

Andrey Freitas da Silva

**FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A  
RELAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:  
O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração  
Orientador: Prof. Dr. Maurício  
Fernandes Pereira

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

Silva, Andrey Freitas da  
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A RELAÇÃO COM  
AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BRASILEIRA : O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS / Andrey Freitas da Silva ; orientador, Maurício  
Fernandes Pereira - Florianópolis, SC, 2014.  
270 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

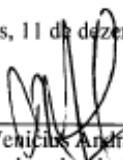
1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3.  
Formulação e Implementação das Estratégias. 4. Governança  
Corporativa. 5. Administração Pública. I. Pereira, Maurício  
Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Andrey Freitas da Silva

**FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A  
RELAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:  
O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de  
"Mestre em Administração", e aprovada em sua forma final pelo  
Programa de Pós Graduação em Administração.

Florianópolis, 11 de dezembro de 2014.



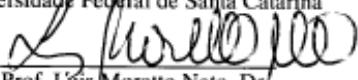
Prof. Marcus Venícios Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



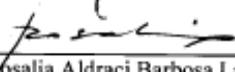
Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina



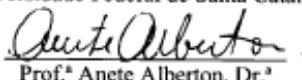
Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.ª

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Anete Alberton, Dr.ª

Universidade do Vale do Itajaí



Este trabalho é dedicado a minha esposa Gisele, a minha filha Letícia e aos meus pais.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, professores Adir e Maria das Graças, por seus esforços na minha criação, sempre por meio de exemplos de ética, integridade, responsabilidade, dedicação, humildade e persistência, além do apoio incondicional ao meu desenvolvimento educacional como base para minhas ações perante a sociedade.

A minha esposa Gisele, pelo apoio, pela paciência, pelo amor e pelas contribuições desde o momento em que decidi ingressar no mestrado. Incentivou-me nos momentos de maior dificuldade e auxiliou-me por várias vezes nas correções de trabalhos e da dissertação por ora avaliada. Responsável pela maior alegria de minha vida que está a caminho.

A minha filha, Letícia, que aguardou o momento em que seu pai pudesse concluir as fases de sua especialização para nascer e que é esperada com muito amor por todos.

Ao meu irmão Júnior, primeiro mestre da família e apoiador desde o início do projeto que se conclui com esta pesquisa.

Aos amigos Márcio Miranda e Fernando Richartz, pelo apoio na execução da pesquisa e aos empregados dos Correios que se dispuseram a auxiliar durante as entrevistas.

À Universidade Federal de Santa Catarina, instituição responsável pela minha qualificação em graduação, especialização e mestrado.

Aos professores do CPGA/UFSC, principalmente ao meu orientador Maurício Fernandes Pereira, amigo que se colocou à disposição desde o início e nos conduziu com sabedoria plena até o objetivo final de conclusão da dissertação. Assim como o professor Maurício, aos professores Maurício Roque Serva de Oliveira e Luis Moretto Neto, pela inspiração e pelos exemplos de conduta como docentes.

Aos colegas do NIEPGE, por compartilhar as dúvidas e motivações, aos demais colegas de curso, aos demais familiares e aos amigos que direta e indiretamente me auxiliaram na conclusão deste trabalho.



A cultura forma sábios; a educação, homens.  
(Louis Bonald, 1754-1840)



## RESUMO

A presente dissertação apresenta o estudo realizado sobre o tema estratégias e governança na Administração Pública Brasileira. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a aplicação na formulação e na implementação de estratégias as práticas de Governança Corporativa na administração pública brasileira a partir da análise do estudo de caso dos Correios. A fundamentação teórica para a pesquisa em relação às estratégias contou com autores como Porter (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Whittington (2002), Pereira (2010), Kich (2010) e Beppler (2012). Sobre governança, destacam-se os autores Matias-Pereira (2010), Andrade e Rossetti (2012), Larrate (2013) e Benedicto et al (2013) e para a Administração Pública Osborne e Gaebler (1995), Denhardt e Denhardt (2003), Secchi (2009) e Salm e Menegasso (2009). A pesquisa caracteriza-se por estudo de caso de caráter qualitativo, explicativo e descritivo com entrevista semiestruturada e análise documental como instrumentos de coleta de dados. Por meio dos dados obtidos, observa-se que, para que a formulação e a implementação das estratégias alcance as partes interessadas e suas necessidades, o planejamento estratégico deve estar aliado às práticas de governança corporativa detalhadas na fundamentação teórica e aplicadas no estudo de caso. Com os resultados da pesquisa, avalia-se que a governança corporativa existente na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos apresenta evolução profissional para o modelo emergente com a implementação das estratégias, embora os estágios de aplicação dos objetivos da formulação não estejam atendidos na sua plenitude. Conclui-se que as estratégias asseguradas por meio de elementos que incluem o grau de aplicação de fatores como a Prestação de Contas, a Transparência, o atendimento aos requisitos legais e o grau de aplicação da Equidade, aliados a elementos que envolvem as características do “Novo Serviço Público”, são diretamente proporcionais à qualidade de garantia dos objetivos da elaboração do planejamento estratégico, assim como na execução das ações na busca pelo alcance da visão, realização de valores e realização da missão organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Formulação das Estratégias; Implementação das Estratégias; Governança Corporativa; Administração Pública.



## ABSTRACT

This dissertation describes the research on the topic about governance and strategy in the Brazilian Public Administration. The overall goal of this research is to verify the application in formulation and implementation strategies of Corporate Governance Practices in Strategic Planning established at Brazilian Post and Telegraph Company. The theoretical basis for the study in relation to the strategies featured authors such as Porter (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Whittington (2002), Pereira (2010), Kich (2010) and Beppler (2012). About corporate governance, the highlight authors are Matias - Pereira (2010), Andrade and Rossetti (2012), Larrate (2013) and Benedict et al (2013) and the topic Public Administration Osborne and Gaebler (1995), Denhardt and Denhardt (2003), Secchi (2009) and Menegasso and Salm (2009). The research is characterized by qualitative case study, explanatory and descriptive with semi-structured interviews and documentary analysis as instruments of data collection. As a result of the data, it is observed that for the formulation and implementation of strategies are reaching stakeholders and their needs, strategic planning must be combined with the detailed corporate governance practices in the theoretical foundation and applied in the case study. It can be concluded with the survey results that the existing corporate governance in the Brazilian Post and Telegraph Company presented professional development for emerging model with the implementation of strategies, although the stages of implementation of the objectives of the formulation are not met in full. The conclusion reached is that the strategies carried out by means of variables that include the degree of application of factors such as Accountability, Transparency, Compliance with legal requirements and the degree of implementation of Fairness, integrated with elements involving the characteristics of "New Public Service", are proportional to the quality assurance of the aims of developing the strategic plan, as in the implementation of actions aimed at achieving the range of vision, values and achievement of the organizational mission realization.

**Keywords:** Strategic Planning; Formulation strategy; Implementation strategy; Corporate Governance; Public Administration.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias de Mintzberg .....	45
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	47
Figura 3 - Modelo Sistêmico do Planejamento Estratégico .....	53
Figura 4 - O despertar da mudança corporativa .....	71
Figura 5 - Conflitos de agência- no processo de governança do Estado .....	72
Figura 6 - Definições de governança e sistema de valores .....	77
Figura 7 - 8 Ps da Governança Corporativa .....	78
Figura 8 - O ambiente interno da Governança Corporativa- as condições influenciadoras .....	81
Figura 9 - Os ambientes da governança (interno e externo) .....	81
Figura 10 - A estrutura da governança ampliada.....	82
Figura 11 - A governança corporativa como sistema de relações: modelos abertos em múltiplos interesses .....	85
Figura 12 - Tendências de corporações distantes, propensas e sensíveis à governança diferenciada .....	91
Figura 13 - Etapas do sistema de governança .....	99
Figura 14 - Reestruturação do processo de governança - objetivos e ações-chave relacionados ao monitoramento estratégico .....	100
Figura 15 - A instalação de círculo virtuoso- governança, mercado de capitais, investimentos e crescimento econômico .....	101
Figura 16 - Elementos da governança das entidades públicas .....	101
Figura 17 - As forças externas e internas de modelação e controle no ambiente da Governança Corporativa no Brasil .....	103
Figura 18 - Abertura dos propósitos corporativos como função dos graus de abrangência da governança .....	157
Figura 19 - Relação das práticas de Boa Governança nas Estratégias da Gestão Pública .....	109
Figura 20 - Tendências de modelo de governança corporativa: as mudanças em curso no Brasil.....	110
Figura 21 - Macroprocessos dos Correios .....	131
Figura 22 - Organograma dos Correios .....	134
Figura 23 - Atores envolvidos no ambiente postal .....	144
Figura 24 - Mapa de alinhamento estratégico e setorial .....	147
Figura 25 - Mapa de Governança da ECT .....	158
Figura 26 - Matriz de risco entre impacto x probabilidade .....	161
Figura 27 - Matriz de risco do 4º trimestre de 2013 das Diretorias Regionais.....	162

Figura 28 - Médias das avaliações em cada um dos 8 “Ps” sobre formulação e implementação das estratégias e os resultados obtidos no estudo de caso .....	235
Figura 29 - Enquadramento do estudo de caso sobre a aplicação da governança corporativa e as estratégias relacionadas às mudanças em curso no Brasil .....	242

