimes em dizer que concordam com a necessidade de mudança e acreditam que a empresa não pode parar senão ela morre. Os Correios pertencem a todo um contexto e portanto são direta e indiretamente influenciados pelo ambiente em que estão inseridos.

Segundo o entrevistado nº 03, "*Se uma empresa como os Correios parar, certamente irá gerar uma preocuposa crise social, pois hoje, a empresa é responsável por mais de 100.000 empregos diretos e indiretos em todo o país*".

A partir disso, observou-se que existe uma *interdependência* da empresa com relação a sociedade e por conseqüência uma forte *responsabilidade social* perante a população.

Porém, apesar de todos entrevistados concordarem que é preciso mudar, a grande maioria disse que nem todos os funcionários concordavam com a necessidade de mudança. Muitos tinham medo de perder o emprego, outros simplesmente estavam acomodados e não viam motivos para iniciar um longo e contínuo processo de mudança.

Houve, na opinião dos entrevistados, muita resistência por parte dos funcionários da ECT. Àqueles que não quiseram participar do processo, foi dado o direito de ficar na empresa, porém foram deixados de lado, estagnados em seu trabalho, ou substituídos de sua função, sem perspectiva de crescimento. Àqueles que não quiseram ficar, foi dado incentivo à aposentadoria e à demissão.

Entende-se que por esses procedimentos houve, por parte da diretoria, alguma preocupação com o funcionário. Eles tiveram ao menos o *direito de serem ouvidos*. Porém, se por um lado, todos os entrevistados concordaram com a necessidade de mudança, todos eles também disseram que houve resistência. Neste sentido, acredita-se que inicialmente não houve real comprometimento por parte dos funcionários.

Analisando as respostas obtidas nas questões relacionadas à participação na decisão, observou-se que a decisão da introdução das mudanças partiu do Ministério das Comunicações e da Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Brasília.

Os entrevistados acreditam que existe participação dos funcionários na elaboração do plano de trabalho anual. O processo de elaboração do plano de trabalho funciona assim:

Os chefes de setores se reúnem com seus funcionários e buscam idéias, sugestões e propostas relacionados com o trabalho realizado no setor. Então faz-se uma reunião com todos os chefes de setor, elaboram-se grupos e aprimoram-se essas sugestões, transformando-as em projetos. Os projetos são apresentados aos coordenadores regionais de negócio e suporte e assim surge o plano de trabalho para o ano seguinte.

Observa-se, nesse sentido, que os funcionários participam de decisões nos níveis operacional e médio. Decisões estratégicas como a implantação das mudanças não são compartilhadas pelos funcionários.

Os próprios entrevistados, principalmente aqueles com cargos de gerência, acreditam que os funcionários de nível operacional e médio muitas vezes não possuem visão estratégica e nem formação necessária para participar da tomada de decisão em níveis que exigem grande responsabilidade.

Portanto, essas decisões foram impostas, de Brasília para as Diretorias Regionais e da Diretoria Regional de Santa Catarina para as demais áreas e setores. Os colaboradores não participam desse tipo de decisão.

Diante disso, nota-se a incidência do valor *disciplina*, necessária, neste caso, para acatar e realizar as decisões impostas pela Administração Central e pelo Governo Federal. Percebe-se também a posição dos colaboradores como *Agentes das Ações Governamentais*.

Seguindo com a entrevista, analisou-se as questões dedicadas a forma de implantação das mudanças, os procedimentos utilizados e a divulgação feita. Segundo os entrevistados, a direção implantou as mudanças utilizando diversos procedimentos. Inicialmente, definiu o projeto de mudanças e o divulgou internamente. A partir daí, utilizou de programas de sensibilização e conscientização de todo o pessoal.

Foi feita uma reestruturação funcional da empresa, buscou-se novos produtos e serviços. A busca pelos resultados econômicos e de qualidade se deram através de “workshops”, encontros, teleconferências, planos de desenvolvimento pessoal, cursos profissionalizantes, visita à empresas que já haviam implantado projetos semelhantes, e treinamento intensivo com todos os colaboradores.