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas estratégicas .....	49
Quadro 2 - Mecanismos de governança internos .....	83
Quadro 3 - Mecanismos de governança externos .....	84
Quadro 4 - Padrões de gestão para as práticas de boa governança na Administração Pública .....	87
Quadro 5 - Os 8 Ps da Governança Corporativa e seus elementos.....	107
Quadro 6 - Perfil dos entrevistados .....	119
Quadro 7 - Categorias de análise.....	121
Quadro 8 - Elementos e categorias de análise.....	122
Quadro 9 - Relação entre base teórica e os elementos avaliados .....	125
Quadro 10 - Estrutura do Banco Postal .....	137
Quadro 11 - Infraestrutura de atendimento (em unidades) .....	137
Quadro 12 - Infraestrutura Operacional (em unidades) .....	138
Quadro 13 - Recursos Humanos (em unidades) .....	138
Quadro 14 - Relação dos fatores organizacionais e a formulação e implementação das estratégias .....	229
Quadro 15 - Relação dos 8 “Ps” e a formulação e implementação das estratégias.....	232
Quadro 16 - Avaliação do estudo de caso sobre o roteiro para a boa governança na gestão pública e os princípios da OCDE, Lei Sarbanes- Oxley e IBGC.....	237
Quadro 17 - Relação das características de “Novo Serviço Público” e a formulação e implementação das estratégias .....	245



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
AUDIT - Auditoria  
BSC - *balanced scorecard*  
CA - Conselho de Administração  
COMEX - Comitê Executivo  
CPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração  
CVM - Comissão de Valores Mobiliários  
DEST - Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais  
DIREX - Diretoria Executiva  
DPLAN - Departamento de Planejamento  
ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
ICGN - *International Corporate Governance Network*  
NIEPGE - Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégicos  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
VICOP - Vice-Presidência de Clientes e Operações  
VIEFI - Vice-Presidência Financeira  
VIGEP - Vice-Presidência de Gestão de Pessoas  
VIJUR - Vice-Presidência Jurídica  
VILOG - Vice-presidência de Logística e Encomendas  
VINEG - Vice-Presidência de Negócios  
VIPAD - Vice-Presidência de Administração  
VITEC - Vice-Presidência de Tecnologia e Infraestrutura



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	23
1.2	TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	25
1.2.1	Contexto em que o tema se insere.....	25
1.2.2	Problema de Pesquisa.....	27
1.3	OBJETIVOS.....	30
1.3.1	Objetivo Geral.....	30
1.3.2	Objetivos Específicos.....	30
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	33
1.6	LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	34
1.7	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>37</b>
2.1	PLANEJAMENTO.....	37
2.2	ESTRATÉGIA.....	41
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	51
2.3.1	Formulação da estratégia – Concepção do Planejamento Estratégico.....	56
2.3.2	Implementação da estratégia – Execução do Planejamento Estratégico.....	59
2.4	AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	63
2.5.1	Liderança.....	66
2.5.2	Cultura.....	67
2.5.3	Estrutura.....	68
2.5.4	Comunicação.....	68
2.6	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	69
2.7	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	86
2.8	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	91
2.8.1	Órgãos, agentes e características da Administração Pública Tradicional, da Gerencial e do Novo Serviço Público.....	94
2.9	RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTRATÉGIA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	98
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>111</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	111
3.1.1	Classificação da pesquisa.....	112
3.1.2	Procedimentos metodológicos.....	115
3.2	SELEÇÃO DO CASO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS..	117
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	120

3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	126
3.5	TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	127
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>129</b>
4.1	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS .....	129
4.1.1	História e Natureza .....	132
4.1.2	Estrutura.....	134
4.1.3	Planejamento Estratégico – Correios 2020 .....	139
4.1.4	Governança Corporativa nos Correios .....	152
4.2	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	162
4.2.1	Liderança, Estrutura, Cultura e Comunicação.....	163
4.2.2	Conformidade Legal, Prestação de Contas, Responsabilidade e Equidade .....	166
4.2.3	8 Ps para a formulação das estratégias .....	169
4.2.4	Compromisso, Integridade e Integração.....	180
4.2.5	Novo Serviço Público .....	182
4.3	IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	187
4.3.1	Liderança, Estrutura, Cultura e Comunicação.....	187
4.3.2	Conformidade Legal, Prestação de Contas, Responsabilidade e Equidade .....	192
4.3.3	8 Ps para Implementação das estratégias .....	200
4.3.4	Compromisso, Integridade e Integração.....	216
4.3.5	Novo Serviço Público .....	220
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	228
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>248</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>255</b>
	<b>APÊNDICE A – Orientação para entrevista.....</b>	<b>266</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>270</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas a contextualização, o tema e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas, as delimitações da pesquisa, limitações e a organização da dissertação.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As manifestações populares que ocorreram nas ruas do Brasil (junho de 2013) foram direcionadas à corrupção, à falta de Transparência, ao desvio de finalidade dos agentes públicos e à ausência de cumprimento da legalidade por parte de vários poderes e órgãos públicos. Consta-se que há um padrão híbrido de uma construção por um lado burocrático e por outro democrático, com traços de um Estado patrimonialista que se manifesta no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção – características contrárias aos princípios da governança (BENEDICTO et al, 2013).

Viver o presente preparando-se para o futuro tem sido um padrão seguido por indivíduos e organizações desde o início dos tempos. A realização de projetos e planos, por meio de estratégias, é a forma mais eficiente para justificar esse tipo de modelo que viabiliza a sobrevivência de organizações sociais ou, até mesmo, no planejamento individual, frente a riscos, ameaças e oportunidades ambientais, estudo de pontos fracos e prevalência de pontos fortes.

Conforme Gandin (2011) destaca, o contemporâneo é, sobretudo, a crise. A incerteza proporcionada pelo contexto da fase da dúvida e da indefinição em todos os campos proporciona um momento de julgamento, de decisão, de opções, de retomada, de reencaminhamento da população enquanto povo, enquanto conjunto de seres humanos organizados e como humanidade.

As incertezas, assim como a ausência de Transparência para todos os envolvidos nas gestões organizacionais, passaram a exigir novas formas de relação com todos os grupos de interesse. Os últimos anos exigiram que a atuação da administração pública fosse pautada na responsabilidade para com os seus proprietários (sociedade), os governos, e os demais interessados, sendo que a governança deve ser o instrumento para tal objetivo. As políticas sociais da administração pública geridas de forma adequada podem fazer parte de uma estratégia eficiente de geração de valor no âmbito da teoria dos grupos de interesse (*stakeholders*). “A realidade administrativa não pode considerar os autores envolvidos em uma política pública apenas individualmente,

mas como um conjunto conectado e interdependente, com a interação de diferentes agentes” (TENÓRIO, 2013, p.25).

As organizações públicas são submetidas a um modelo estritamente vinculado às leis que as criaram (ou autorizaram sua criação) e necessitam de forma ininterrupta provar o seu papel perante a sociedade e as mudanças sociais, a sua capacidade como instituição, a vocação (missão, valores e visão), a sua capacidade como um conglomerado organizado e enquanto um conjunto de forças agregadas, ou seja, a preocupação com o conjunto de trabalhadores nas tomadas de decisão.

Planejar estrategicamente, conforme Pereira (2010), seria a forma de analisar sistematicamente pontos fortes (competências), pontos fracos (oportunidades de melhorias), e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas aumentando a competitividade e seu grau de resolutividade. A necessidade de avaliar o contexto organizacional é importante e, em busca da sobrevivência, as instituições devem compreender a boa estratégia corporativa (PORTER, 1999).

A governança é definida como ferramenta de salvaguarda de bens patrimoniais, ligada aos sistemas de controle interno; por outro lado, busca-se entender a governança como forma pela qual o direito societário lida com os diversos conflitos de interesse existentes nas organizações. Pesquisadores de finanças, ainda, estão interessados nos efeitos da boa governança sobre o desempenho e o valor da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A pesquisa ora realizada destaca a utilização de mecanismos da boa governança na busca pela ideia de que Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa possam fazer parte da definição da estratégia, assim como a participação na tomada das decisões organizacionais, sendo que nessa lacuna de gestão os resultados negativos são causadores de ineficácia da gestão pública.

Aliada à aplicação das práticas de boa governança, integrada aos processos de formulação e implementação (neste caso, vai além da implantação, pois esta é somente colocar em prática o documento de planejamento, enquanto que o estudo abrange a estratégia como um todo) das estratégias diante das limitações e oportunidades oferecidas pelo regime administrativo de gestão pública no Brasil, surge a necessidade de verificar se as principais práticas constantes nos códigos de governança se encontram no Planejamento Estratégico na gestão da administração pública brasileira.

O próximo subcapítulo busca detalhar o contexto em que o tema se insere a delimitação do problema por meio da descrição do tema, apresentar os objetivos, as suas justificativas, a delimitação e a organização da pesquisa.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Este subcapítulo apresenta o contexto em que o tema se insere até a formulação do problema de pesquisa.