Todas as formas de desenvolvimento e treinamento proporcionadas aos colaboradores serviram de apoio e estímulo a *auto-educação e ao auto-desenvolvimento*. E a *avaliação de desempenho* presente nos planos de desenvolvimento pessoal, permitiram aos funcionários, saber a opinião da empresa a respeito deles. É perceptível a busca pela *qualidade e melhoria contínua* nos processos adotados na implantação e a preocupação com o *futuro* da organização.

Para conseguir a verba necessária para a utilização dos investimentos planejados, a empresa participou de intensas negociações com o Governo Federal.

A divulgação das mudanças se fez interna e externamente. A divulgação interna voltada aos clientes internos se deu através de boletim interno (BI), folders, mala direta, reuniões, criação da revista CEP BRASIL, Informativos Rede Agências e Rede Gerência, Comunicação institucional interna (CI), cartas do Presidente, procedimentos atrativos como apresentações teatrais, principalmente a elaboração do plano de comunicação dizendo como, quem, aonde e porque será feita a divulgação e a verba necessária para realizá-la.

A divulgação externa se deu através de mídia em TV, cartazes, folders, mala direta, e principalmente uma preparação e reestruturação intensa das equipes de vendas para melhor informar o público. Na verdade, os funcionários dessas equipes eram mais atendentes do que vendedores.

O interesse em divulgar externamente parece indicar uma *atenção* para com os clientes, e a divulgação interna mostra a intenção dos processos decisórios de proporcionar ao menos uma *participação* passiva a todos aqueles afetados pelos resultados.

A maioria dos entrevistados concordou que todos esses procedimentos tomados na implantação e na divulgação do processo de mudança foram adequados e justificam essa posição dizendo que os resultados vistos hoje, comprovam o sucesso dos procedimentos.

Para o entrevistado nº 11, por exemplo, *"Antes os colaboradores eram estacionados e hoje não se vê mais isso na empresa"*.

Porém, uma parcela efetiva dos entrevistados disse que a empresa deveria ter escutado mais os clientes e o mercado e deveria ter sido menos autoritária na implantação. As medidas usadas no processo de mudança obtiveram sucesso, mas foram impostas aos colaboradores.

Para o entrevistado nº 14, *"...deveriam envolver mais as pessoas que aqui trabalham..."*

Já para o entrevistado nº 06, *"Não houve castigos mas também não houve grandes recompensas, acho que a empresa deveria ter uma postura mais dinâmica"*.

Percebe-se com as entrevistas que houve problemas e dificuldades na implantação das mudanças. Questionados quanto a essas dificuldades, os entrevistados citaram em sua maioria a burocracia para investimentos (demora na aprovação e liberação de verba), problemas na alfândega com a importação de máquinas e equipamentos e dificuldades com a assistência técnica dessas máquinas, cultura das pessoas da organização (resistência humana), falta de planejamento, falta de autonomia para decidir, política partidária, programas de governo impondo diretrizes (iniciadores x complicadores), desqualificação do pessoal, mudanças governamentais (a cada nova diretoria da Administração Central, mudam-se os projetos), dificuldade na seleção de pessoal (em algumas cidades pagam mais), inflação que existia antes (não tinha como fazer planejamento), aumento de concorrência mais qualificada.

Em resumo, a maioria das dificuldades se deu pela falta de autonomia da empresa diante do Governo Federal que muda a diretoria da Administração Central, burocratiza os processos, impõe diretrizes e promove a ingerência da gestão.

Feita a descrição e análise dos assuntos ligados à necessidade de mudança, à participação na decisão e à implantação da referida mudança torna-se necessário analisar as questões que tratam dos resultados esperados e alcançados no processo.