### 1.2.1 Contexto em que o tema se insere

Mudanças e reformas do Estado, nos mais diferentes países, contribuíram para o surgimento da governança nas administrações públicas. Benedicto et al (2013) destaca que a governança surgiu no Brasil, na gestão pública, em um processo similar de reforma de Estado, acrescida por um conjunto de cobranças e exigências de mudanças por parte da população brasileira quanto ao trato e condução das instituições públicas de forma ética, transparente e eficiente.

Os princípios de governança apresentados em códigos feitos pela OCDE, IBGC, CVM e demais órgãos reguladores, eram confrontados claramente com as práticas do período colonial brasileiro. Benedicto et al (2013) relatam uma série de exemplos que serviram como base para a formação política brasileira, por exemplo: patrimonialismo, clientelismo, personalismo, ineficiência na gestão de gastos públicos, centralização do poder, autoridade do cargo público, liberdade condicionada, homens bons (vereadores escolhidos em nobres de linhagem), alta carga tributária, funcionário burocrático, corrupção e rapinagem, corporativismo e propriedade privada. A modernização da administração pública foi fragmentada entre 30 e 90, quanto aos princípios de governança, evidenciando o avanço somente a partir da década seguinte. Entretanto, Matias-Pereira (2010) destaca que a forma como foi conduzida a reforma da administração pública demonstrou falhas, como a insuficiência de mecanismos de coordenação política, fragmentando ações no campo da gestão e da governança pública.

A busca por uma administração mais competitiva, eficiente e transparente sofre impacto a partir de 1995, segundo Matias-Pereira (2010), por ter a sua base de apoio sobre uma estrutura burocrática, pesada e centralizada, gerando as seguintes deficiências e distorções: uma reconhecida incapacidade de satisfazer, de forma eficaz e tempestiva, as necessidades dos cidadãos; uma forma de funcionamento

que prejudica a concorrência e a competitividade internacional do país e das empresas; falta de coerência de organização global; processos de decisão demasiado longos e complexos que impedem a resolução, em tempo útil, dos problemas dos cidadãos e que criam desconfiança em matéria de Transparência e legalidade; falta de motivação dos funcionários e desvalorização do próprio conceito de missão do serviço público.

A gestão pública atravessou fases de evolução passando pela administração patrimonialista e gerencial. Entretanto, o “Novo Serviço Público” apresentado por Denhardt e Denhardt (2003) demonstra algumas características específicas para a administração pública como, por exemplo: papel do servidor público; noção compartilhada do interesse público fundamental; políticas e programas eficazes diálogo sobre valores compartilhados; atendimento a leis, normas, padrões e interesses dos cidadãos (*compliance*); colaboração e liderança compartilhada; empenho visando contribuições significativas.

Pelo lado da responsabilidade dos Estados e de suas empresas, de acordo com Miranda e Amaral (2011), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico publicou o OCDE *guidelines on corporate of State-owned enterprise*, documento que contém diretrizes para garantir um empreendimento competitivo e responsável por meio dos seguintes requisitos: garantir uma estrutura regulatória e legal efetiva para as empresas estatais; o Estado deve agir como um proprietário; tratamento equitativo entre os acionistas; responsabilidade para com os *stakeholders*; Transparência nas demonstrações financeiras; e responsabilidades bem definidas da diretoria.

Por outro lado, o contexto que envolve o Planejamento Estratégico na administração pública, nos dias de hoje, estabelece um processo cada vez mais elitizado, ou seja, dentro de um processo hierárquico cada vez mais restrito a um número de pessoas, ele é responsável pela definição dos rumos e do norte das organizações, os quais, por muitas vezes, acabam deixando de atender aos anseios de todas as partes interessadas. Além disso, muitos fatores organizacionais como liderança, estrutura, cultura e comunicação afetam diretamente o processo de implantação do Planejamento Estratégico (KICH, 2010).

As pesquisas de Planejamento Estratégico alcançam diversas óticas de estudo, desde a aplicação de metodologias como o *balanced scorecard* e Gerenciamento pelas Diretrizes, até inúmeros casos de implantação do processo em todo o tipo de organização que busca sistematizar e transformar o seu futuro de acordo com algumas diretrizes. Quanto à Governança em Administração Pública,

verificaram-se alguns estudos visando à Governança Corporativa social responsável, a qual, assegurada pela formulação e implementação das estratégias, seria capaz de fazer com que o Estado bem administrado por meio de suas empresas tenha: continuidade na geração de dividendos e até aumento dos próprios; não comprometimento da imagem de eficiência da empresa, ponto no qual os críticos da atuação do Estado em empreendimentos se centram; capacidade de inibir a utilização do aparato público como trampolim político; capacidade de inibir conflitos entre governo e acionistas privados em empresas de capital misto (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Dessa forma, colaborando com os estudos desenvolvidos no NIEPGE – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégicos da Universidade Federal de Santa Catarina – e com as pesquisas realizadas nacional e internacionalmente sobre o tema definiu-se o tema da pesquisa como “Estratégias e Governança na Administração Pública Brasileira”, a partir das delimitações temporal, espacial e material que ora se propõem, o qual adquire os seguintes contornos: “Formulação e implementação da estratégia e a relação com as práticas de governança na administração pública brasileira a partir da análise de caso dos Correios”.

### **1.2.2 Problema de Pesquisa**

É certo que a pesquisa acadêmica advém do desconforto do pesquisador. No caso em tela, a atuação profissional do pesquisador ligada ao Planejamento Estratégico da empresa em que exerce suas funções (Empresa de Correios e Telégrafos – ECT - empresa pública pertencente à administração pública indireta) ensejou a necessidade de verificar a relação do plano estratégico da empresa, chamado de Correios 2020, com o início das práticas da Governança Corporativa, além da linha de atuação do orientando. A pesquisa parte, dessa forma, do questionamento de como as práticas de boa governança estão relacionadas ao Planejamento Estratégico na gestão da administração pública brasileira.

Günther et al (2010) destacam a relação da governança com a estratégia no momento em que:

A governança corporativa ajuda a preencher a falta de estratégia de aplicação eficaz como a inércia, a resistência à mudança, o conflito na estrutura, as deficiências organizacionais na troca

de informações e pode ser considerada um modelo de destino lógico e um guia para a conclusão da implementação da estratégia.

Para o âmbito de empresas públicas na Administração Pública, Rezende (2008) destaca que as premissas de um Planejamento Estratégico para essas organizações devem levar em conta a sua atividade e o êxito de seus serviços, considerando as legislações pertinentes, as questões sociais e a qualidade de vida aos cidadãos.

O mecanismo de elaboração de um Planejamento Estratégico é padronizado em muitos casos e, de acordo com Pereira (2010), diante da declaração de valores, elaboração da missão, contextualização da visão, definição de fatores críticos de sucesso e extração de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de análises internas e externas, passar-se-á a definir objetivos a serem alcançados por meio de estratégias materializadas em ações, projetos e atividades. São muitos, entretanto, os grupos de interesse que são atingidos direta ou indiretamente por todas as práticas de um Planejamento Estratégico de curto, médio ou longo prazo.

As consequências geradas tendem a ser positivas pela governança, conforme Günther et al (2010):

Como elas se desenvolvem, discutir e reunir as diferentes percepções para promover objetivos comuns ou, mesmo em um sentido amplo, desenvolver estratégias comuns para objetivos comuns, e também ajudar a atingir os objetivos e fortalecer as peculiaridades naturais.

O mecanismo capaz de proporcionar acesso e participação de gestores e colaboradores de uma organização, na elaboração do desdobramento das metas corporativas para o nível tático e operacional, seria uma criação compartilhada de objetivos, planos e metas, embasada em princípios como a Transparência, a eficiência, a responsabilidade, a ética e a Prestação de Contas.

O planejamento busca uma definição de rumos, o estabelecimento de um futuro desejado e uma forma de definir mecanismos de anteceder a ação e a tomada de decisão. Maximiano (2007) relata que o Planejamento Estratégico ajuda a estruturar e estabelecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que se deve alcançar. A diferença para um planejamento operacional consiste em uma cadeia de meios e fins capazes de proporcionar a criação de planos de ação.

Segundo Mintzberg et al (2003), a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Sua essência é complexa, ela afeta o bem-estar geral da organização. A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo e suas formas não são puramente deliberadas (inclusive existe em níveis diferentes). A estratégia envolve vários processos de pensamento.

Por outro lado, deve-se avaliar quais práticas de governança corporativa, e como elas são asseguradas, ocorrem no processo da formulação e implementação das estratégias organizacionais. Larrate (2013) destaca a razão de se entender o porquê de estudar e conhecer os códigos de governança. A importância desses códigos surgiu após a ocorrência de muitos escândalos corporativos, crescendo a necessidade de se criar práticas que servissem para preservar empresas e acionistas, garantindo a aplicação dos princípios de governança, assim como as boas práticas. Os códigos contêm práticas e princípios estabelecidos ao longo de anos de observação de gestão corporativa, especialmente no que diz respeito à preservação das empresas sujeitas a conflitos de interesse.

Larrate (2013) complementa que o que se espera das práticas e princípios descritos nos códigos venha a orientar conselheiros e gestores de empresas com as melhores práticas de governança, salvaguardando o investimento dos provedores de capital. Em resumo, conhecer os códigos de governança é essencial para compreender melhor a fundamentação teórica do que, hoje, se entende por boa governança e assim buscar avaliar sua relação com o planejamento estratégico.