Para os entrevistados, existia muita expectativa tanto pessoal como organizacional em relação aos resultados. Observou-se que com as mudanças, os funcionários entrevistados esperavam mais motivação, maior integração entre funcionários, novas oportunidades, melhoria da qualidade e do atendimento aos clientes (auto-desenvolvimento, capacitação e preparação dos funcionários), desburocratização da empresa ou pelo menos uma redução na burocracia, avanço tecnológico, sucesso do processo, recuperação da credibilidade, dominação do mercado de encomendas (atuação mercadológica mais efetiva), remuneração pessoal realista, maior agilidade e competitividade, mudança na cultura dos colaboradores, aumento da empregabilidade.

Novamente observa-se a *atenção* dada aos clientes, a postura de *agentes ativos* dos colaboradores, a importância do *auto-desenvolvimento e da auto-educação*, a busca da *qualidade e melhoria contínua*.

Além disso, ao citar a recuperação da credibilidade, ficam aparentes a importância da imagem e da *marca*, e o desejo de ser *referência* de competência na prestação de serviços de qualidade e presença social para o mercado e a sociedade. Observa-se uma frustração em relação à valorização e reconhecimento dos colaboradores, principalmente de níveis operacionais, que vêm na remuneração sua principal fonte de satisfação de suas necessidades. E um valor altamente presente nas entrevistas, mas que não foi detectado nas mudanças foi a importância da empregabilidade.

Porém, para uma grande parcela dos entrevistados, as expectativas acima descritas não foram alcançadas plenamente. Eles acreditam que certos pontos devem ainda ser refeitos ou reestruturados, a parte financeira da empresa foi considerada atrasada em relação as demais, há falta de gerenciamento da informação (possui muita informação, mas não sabem o que fazer com ela), falta experiência, cultura e vivência nos processos avançados implantados, a remuneração é baixa, principalmente no nível operacional, e possuem dificuldades legais e burocráticas para atuar de forma mais agressiva no mercado.

A falta de *autonomia* e a remuneração baixa são novamente citados. Um ponto importante visto agora é a falta de gerenciamento das informações, que acredita-se poder acarretar desperdício de recursos e de tempo. Isto pode ser considerado desrespeito ao patrimônio público, uma vez que cada ativo da empresa pertence ao Estado e por extensão ao povo brasileiro.

A outra parcela dos entrevistados que considerou os resultados satisfatórios diante de suas expectativas, acredita que tais êxitos se justificam pelo comprometimento e envolvimento dos funcionários com as metas e o futuro da organização. Percebe-se então, valores como o *comprometimento* e a crença no *futuro* da organização.

As últimas três questões da entrevista abordam um assunto com o qual ela foi iniciada: a necessidade de mudança. Tais questões foram fundamentais para a análise, pois a partir de suas respostas foi possível perceber se o que foi dito anteriormente condiz com a verdade do dia-a-dia na organização.

Os entrevistados consideram importante para a empresa as mudanças que ocorreram e continuam a ocorrer. Justificam tal posicionamento não só pela sobrevivência da empresa, mas pelo seu sucesso, pela entrada em novos nichos de mercados, pela modernização, competitividade, capacitação, imagem, confiabilidade, satisfação dos funcionários e clientes, e a empregabilidade.

Nota-se a presença de valores já observados como *preocupação com os clientes, postura de agente ativo, auto-desenvolvimento e auto-educação, marca e referência*. A *empregabilidade* aparece de novo como importante valor agregado às mudanças.