Entre os princípios de planejamento que buscam proporcionar à empresa situação de eficiência, eficácia e efetividade, o tema do estudo destaca o conceito de efetividade por um conceito associado a todas as perspectivas conceituais da Administração, desde a perspectiva clássica até a moderna teoria organizacional. Os objetivos organizacionais eficazes são: específicos, exigentes de esforços, atingíveis, flexíveis, mensuráveis e consistentes em longo e em curtos prazos (CERTO; PETER, 2010).

A governança e a estratégia devem caminhar lado a lado quando se fala em execução de processos e garantia do futuro das organizações. Larrate (2013) destaca exemplos de mecanismos internos (incentivos gerenciais, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, disposições contratuais e estatutárias, estrutura de propriedade e estrutura de capital) e externos (regulação, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de produtos, auditoria externa e fontes privadas de controle externo) de governança necessários para a proteção dos direitos dos

*stakeholders* e para redução dos conflitos de interesses. Não há como pensar em estratégias benéficas para a organização sem garantia de Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Responsabilidade Corporativa.

A partir da compreensão dos elementos constituintes do modelo de Planejamento Estratégico e das práticas Governança Corporativa frente às limitações e oportunidades oferecidas pelo regime administrativo de gestão pública no Brasil, o problema nuclear do estudo que ora se propõe se apresenta da seguinte forma: “como são asseguradas as práticas de governança corporativa na formulação e na implementação das estratégias no âmbito da administração pública brasileira, a partir da análise do estudo de caso dos Correios?”.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos do trabalho são relacionados neste subcapítulo.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é “analisar a aplicação na formulação e na implementação de estratégias as práticas de Governança Corporativa na administração pública brasileira a partir da análise do estudo de caso dos Correios”.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

No sentido de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos são definidos para o trabalho em questão:

- a) Verificar diante do “Novo Serviço Público” o uso de seus princípios sobre a Formulação e Implementação das Estratégias e das práticas de Governança Corporativa;
- b) Analisar o emprego de práticas de governança na estratégia da gestão pública por meio de seus passos fundamentais e de seus oito princípios;
- c) Avaliar a influência dos fatores organizacionais e em que tipo de modelo de aplicação da Governança Corporativa a formulação e a implementação das estratégias no Planejamento Estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Compatível com a visão de Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), o planejamento é um instrumento de mudança organizacional, ao demonstrar novas tendências sociais, econômicas e políticas; uma das características para que um planejamento seja bem sucedido está no fato de as pessoas estarem comprometidas na sua elaboração e participarem de forma efetiva de sua confecção. Por outro lado, a relevância do problema surge no momento em que empresas públicas que possuem como seu principal fim o de trazer benefícios únicos e exclusivos para seu principal *stakeholder*, a sociedade deve ser um exemplo de gestão transparente que é colocado em destaque por meio da Governança Corporativa.

Isso não significa dizer que a representação da sociedade como um todo esteja exposto dentro da administração pública, já que a forma de entrada de empregados e servidores não é feita de acordo com a distribuição étnica e social, mas sim por concursos de provas e títulos e, em alguns casos, de indicação de cargos em comissão. Mesmo assim, por se tratar de gestores e não gestores que buscam ser representados e capazes de definir os rumos de uma organização, para a distribuição de poder e coincidência de ações da administração pública e pensamento dos seus agentes, é necessário que o planejamento das estratégias seja capaz de construir o saber, por meio do querer e com as ações de todos.

A dificuldade desse tipo de implementação na formulação e implementação estratégica aliada à boa governança em empresas públicas ou órgãos da administração pública que são criadas e autorizadas por meio de leis é a grande relevância do estudo, pois, na teoria, nem todas as organizações são capazes de implementar esse modelo de Planejamento Estratégico.

Conforme com Andrade e Rossetti (2012), a boa governança torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão, reforça competências para enfrentar níveis de complexidade renovados, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores. Ainda conforme os autores, ela fortalece, dessa forma, o mercado de capitais e constitui-se mesmo em fator do crescimento econômico.

Em conformidade com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014), a Governança Corporativa surgiu como uma reação dos investidores pulverizados ao crescente poder dos

executivos, que ignoravam os colaboradores da instituição, sócios, acionistas minoritários e a sociedade, tendo como principal objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento dos demais *stakeholders*. A preocupação quanto à necessidade de aprimorar a Governança Corporativa nas empresas surgiu com os diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Portanto, a Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócio-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria.

Ao se realizar um Planejamento Estratégico, a utilização de boas práticas de Governança Corporativa visam evitar, segundo Osborne (2006), práticas como despesas públicas elevadas, baixo nível de eficiência, eficácia e efetividade na administração pública, crescente nível de insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços prestados pela administração pública, a corrupção, a falta de lisura e a ausência de Transparência nas ações públicas, as quais são problemas inerentes a quase todos os países. Nesse conceito, a importância de se alcançar o objetivo proposto seria o de propor a melhor forma para que a busca de planejar formas, estabelecer estratégias e realizar diagnósticos sejam capazes de favorecer o alcance da missão, realização dos valores e foco na visão dos órgãos públicos.

Benedicto et al (2013) destacam a necessidade de novos estudos sobre o tema, principalmente no Brasil, pois se torna necessário tanto para ressaltar a relevância do tema, como para apontar novos ângulos de apreciação. Para a administração pública, faz-se imprescindível a relação de boas práticas de governança na aplicação do Planejamento Estratégico na administração pública.

A respeito dos estudos sobre o tema, Fontes Filho e Picolin (2008) apresentaram estudos sobre governança corporativa em empresas estatais e Matias Pereira (2010) demonstra a governança corporativa aplicada no setor público e Günther et al (2010) apresenta governança e implementação da estratégia em arranjos produtivos locais para melhoras no desempenho. O tema busca apresentar novas contribuições para governança e estratégia.

A viabilidade da pesquisa científica é vista por um lado como o cerne de um dos objetivos específicos (Relacionar, por meio de estudo de caso, a avaliação da prática da Governança Corporativa no Planejamento Estratégico de instituição da administração pública brasileira) e, por outro, como a forma em que o estudo foi realizado. Diante da última concepção, a proximidade com a área de pesquisa em uma empresa pública e a estruturação qualificada de mecanismos de

entrevistas, observação, análise de documentos e técnicas de coleta de dados seriam capazes de proporcionar resultados relevantes para a pesquisa.

A pesquisa realizada demonstra-se importante, pois os estudos de Matias-Pereira (2010) apresentaram que a concepção e a aplicação da governança no setor público estão relacionadas com as sérias dificuldades que a administração pública tem para tornar efetivas suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços prestados à população.

Miranda e Amaral (2011) relatam que os por meio de diretrizes definidas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) há diretrizes que o Estado e suas empresas devem seguir para garantir um empreendimento competitivo e responsável: garantir uma estrutura regulatória e legal efetiva para as empresas estatais; o Estado deve agir como um proprietário; tratamento equitativo entre os acionistas; responsabilidade para com os *stakeholders*; transparência nas demonstrações financeiras; e responsabilidades bem definidas da diretoria. O estudo ora realizado aponta muitos desses princípios em uma instituição representada pela empresa pesquisada.

A oportunidade da pesquisa e as contribuições que podem ser dadas à área da administração e à sociedade são percebidas por meio da capacidade de construção coletiva, envolvendo atores sociais e empresas legitimamente públicas, as quais devem atuar com foco na sociedade, no futuro dos agentes e da Administração Pública, por intermédio de princípios da Governança Corporativa como *accountability* (Prestação de Contas), *disclosure* (Transparência), *fairness* (Equidade) e *compliance* (Responsabilidade Corporativa).

Para a Administração Pública, a grande contribuição seria a verificação de uma forma de assegurar o compromisso com todos os grupos de interesse, por meio de serviços, produtos, relações sociais e dando estrutura ao compromisso social e razão de existir desse modelo de empresas. Para a Administração como ciência, a contribuição seria a forma de viabilizar a amplitude da eficácia da aplicação de modelos de boa governança capazes de traduzir eficiência, responsabilidade, ética, Transparência e Prestação de Contas para todos os grupos de interesse.

## 1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho se propõe a desenvolver a verificação da aplicabilidade de práticas da Governança Corporativa aliadas à formulação e à implementação das estratégias na administração pública,

no caso estudado, na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, a buscar alternativas que demonstrem eficiência, responsabilidade, ética, Transparência e Prestação de Contas, assim como facilitem a tomada de decisão das organizações.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

A respeito das limitações da dissertação, é importante relatar que a aplicação da governança corporativa ocorre, principalmente, em empresas privadas com distribuição acionária diferente da Administração Pública conforme o estudo de caso, o qual é 100% com representação do governo.

Outro aspecto a se relatar é com relação às entrevistas: a opinião dos representantes dos conselhos, vice-presidências, departamentos e gerências se referem ao aspecto de seus pontos de vista e não de toda a unidade. Dessa forma, pelo fato da pesquisa atingir apenas representantes que estavam no momento ocupando o papel dentro do organograma da instituição.

Houve dificuldades em função de agenda e horários dos entrevistados, principalmente do Presidente da empresa que acabou respondendo questões da entrevista em função impossibilidade de tempo, além disso, as entrevistas realizadas por telefone também não possibilitaram a avaliação completa da opinião do entrevistado como ocorre na entrevista direta e pessoal.

Além disso, uma das limitações da pesquisa se reflete pela natureza da pesquisa, pois o estudo de caso impossibilita a generalização do caso em foco para as demais organizações, devendo-se considerar as particularidades da instituição pesquisada e sendo que o foco direcionador abrangeu os objetivos do trabalho. Entretanto, a escolha ocorreu pela possibilidade de avaliar na prática a formulação e a implementação das estratégias em uma instituição que apresenta as características ideais sobre a aplicação dos elementos da Governança Corporativa.

É importante enfatizar que a pesquisa avalia a visão de responsáveis pela gestão da organização e representantes no momento em que estes a representam e suas visões e participações influenciam diretamente o resultado do estudo. Outros gestores e não gestores da organização não puderam ser consultados outras diretorias regionais e vários departamentos e vice-presidências, o que se apresenta como limitador a extensão territorial, quantitativa e física da organização por ela abranger todo o território nacional. Houve, também, dificuldades de

entrevistar todos os membros de cada uma das áreas de tomada de decisão por motivo de agenda e grande porte da organização.

Apesar das limitações expostas, relata-se que o estudo busca esclarecer e apresentar conhecimentos sobre a organização com maior profundidade, além de maior compreensão de relações e características peculiares buscadas pelos objetivos geral e específicos, pois a relação teórica aplicada em um estudo de caso é capaz de proporcionar discussões, análises e, possivelmente, gerar novos estudos sobre o tema proposto.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O capítulo introdutório aborda: (i) contextualização; (ii) descrição do tema e problema de pesquisa. Neste subcapítulo, aborda-se o contexto em que o tema se insere e a delimitação do problema de pesquisa; (iii) objetivos gerais e específicos; (iv) justificativa; (v) delimitação da pesquisa; (vi) limitações da dissertação; e, (vii) organização da dissertação.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que trata sobre: (i) planejamento; (ii) estratégia; (iii) Planejamento Estratégico; (iv) formulação da Estratégia; (v) implementação da Estratégia; (vi) fatores que influenciam o processo de implantação do Planejamento Estratégico; (vii) avaliação e controle; (viii) Governança Corporativa; (ix) práticas de boa governança; (x) Administração Pública; (xi) órgãos, agentes e características da Administração Pública Tradicional e da Gerencial; (xii) Relação entre Governança Corporativa, Estratégia e a Administração Pública.

O terceiro capítulo dedica-se à metodologia da pesquisa e aborda: (i) o enquadramento metodológico; (ii) seleção do caso; (iii) as categorias de análise; (iv) coleta e análise dos dados; (v) e, por fim, a trajetória da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à descrição e à análise de dados referentes aos resultados encontrados na pesquisa, no tocante a: (i) contextualização do estudo de caso: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; (ii) Governança Corporativa e a formulação das Estratégias; (iii) Governança Corporativa e a implementação das Estratégias; (iv) análise dos resultados.

O quinto capítulo tece as considerações finais sobre os achados da pesquisa realizada e nele são apresentadas a retomada aos objetivos, limitações, linhas futuras de pesquisa, contribuições para academia e

para a organização analisada. Por fim, são apresentadas as referências e apêndices da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como núcleo atender os objetivos geral e específicos por meio de bases teóricas. A fundamentação teórica abrange o tema Formulação e implementação da estratégia e a relação com as práticas de governança na administração pública brasileira a partir da análise de caso dos Correios. Os subcapítulos são divididos da seguinte forma: (i) planejamento; (ii) estratégia; (iii) Planejamento Estratégico; (iv) formulação da Estratégia; (v) implementação da Estratégia; (vi) fatores que influenciam o processo de implantação do Planejamento Estratégico; (vii) avaliação e controle; (viii) Governança Corporativa; (ix) práticas de boa governança; (x) Administração Pública; (xi) órgãos, agentes e características da Administração Pública Tradicional e da Gerencial; (xii) Relação entre Governança Corporativa, Estratégia e a Administração Pública.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Conceituar planejamento tem sido um campo de muitas dificuldades nas organizações em virtude da abrangência e amplitude que possui esse tema.

Ackoff (1974) relata alguns princípios específicos do planejamento da seguinte forma: o planejamento participativo (o principal benefício do planejamento não é o resultado final, mas o processo desenvolvido); o planejamento coordenado, no qual todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente; o planejamento integrado no qual vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados; e, por fim, o planejamento permanente, considerada condição exigida pela turbulência do ambiente empresarial, em razão de os planos não manterem seu valor e utilidade na medida em que o tempo avança.

Steiner e Miner (1977) estabelecem cinco dimensões de planejamento, as quais são detalhadas da seguinte forma: a primeira dimensão corresponde a produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos, como exemplo. São as funções desempenhadas pela empresa. A segunda corresponde a elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos. A terceira corresponde à dimensão do tempo de planejamento, sendo curto, médio ou longo prazo. A quarta se refere às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, podendo ser

corporativo, de unidades estratégicas de negócio, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos e de produtos. A quinta e última corresponde às características do planejamento que podem ser representadas pela complexidade ou simplicidade; qualidade ou quantidade; Planejamento Estratégico ou tático; confidencial ou público; formal ou informal, econômico ou com custo elevado (STEINER; MINER, 1977).

Complementando os princípios específicos, Ackoff (1982) enfatiza que o processo de planejamento envolve a tomada de decisão. Alguns exemplos da prática de planejamento e suas características que envolvem, inclusive, o momento da tomada de decisão, são relatados da seguinte forma:

- a) o planejamento é algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão, é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes de se requiera uma ação;
- b) planejamento é um sistema de decisões, ou seja, ele só é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolva um conjunto de ações interdependentes – o efeito e cada decisão no resultado dependem de, pelo menos, outra decisão do conjunto;
- c) planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que algo seja feito. Ele tem componente otimista (crença de que algo possa ser feito para aumentar a probabilidade de que o estado futuro desejado venha a acontecer) e pessimista (crença de que, se nada for feito, o estado futuro desejado não ocorrerá).

Fischmann e Almeida (1991, p 25) relatam que objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Para o autor, planejamento tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização. Por outro lado, planejamento em longo prazo é a extrapolação do planejamento tático para um período mais longo, sem levar em conta variações ambientais e de direção da empresa. Complementando, metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo.

Os componentes para uma empresa de longo prazo (longa vida), segundo De Geus (1998), devem abranger os seguintes aspectos:

- a) sensibilidade para o meio ambiente representa a capacidade da empresa para aprender e se adaptar;

- b) coesão e identidade são aspectos da capacidade inata de uma empresa para construir uma comunidade e uma pessoa para si mesmo;
- c) tolerância e seu corolário, a descentralização, são os dois sintomas da consciência da ecologia de uma empresa: a sua capacidade de construir relações construtivas com outras entidades, dentro e fora de si;
- d) o financiamento conservador é visto como um elemento de um atributo corporativa muito crítico: a capacidade de governar o seu próprio crescimento e evolução de forma eficaz.

Segundo Certo e Peter (2010), há objetivos de curto e de médio prazo. A diferença significativa e essencial para o Planejamento Estratégico é o período de tempo que se leva para alcançar o que se quer. Outra diferença diz respeito ao grau de especificidade, pois, em geral, os objetivos de curto prazo tendem a ser mais específicos acerca de questões como quem os executará, o que exatamente deverá ser executado e em que área deverá acontecer.

Consoante as ideias de Drucker, para Certo e Peter (2010) é arriscado administrar organizações com enfoque em somente um objetivo. Oito áreas chave devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais: posicionamento no mercado (onde ela se encontra); inovação (mudança para aprimorar os métodos dos negócios); produtividade (bem e serviços produzidos em relação aos recursos utilizados); níveis de recursos (quantidade de recursos mantidos); lucratividade (capacidade das receitas superarem as despesas); desempenho e desenvolvimento de executivos (qualidade de desempenho e taxa de desenvolvimento); desempenho e atitude de funcionários (sentimentos e motivações com relação ao trabalho); e responsabilidade social (obrigações com a sociedade em geral).

Kich (2010) relata que, contudo, normalmente as empresas possuem três níveis de tomada de decisão, ou três tipos de planejamento, classificados como: Planejamento Estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Hill e Jones (2013, p.12) destacam que o Planejamento Estratégico formal é um processo que passa por cinco etapas: determinar a missão corporativa e os principais objetivos corporativos; analisar o ambiente externo competitivo em que a corporação atua para identificar oportunidades e ameaças; analisar o ambiente interno de operação da organização para identificar os pontos fortes e fragilidades; selecionar estratégias que desenvolvam os pontos fortes da organização e corrijam as fragilidades, de maneira a tirar

vantagem das oportunidades externas e conter as ameaças externas. Essas estratégias deverão ser consistentes com a missão e objetivos organizacionais e ser congruentes e constituir um modelo de negócios viável; e, por fim, implementar as estratégias.

Pereira (2010) detecta que planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e, por isso mesmo, como mencionou Ackoff (1982), pode até ser confundido com o processo de tomada de decisão. Por outro lado, Pereira (2010) relaciona algumas características do planejamento:

- a) diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- b) é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- c) o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
- d) ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
- e) avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros;
- f) caráter abrangente e temporal;
- g) escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado (PEREIRA, 2010).