Porém, quando se busca dos entrevistados respostas para o que consideram que ainda deva ser mudado, os entrevistados citam falta de tratamento humano (existe descaso, fala-se mais do que se faz), as mudanças ocorreram mas a conscientização, a cultura ainda não ocorreu (exemplo disso é o 5S), há necessidade de eliminar ou pelo menos reduzir a ingerência política (interesses governamentais falam mais alto que as necessidades), a burocracia é grande, deveria haver mais autonomia em relação ao Governo Federal

(sugerem que se faça um contrato de gestão), a remuneração não condiz com o trabalho principalmente nos níveis operacionais, existe um grande número de informações, mas não se consegue trabalhar com elas, o transporte aéreo das cargas depende de empresa concorrente, deve-se fazer a regulamentação do mercado com a aprovação da Lei Postal, gerenciamento da empresa de acordo com o negócio (segmentar para gerir) e acompanhando mais o mercado e escutando mais os clientes.

O primeiro item descrito acima diz respeito a falta de tratamento humano ou o descaso com os colaboradores. Observa-se que isso é incoerente com o valor humanismo citado nas mudanças. Pontos problemáticos surgem outra vez como a ingerência política, a remuneração baixa e a má gestão da informação que em contrapartida ressalta a importância dada a *autonomia, valorização e reconhecimento por meio de salários mais justos e aos recursos públicos*.

O entrevistado nº 07 disse anteriormente concordar que os resultados esperados foram plenamente alcançados, mas caiu em contradição ao responder esse questionamento. Se realmente tivessem sido alcançados não deveria haver então, tantas considerações a serem ainda modificadas como ele colocou neste item da entrevista.

Para o entrevistado nº 07, “ *É necessário maior autonomia em relação ao Governo Federal para que possamos competir de igual para igual com nossos concorrentes e utilizarmos melhor nossas verbas com o intuito de buscar atingir nossos objetivos*”.

Tais objetivos, segundo o entrevistado significam atender melhor o cliente, traçar autodesenvolvimento pessoal, ser mais competitivo, alcançar metas econômicas, dentre outros. Diante disso, percebe-se que as metas esperadas com as mudanças na verdade não foram plenamente alcançadas.

E por fim, questionando o que não deveria mudar, alguns entrevistados disseram que não existe nada que não deva ser mudado, acreditam que a empresa deve sempre ter em mente a mudança, o progresso e atualização constante de todos os processos para não ficar para trás. Não existe nada perfeito e acabado. A decisão de mudar, de fazer,

de estar sempre na frente, buscando qualidade nas suas ações é o que nunca deve ser mudado.

Para outros a marca forte da empresa, seu potencial (a rede de entregas que existe hoje), a política de qualidade, o ambiente favorável ao trabalho não devem ser mudados. Mas sem dúvida para a grande maioria dos entrevistados, a função social da empresa é algo fundamental para a sua existência e essencial à sua sobrevivência. Nota-se a incidência de diversos valores já citados, porém o valor *responsabilidade social* foi o mais ressaltado pelos entrevistados.

Apresenta-se na tabela a seguir um confronto entre os valores observados nos processos de mudança introduzidos na empresa e aqueles detectados por meio de entrevistas aplicadas aos funcionários.

Tabela 04 – Valores observados nas mudanças em contrapartida aos valores detectados nos depoimentos dos funcionários.

VALORES NAS MUDANÇAS	VALORES DOS FUNCIONÁRIOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atendimento dos desejos dos clientes é responsabilidade de todos ➤ Atenção aos clientes ➤ Comprometimento ➤ Mérito ➤ Agente Ativo ➤ Valorização ➤ Reconhecimento ➤ Auto-educação e auto-desenvolvimento ➤ Direito de ser ouvido, de defesa e de resposta ➤ Avaliação de desempenho ➤ Satisfação ➤ Disciplina ➤ Humanismo ➤ Responsabilidade social ➤ Interdependência ➤ Consciência ➤ Diversidade ➤ Desenvolvimento ➤ Auto-suficiência econômica ➤ Respeito ao patrimônio público ➤ Agente Governamental ➤ Cadeia cliente/fornecedor ➤ Parceria ➤ Referência ➤ Qualidade ➤ Melhoria contínua ➤ Marca ➤ Participação ➤ Verdade ➤ Leis ➤ Imparcialidade, isenção e justiça ➤ Processo decisório ➤ Sigilo e integridade das correspondências ➤ Idéias ➤ Patrimônio ➤ Recursos ➤ Futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atendimento dos desejos dos clientes é responsabilidade de todos ➤ Atenção aos clientes ➤ Comprometimento ➤ Agente Ativo ➤ Auto-educação e auto-desenvolvimento ➤ Direito de ser ouvido, de defesa e de resposta ➤ Avaliação de desempenho ➤ Disciplina ➤ Responsabilidade social ➤ Interdependência ➤ Auto-suficiência econômica ➤ Agente Governamental ➤ Referência ➤ Qualidade ➤ Melhoria contínua ➤ Marca ➤ Participação ➤ Futuro ➤ Autonomia ➤ Empregabilidade ➤ Valorização e reconhecimento através de remuneração realista

Fonte: A autora

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na década de 90, a sociedade mundial e por conseguinte a brasileira, atravessou um período de profundas transformações no âmbito político, econômico e social. Tais mudanças influenciaram intensamente o funcionamento e a rotina das organizações. O avanço incontrolável da tecnologia e a modernização afetou a vida das pessoas, gerando a necessidade de reformulação dos valores pessoais e organizacionais. Para as organizações, este cenário de mudanças implicou na busca da competitividade através de novos modelos de gestão empresarial.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT que configura-se entre as maiores instituições brasileiras, não pode ignorar o fato de o mundo todo estar passando por enormes e cada vez mais velozes transformações. A abertura de mercado para a participação de empresas privadas, criará competição pelos seus serviços. Isso tende a afetar de maneira profunda toda a empresa. Acredita-se que com a entrada de novas operadoras a ECT terá de mudar seu perfil.

Para tanto a ECT, vem se adaptando às mudanças através de grandes reformas na sua estrutura, nos serviços e principalmente nos valores presentes na organização, criando continuamente sua excelência através da criatividade, do capital social e da inovação.

Neste trabalho, procurou-se investigar a cultura organizacional como fonte de aceitação ou resistência ao processo de mudança implantado na ECT, a partir de 1995. De acordo com os procedimentos metodológicos adotados, a cultura organizacional foi abordada através da identificação dos valores de colaboradores dos mais variados cargos e funções. Para tanto, foram coletados dados primários e secundários e analisados através da descrição da entrevista e da interpretação oriunda das observações.

Após a análise dos dados foi possível concluir que a cultura organizacional atuou como fonte de resistência às mudanças realizadas, uma vez que a maioria dos valores observados no processo de mudança não foram detectados nas entrevistas com os

funcionários. Da mesma forma, notou-se valores presentes somente nas entrevistas e não no processo. Estas constatações resultaram da verificação dos seguintes aspectos.

Alguns valores identificados no processo de mudança foram igualmente observados nos depoimentos dos entrevistados. Exemplo disso foram os valores relacionados aos clientes; a postura dos colaboradores como agentes ativos aos processos de mudança; a importância do auto-desenvolvimento e da auto-educação; a consciência da responsabilidade social da empresa; a auto-suficiência econômica; a consciência do papel de agentes das ações governamentais, a busca pela qualidade, a melhoria contínua, a referência de honestidade, a competência que a empresa passa à sociedade e ao mercado, sua marca e a preocupação constante com o futuro. Tais valores estavam presentes em praticamente todas as entrevistas.

Apesar das congruências, alguns problemas foram identificados. Outros valores foram citados pelos entrevistados, porém num grau de incidência menor. O valor exposto como ‘o direito de ser ouvido’ esteve presente apenas quando se falou das pessoas que não quiseram participar do processo de mudança. Mas isso não quer dizer que tal valor seja constantemente visto na organização. Pelo contrário, houve fortes reclamações no que tange a escutar mais os colaboradores, envolvendo-os efetivamente em todos os processos nos quais serão afetados.