Segundo Pereira (2010), planejamento tático se relaciona com os objetivos de médio prazo; tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo; trabalha com as decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico; e é de responsabilidade da administração de nível médio. Planos operacionais são a formalização da ação; relacionam-se com os objetivos de curto prazo; são a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização (PEREIRA, 2010).

Kich (2010) reconhece planejamento como a forma de “pensamento”, não fragmentado, proporcionado pelo planejamento, o qual se mostra essencial na vida das organizações, inclusive para o desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico, que é explanado após a descrição dos conceitos e principais termos de “estratégia”, no próximo capítulo.

O modelo básico de planejamento sugere que as estratégias da empresa são resultados de um plano, que o processo de planejamento estratégico em si é racional e altamente estruturado, e esse processo é

orquestrado pelo alto nível de gestão. Muitos pesquisadores têm criticado o modelo formal de planejamento por três questões principais: a imprevisibilidade do mundo real; o papel que gestores de nível mais baixo desempenham no processo da concepção da gestão estratégica e o fato de muitas estratégias de sucesso serem frequentemente resultado de sorte, não de formulações racionais, o que defendem como uma alternativa de construção da estratégia (HILL; JONES, 2013, p.18).

Os princípios na busca por maior eficiência e eficácia, definem que o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas. Entretanto, os objetivos organizacionais eficazes devem ser específicos, exigentes de esforços, atingíveis, flexíveis, mensuráveis e consistentes em longo e curtos prazos. Na visão de Hill e Jones (2013), a produtividade dos empregados (normalmente medida pelo resultado dos empregados) e a produtividade do capital (resultado do capital investido) são dois dos mais importantes competentes da eficiência para muitas empresas.

Diante da visão conceitual do item Planejamento, parte-se para o conhecimento das definições e enquadramentos das estratégias.

## 2.2 ESTRATÉGIA

As ideias de estratégia e Planejamento Estratégico foram importadas do âmbito militar para as corporações e empresas e, posteriormente, passaram a ser utilizadas em cidades norte-americanas e europeias e, por último, no Brasil e outros países periféricos, tanto na América Latina quanto na Ásia e África. A estratégia como disciplina provém dos gregos, que a definiam como um conjunto de manobras, ou um esquema utilizado para obter vantagens sobre um inimigo em combate. O seu caráter extensivo a distinguia da tática que se referia a ações específicas limitadas. Assim, a sua origem vem da ação militar em tempos de guerra (GONÇALVES et al, 2009).

A partir da interpretação de Gonçalves et al (2009), é da China, contudo, que surge um dos mais conhecidos e influentes livros de estratégia – A Arte da Guerra de Sun Tzu (escrito por volta de 400 A.C.) – que, ainda nos dias de hoje, vem sendo estudado por políticos e executivos, da mesma forma que o fizeram líderes e estrategistas militares por mais de vinte séculos.

Diversos autores por vários anos já trataram do tema e da evolução da estratégia, ou, mais precisamente, do pensamento estratégico. A evolução segue duas correntes, de acordo com Pereira (2010): (a) em termos de eventos acontecidos ao longo de anos ou

décadas; (b) enquanto escolas do pensamento estratégico. As fases de evolução abrangem trabalhos de Gluck, Kaufmann e Walleck (1982) e Pereira (2010), destacando as fases da evolução do pensamento da seguinte forma:

- i – planejamento financeiro básico: premissas – controle operacional, realização do orçamento anual, e foco no funcional; o grande foco: cumprir o orçamento;
- ii – planejamento com base em previsão: premissas – planejamento mais efetivo para o crescimento da organização, análise ambiental, previsões plurianuais e alocação de recursos estáticos; o grande foco: prever o futuro;
- iii – planejamento orientado para o exterior: premissas – reposta crescente aos mercados e à competição externa cuidadosa e completa, avaliação de alternativas estratégicas, alocação dinâmica de recursos; o grande foco: pensar estrategicamente;
- iv – administração estratégica: premissas – orquestração de todos os recursos para criar vantagem competitiva, arcabouço de planejamento escolhido estrategicamente, processos de planejamento flexíveis e criativos, sistemas de valores e climas favoráveis; o grande foco: criar o futuro.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por outro lado, demonstram que dez pontos de vista distintos podem refletir na prática gerencial. São as escolas do pensamento estratégico, um aspecto do processo de formulação da estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, restrita e exagerada. Em outro sentido, porém, possui critérios específicos e relevantes. As escolas são detalhadas a seguir, conforme as concepções de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.20):

- i – escola do Design – formulação de estratégia como um processo de concepção. A escola (década de 60) apresentou a estrutura básica sobre a qual as demais construíram seu alicerce, definiu a formulação como um processo de design informal, essencialmente na concepção da formulação da estratégia;
- ii – escola do Planejamento – formulação de estratégia como um processo formal (o autor mais conhecido da escola é Igor Ansoff). O planejamento é executado por uma equipe de planejadores especializados, que buscam estruturar todos os dados possíveis de forma a elaborar as estratégias da organização. A distinção com a primeira escola se deve ao processo formal;

- iii – escola do Posicionamento – a formulação de estratégia como um processo analítico. Surgiu em decorrência da publicação do livro *Estratégia Competitiva*, de Michael Porter, destacando-se que o mais importante não é necessariamente o processo de formulação estratégica, mas a estratégia em si. Dessa forma, existiriam somente algumas estratégias válidas em um mercado competitivo (as estratégias genéricas – custo, diferenciação e foco);
- iv – escola Empreendedora – formulação de estratégia como um processo visionário. O processo de planejamento é visto como um resultado de uma visão de longo prazo do principal executivo, ou seja, toda estratégia deriva de um processo visionário da coalizão dominante formal principal, como destaca Pereira (2010). É um processo baseado nas experiências anteriores, vivências e pontos de vista desse executivo. O processo é baseado na intuição e análise pessoal das capacidades e do destino que essa organização deve almejar;
- v – escola Cognitiva – formulação de estratégia como um processo mental. Não basta a preocupação com o que é preciso saber para que um indivíduo possa ser estrategista, deve-se preocupar com o modo como esses conhecimentos são construídos dentro da mente dos responsáveis pela elaboração da estratégia.
- vi – escola de Aprendizado – formulação de estratégia como um processo emergente. A montagem da estratégia não depende de um só indivíduo (coalizão dominante formal). Isso ocorre por se acreditar que a realidade é muito complexa para que somente uma pessoa deva dominar o processo de formulação da estratégia. O processo deve envolver um período maior de tempo, longo prazo, no qual todos aprendem;
- vii – escola de Poder – formulação de estratégia como um processo de negociação. O processo é uma barganha entre vários atores organizacionais. A negociação e persuasão dos membros influentes da empresa definirão a elaboração da estratégia, assim como os papéis de micro e macropoder;
- viii – escola Cultural – formulação de estratégia como um processo coletivo. O planejamento é um coletivo interativo e que reflete as crenças e os valores desses indivíduos. As estratégias são derivadas da maneira de pensar, e os valores das pessoas dentro da organização. ;

- ix – escola Ambiental – formulação de estratégia como um processo reativo. A organização é passiva e o ator principal do processo de planejamento é o ambiente. O papel do líder é de perceber as mudanças e desenvolver as transformações necessárias para que a organização sobreviva. Ou elas se adaptam ao ambiente, ou morrem;
- x – escola da Configuração – formulação de estratégia como um processo de transformação. As organizações tendem a manter uma configuração estável de certas características: tipo de estrutura, atuação em um contexto e estratégias coerentes. Os gestores deveriam manter certa estabilidade nas estratégias, ao mesmo tempo em que deveriam manter a empresa com uma capacidade de adaptação para os períodos de transformação. A empresa deveria adotar uma estrutura de formação de estratégias, em função da alternância entre estabilidade e necessidade de transformação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A visão das escolas enquadra as três primeiras com natureza prescritiva (mais preocupadas em como as estratégias deverão ser formuladas, em vez de como se formam). As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação da estratégia e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. A última escola, a da configuração, é uma síntese das demais escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.21).

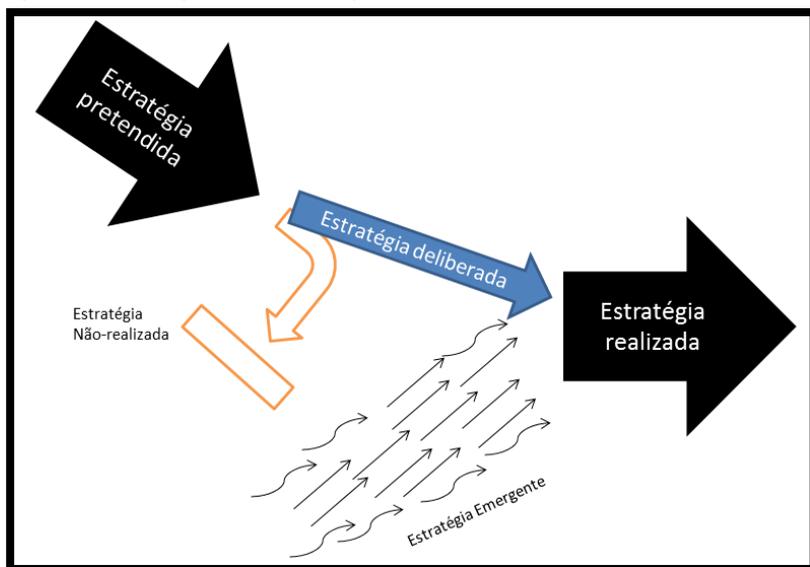
Alfred D. Chandler Jr. alinhou estrutura e estratégia. O estudo de Chandler (1962) inspirou uma grande corrente de pesquisa na *Harvard Business School* e, além de ter influenciado muito a visão dos processualistas em estratégia, a questão da estrutura organizacional tem voltado a ocupar papel central nas pesquisas realizadas por autores vinculados à estratégia como prática. Isso especialmente pelo interesse desses pesquisadores nas “estruturas em uso”, no modo como os indivíduos se utilizam das estruturas para realizarem suas atividades e assim reproduzirem ou modificarem essas estruturas (CANHADA; RESE, 2009).

Como implantação, acompanhamento e controle dos processos estratégicos, Mintzberg (1978) trata das distinções entre estratégia deliberada e realizada. O autor comenta que suas definições podem ser entendidas da seguinte maneira: as estratégias pretendidas e que são realizadas constituem as estratégias deliberadas; estratégias pretendidas,

mas que não são realizadas, talvez por expectativas irreais, má análise ambiental ou mudanças durante a implementação, são estratégias não realizadas. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia era pretendida ou foi esquecida, são as chamadas estratégias emergentes (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

O processo pelo qual funcionam as estratégias emergentes aparece na Figura 1:

Figura 1 – Estratégias de Mintzberg



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Direcionado à administração estratégica, Ansoff et al (1981) partiram das premissas da escola do design, representada majoritariamente pelos conceitos de Andrews (2006), que foca na estratégia como um ajuste entre a organização e seu ambiente, para então mostrar como esse ajuste deve ser formalizado em uma organização, de modo que esta atinja seus objetivos em termos de produtos/mercados. O Planejamento Estratégico seria a ferramenta que proporcionaria um alinhamento entre os objetivos de uma organização e os meios para alcançá-los (CANHADA; RESE, 2009).

Pereira (2010, p.121) cita a criação de Ansoff com a matriz de produto *versus* mercado, definindo-se quatro possibilidades estratégicas para o crescimento dos negócios nas organizações: produtos existentes

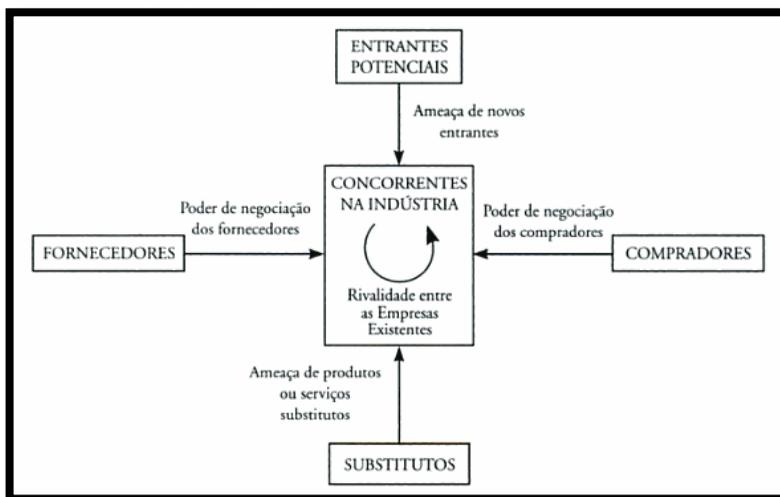
atualmente para mercados existentes atualmente; produtos existentes para mercados novos; produtos novos para mercados existentes atualmente; e novos produtos para novos mercados.

Ansoff, em razão de suas contribuições, é um dos pioneiros nos estudos sobre conteúdo estratégico. Seus pressupostos e modelos para tomada de decisão em relação a produtos e mercados continuam vivos na prática empresarial. Muitas das ferramentas estratégicas, como *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2001), por exemplo, têm notadamente sua influência. Segundo Canhada e Rese (2009), especialmente no que diz respeito às tarefas dos executivos em avaliar sistematicamente as condições ambientais (principalmente em suas facetas econômicas), tomar decisões estratégicas, formalizar um plano para atingir os objetivos organizacionais e avaliar sua implementação dos resultados em termos financeiros e econômicos.

Vários pensadores tratam do termo concepção da estratégia, entretanto, Porter (1991) destaca o processo de comparação de pontos fortes com os fracos, avaliando a competência que a distingue no mercado, assim como as oportunidades e ameaças com que ela se depara no mercado. Seria a forma como a organização lida com as variáveis de mercado e utiliza suas competências e oportunidades. O autor ainda traça uma metodologia capaz de avaliar o processo de formulação das estratégias, a qual prevê uma análise da indústria e de como seus concorrentes estão se portando, a análise da causa da indústria estar fragmentada, a verificação se a fragmentação pode ser ultrapassada, a lucratividade que essa superação pode proporcionar e a análise da melhor alternativa no momento em que a instituição enfrenta a fragmentação.

A análise da concorrência estabelecida por Porter (1991) define um modelo capaz de avaliar o ambiente externo organizacional. A lucratividade da indústria avaliada, segundo o autor, é influenciada pelas seguintes forças competitivas: competição entre as organizações da indústria; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; e poder de negociação dos fornecedores. A Figura 2 apresenta a visão de Porter.

Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1991)

Para Whittington (1996), estratégia é vista como um prática cotidiana do convívio social de agentes em processo contínuo de formulação e implementação de ajustes de condutas e recursos. Além disso, ele afirma que é um processo laboral construtivista no tempo presente da ação, podendo ser prevista ou planejada. Os dirigentes fazem estratégia em ato contínuo, formulando estratégias baseadas no conhecimento adquirido em suas avaliação de suas rotinas e preparação por meio de planejamento.

Porter (1999) enquadra a empresa diversificada por meio de dois níveis de estratégias: a da unidade de negócios (competitiva) e a corporativa (toda a empresa). A primeira diz respeito ao modo de criar a vantagem em cada uma das áreas de atuação da empresa. A segunda, a corporativa, trata de duas questões: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios.

O autor conclui que estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. A necessidade de repensar é evidente e, para sobreviver, as empresas têm que compreender o que é a boa estratégia corporativa (PORTER, 1999, p.127).

Mintzberg e Quinn (2001) sugerem a estratégia com cinco modelos de definição, de acordo com as seguintes classificações:

estratégia como um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação; estratégia como um pretexto – uma manobra específica que visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor; estratégia como padrão – presume que a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos e intenções; estratégia como posição – estabelece a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, bastante ligada ao conceito de competição; e estratégia como perspectiva – estratégia é uma perspectiva dividida pelos membros de uma organização, através de suas intenções e ações, que traduzem a mente coletiva da organização.

Whittington (2002) apresenta perspectivas (abordagens para a estratégia): a primeira, a clássica, compreende a estratégia como um processo racional e deliberado, viabilizado por um planejamento capaz de adaptar-se às mudanças de mercado. A segunda, a evolucionária, considera a imprevisibilidade do ambiente externo, dentro do qual os gestores devem buscar baixos custos e manter opções abertas de postura. Na terceira, a abordagem processual, o aprendizado organizacional é enfatizado e acredita-se que as estratégias emergem a partir da compreensão e envolvimento íntimo com as operações organizacionais. A abordagem sistêmica, a quarta, define a estratégia como reflexo de influência dos sistemas sociais nos quais a organização está inserida. Dessa forma, o Quadro 1 ilustra as perspectivas apresentadas por Whittington (2002):

Quadro 1 – Perspectivas estratégicas

	<b>Clássica</b>	<b>Processual</b>	<b>Evolucionária</b>	<b>Sistêmica</b>
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do Lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (políticas/cognições)	Externa (mercados)	Externas (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	Granovetter Whitley
Surgimento	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90

Fonte: Whittington (2002, p.46)

Johnson, Scholles e Whittington (2007, p.24) relatam as características das decisões estratégicas e da estratégia, geralmente associando-as a questões como: orientação de longo prazo de uma organização; o alcance das atividades da organização; vantagem da organização sobre seus concorrentes; adaptação estratégica a ambiente de negócios; recursos e competências da organização; valores e expectativas de atores poderosos dentro e em torno da organização.

Dessa forma, estratégia é a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio de configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.28).

Os pensadores ainda destacam alguns conceitos relevantes do termo estratégia. A concepção de gestão estratégica, por exemplo, ressalta a relevância de gerentes que dão importância à estratégia. As estratégias não surgem por si mesmas. Elas envolvem pessoas, principalmente os gerentes que a implementam. Posição estratégica, por outro lado, significa identificar o impacto causado pelo ambiente externo, pela capacidade estratégica de uma organização (recursos e competências) e pelas expectativas e influências sobre os *stakeholders* na estratégia. Escolhas estratégicas envolvem, segundo os autores, as opções de estratégia em termos de direções que podem ser tomadas e de

métodos que podem ser adotados. Ação estratégica significa assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática, as quais tratam de três questões-chave para serem desenvolvidas: estruturar uma organização para dar sustentação ao desempenho bem-sucedido; processos são necessários para controlar o modo como a estratégia é implementada; e o gerenciamento da mudança estratégica geralmente é uma parte importante do processo de colocar a estratégia em ação (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.38).