O valor comprometimento já foi analisado e também deixa a desejar, pois todos os entrevistados disseram haver bastante resistência durante o processo de mudança, mas nenhum deles admitiu fazer parte do grupo que resistiu às transformações.

A avaliação de desempenho faz parte dos procedimentos do plano de desenvolvimento de pessoal e só assim é dado o “feedback” aos funcionários. A disciplina é utilizada para que se cumpram as decisões impostas pela Administração Central e pelo Governo Federal. A interdependência pôde ser percebida através da preocupação dos funcionários com a responsabilidade social da empresa. A participação só foi detectada no processo de mudança, quando a empresa utilizou a divulgação interna. Mesmo assim, foi uma participação passiva, apenas informando aos que iriam ser afetados pelos resultados, o

que iria acontecer. A participação ativa foi observada somente na elaboração do plano de trabalho anual.

Três valores detectados nas entrevistas chamaram a atenção durante a análise por não estarem presentes nos valores listados da mudança. A autonomia, a empregabilidade e a valorização e reconhecimento, vistos de uma forma diferente daquela considerada pela empresa.

A autonomia foi insistentemente citada pelos entrevistados. Segundo eles, a burocratização imposta pelo governo acarreta muitas vezes desperdício de dinheiro público. O tempo que se leva aprovando e liberando verbas para comprar equipamentos de informática por exemplo, já chegou a 3 anos. Quando as máquinas chegaram, já estavam ultrapassadas e era preciso fazer novas solicitações, aguardar as aprovações, ect... A falta de autonomia faz com que a Diretoria Regional de Santa Catarina, assim como as demais fiquem a mercê das mudanças da Diretoria da Administração Central, que é escolhida pelo Governo Federal. Qualquer modificação nesse sentido faz com que os processos em andamento parem e as diretrizes mudem, promovendo uma ingerência na gestão empresarial.

A empregabilidade foi colocada como um valor relacionado não à empresa e sim ao colaborador. Participando de todos os treinamentos e planos de desenvolvimento pessoal, o funcionário só tem a ganhar, só irá acrescentar na sua formação profissional. E se algum dia for demitido ou quiser mudar de emprego, certamente suas qualificações irão lhe proporcionar maior empregabilidade frente ao mercado.

E por fim a questão da remuneração dos funcionários. Para os entrevistados, a remuneração realista é a maior forma de recompensa, valorização e reconhecimento que a empresa pode dar ao funcionário. Esses valores embutidos na mudança são muito mais teóricos do que práticos. E não convence ao corpo funcional.

Da mesma forma que detectou-se valores presentes apenas pelos funcionários, percebeu-se também valores que só apareceram nas mudanças. Exemplo disso foi

humanismo, mérito, diversidade, cadeia cliente/fornecedor, parceria, leis dentre outros que podem ser melhor visualizados na Tabela 04.

Após esse estudo, pode-se perceber que os processos de mudança resultam da interpretação e da ação dos integrantes da organização e da influência do contexto a que pertencem. E as suas manifestações frente ao processo, podem ser de aceitação ou de resistência de acordo com os seus interesses e seus valores.

Certamente o processo analisado indica a necessidade de maior tempo de prática das mudanças introduzidas para a consolidação efetiva dos novos valores na empresa; podendo assim, minimizar as resistências identificadas.

Frente aos dados analisados recomenda-se que a empresa estimule e envolva mais os seus funcionários nas decisões. A participação de seus membros pode e deve ser feita de forma mais ativa, buscando idéias, sugestões e soluções para as dificuldades do dia-a-dia. Assim, seus funcionários se sentirão parte da organização e reais colaboradores dos Correios.

Outra recomendação fundamental é a questão da motivação dos funcionários. O estímulo necessário ao eficiente cumprimento das tarefas diárias, envolve também a questão do humanismo, da valorização e do reconhecimento. Questões estas, essenciais para a realização profissional e pessoal de qualquer ser humano.

Além disso recomenda-se a realização de novas investigações na organização pesquisada, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento dos estudos nesta área, além de identificar prováveis mudanças nos resultados desta pesquisa. Um maior entrosamento da empresa com essas mudanças pode acarretar na consolidação dos valores e conseqüente minimização das resistências.

Ao término da realização deste trabalho, constata-se que a ênfase dada à extensão acadêmica é fundamental para a formação de profissionais competentes e preparados para atuar num mercado cada vez mais competitivo. Associado a isso, justifica-se a tentativa de consagrar-se como profissional da área de administração e gestão. Constatar as oportunidades e mudanças, usar as técnicas absorvidas, saber gerir recursos,

qualificar o ser humano e fazer uma gestão eficiente de todos os processos organizacionais fazem parte de uma formação acadêmica competitiva, flexível e de qualidade.

7. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura Organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1982.

CORREIOS. **Manual de organização.** Brasília : ECT, 1998.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo.** São Paulo: Pioneira, 1989.

FEURSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Cultura Organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

FREITAS, Maria Ester de **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GOVERNO FEDERAL. **Jornal dos Correios.** Brasília : Assessoria de comunicação social da ECT, n. 1, maio de 1999.

GOVERNO FEDERAL. **Jornal dos Correios.** Brasília : Assessoria de comunicação social da ECT, n. 2, junho de 1999.

GOVERNO FEDERAL. **Revista CEP Brasil.** Brasília : Assessoria de comunicação social da ECT, ed. 1, junho de 1999.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1980.

KOESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal.** Rio de Janeiro, SENAI/DN, PETROBRÁS, 1996.

MATOS, Francisco Gomes de. **Administração para crescimento empresarial: habilidades gerenciais e desenvolvimento organizacional.** 4ª ed.- Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas. **Gerenciando em ambiente de mudança: uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

Relatório de Avaliação Empresarial - RAE/SC - Abr/2000.

SOUZA, Edela Lanzer. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher; PPGA-URGS, 1978.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração.** Cadernos EBAP, FGV, Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar.** Revista de Administração de Empresas. V. 32, n. 3, p. 74-87, julho/agosto 1992.

8. ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Identificação:

- 1.1 Qual é a sua escolaridade?
- 1.2 Que formação profissional você possui?
- 1.3 Em que setor trabalha?
- 1.4 Qual a função você exerce?
- 1.5 Quanto tempo trabalha para a organização?

2. Questões:

- 2.1 Na sua opinião, quais os fatores que levaram à necessidade de mudança na ECT à partir de 1995?
- 2.2 Você concorda com esta necessidade de mudança?
- 2.3 Todos na empresa concordavam com isto?
- 2.4 Quem participou da decisão de implantação da referida mudança?
- 2.5 Os funcionários normalmente participam deste tipo de decisão?
- 2.6 Quais os procedimentos utilizados pela direção para a implantação dessas mudanças?
- 2.7 Como foi divulgada a mudança?
- 2.8 Houve treinamento para os funcionários?
- 2.10 Na sua opinião, os procedimentos foram adequados?
() Sim () Não. Caso não, o que poderia ter sido feito para aprimorar a implementação?
- 2.12 Existiu algum fator (de natureza interna ou externa) que dificultou a implantação?
() Sim () Não. Caso sim, quais os fatores?
- 2.13 Para você, quais os resultados esperados com a realização das mudanças organizacionais?
- 2.14 Os resultados esperados foram alcançados plenamente?
() Sim () Não. Caso não, por quê?

- 2.15 Caso tenham sido alcançados quais fatores explicam isto ter acontecido?
- 2.16 Na sua opinião, a mudança organizacional foi importante para a empresa?
() Sim () Não. Por quê?
- 2.17 O que você considera que ainda precisa ser mudado nos Correios?
- 2.18 O que não deveria ser mudado?