Canhada e Rese (2009) enfatizam a participação de alguns pensadores na evolução do pensamento estratégico.

Kenneth Andrews, da Harvard Business School, foi um dos autores pioneiros sobre o tema da estratégia e um dos maiores disseminadores da concepção da estratégia como um ajuste entre a organização e o ambiente. Para Andrews (2006), a determinação da estratégia empresarial mais adequada começa na identificação de ameaças e oportunidades ambientais. Isso para que estas sejam articuladas de acordo com as forças e fraquezas organizacionais, de modo que os riscos sejam os menores possíveis na escolha de uma estratégia. O ambiente é conceituado por ele como um padrão de todas as condições e influências externas que afetam a organização.

Pereira (2010) relata que questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas são essenciais para o processo de Planejamento Estratégico. Na elaboração do planejamento, a organização elaborará para cada questão estratégica, estratégias capazes de resolver a situação problema. A sequência, dessa forma, são as ações estratégicas, similares aos objetivos e metas de outros referenciais teóricos, metodológicos e práticos.

Há teorias e abordagens que definem o enquadramento da estratégia que divergem da sua ótica conceitual que possui a concepção sob uma ótica racional, considerando a lucratividade e competitividade como o objetivo principal. Após sua difusão no contexto organizacional, foram surgindo outras correntes que percebiam a empresa não apenas como um mecanismo gerador de lucros, mas composto por pessoas, as quais tinham padrões de comportamento e maneiras de interação que poderiam influenciar no desempenho estratégico (BEPPLER; PEREIRA; COSTA, 2011).

Beppler (2012) transcreve que, dentro da abordagem sistêmica, propõe-se que as empresas não são perfeitas maximizadoras de lucros, como consideram os clássicos e evolucionistas, tampouco são organizações processualistas, nas quais as estratégias baseiam-se em limites e acordos internos. Os teóricos sistêmicos acreditam que metas e processos existentes na empresa são reflexos dos sistemas sociais dentro dos quais a estratégia é elaborada, incluindo mercado, classes, Estado, sistemas culturais, entre outros.

Beppler e Pereira (2013) enfatizam que há duas maneiras de analisar o processo de execução da estratégia: entende-se como execução estratégica o momento de mobilizar os recursos organizacionais com vistas a colocar as estratégias em prática. A outra forma de análise da estratégia é vista como um processo emergente, o qual acontece à medida que variáveis novas são incorporadas e processadas de acordo com comportamentos antes desempenhados pela organização.

Avaliando o conceito de estratégia como um plano, este envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco sobre o papel dos líderes como responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização. Dessa forma, nessa definição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são feitas antes das ações nas quais serão aplicadas e elas são desenvolvidas e deliberada e propositadamente (TENÓRIO, 2013, p.41).

O próximo visa apresentar a integração dos termos “planejamento” e “estratégia” por meio da ferramenta de Planejamento Estratégico e suas etapas relacionadas à formulação e implementação.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A ferramenta Planejamento Estratégico e suas etapas envolvendo formulação e implementação das estratégias são analisadas neste subcapítulo. Na visão de Pereira (2010), trata-se de um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências), pontos fracos (oportunidades de melhorias), da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A importância da definição do conceito reconhece o objetivo de elevar a resolutividade organizacional, aumentar a competitividade, criar e manter potenciais das competitividades, diminuir o risco na tomada de

decisão, construir o futuro, integrar decisões isoladas e fornecer pontos fortes e eliminar pontos fracos. (PEREIRA, 2010).

Ansoff (1981) conceitua o processo de Planejamento Estratégico como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

O Planejamento Estratégico nunca foi uma unanimidade. Mintzberg (1994) discorre sobre a ascensão e queda do Planejamento Estratégico, apontando as seguintes falácias: predeterminação, pois as organizações não têm condições de prever as mudanças no ambiente externo; desligamento, uma vez que não se pode separar o pensamento da ação, ou seja, os gerentes não devem se desligar dos processos operacionais; e formalização, que entendia o Planejamento Estratégico como formador de estratégias e não como auxiliar na formação das mesmas.

Planejamento Estratégico, segundo Mintzberg (2003), é um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Os autores Kaplan e Beinhocker (2003) acreditam na eficácia do Planejamento Estratégico quando ele é utilizado também como uma ferramenta de aprendizado, cujo diálogo existe e todos aprendem uns com os outros, terminando o processo com bastantes informações novas adquiridas. Dessa forma, os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais, preparando-se para eventuais incertezas.

Por outro lado, empresas do mundo utilizam essa ferramenta conforme Pereira (2010, p.41). O estudo realizado pela Bain de 2009 ratifica a disseminação do uso do modelo e apontam que, no Brasil, 67% das empresas pesquisadas utilizam a ferramenta para formulação e implementação das estratégias e implantação do Planejamento Estratégico. Os autores Cotterman e Wilber (2000) ressaltam que, para elaborar este método, o Planejamento Estratégico deve responder seis perguntas: (1) onde a empresa está?; (2) aonde a empresa quer ir?; (3)

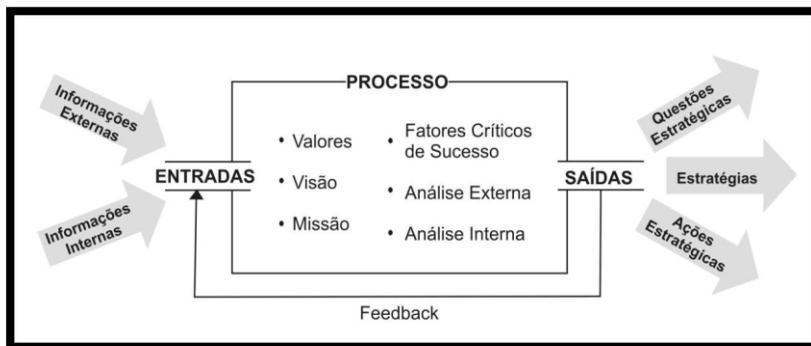
como a empresa chegará lá?; (4) quando a empresa deve estar lá?; (5) quem a ajudará a empresa a chegar lá? e (6) como a empresa medirá e avaliará o progresso do plano?

Para Pereira (2010), o Planejamento Estratégico tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização.

Contudo, após a etapa de formulação das estratégias do Planejamento Estratégico, momento no qual são definidas as estratégias da empresa, cabe à liderança fazer com que tal planejamento aconteça, ou seja, é chegada a hora de fazer com que as estratégias que foram definidas no plano estratégico sejam colocadas em prática, o que poderia ser concebido como a fase de implementação das estratégias (KICH et al, 2010).

Kich et al (2010) descrevem um padrão de relação do Planejamento Estratégico com a Teoria dos Sistemas. As entradas do sistema do Planejamento Estratégico, que fornecerão energia para o seu processo, consistem nas informações internas e externas à organização; o processo do planejamento consiste no desenvolvimento de suas etapas – valores, visão, missão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna – para então transformar aquelas informações, que representam a entrada, em saídas, ou seja, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, que no decorrer da implementação do plano estratégico oferecerão um *feedback*. A Figura 3 apresenta o modelo sistêmico relacionado a esse processo.

Figura 3 - Modelo Sistêmico do Planejamento Estratégico



Fonte: Kich et al (2010)

O processo de Planejamento Estratégico consiste, de acordo com vários pensadores, na elaboração de um documento formal nos quais estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. Trata-se, portanto, de estratégias deliberadas, pois seguirão o planejamento concebido, e as ações serão controladas tendo por base o plano (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Para Mintzberg (2006), o sistema de planejamento é desenvolvido de cima para baixo, ou seja, é formulado pela alta administração e vai sendo detalhado à medida que desce a hierarquia: o sistema de planejamento começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em programas, isto é, em projetos específicos.

Gerentes são capazes de planejar, em vez de correr e fazer o trabalho de estratégia. Planejar é mais difícil do que criar a estratégia, devido à política, à inércia, à resistência à mudança o conflito na estrutura organizacional, à partilha inadequada de informações, estratégias e problemas com a aceitação e gestão da mudança. Fornecer diretrizes e objetivos e modelos lógicos para a conclusão do processo da estratégia de implementação são elementos essenciais para o sucesso da mesma forma que a cooperação, a comunicação e a integração, a interdependência entre as pessoas, as áreas e funções. Além disso, a responsabilidade recai sobre a conta da estratégia de implementação, a qual deve ser clara e inequívoca (HREBINIAK, 2006).

Para a aplicação de um Planejamento Estratégico, Certo e Peter (2010) deve-se compreender administração estratégica como um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo integrado de maneira adequada ao seu ambiente. Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação de estratégia, implementação de estratégia e controle estratégico.

Certo e Peter (2010) detalham etapas da administração estratégica às quais possibilitam um melhor enquadramento ao Planejamento Estratégico:

- (i) análise de ambiente – o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Pereira (2010) relata a inclusão de ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos);

- (ii) estabelecimento das diretrizes organizacionais – as intenções sobre o que a organização quer ser e aonde ela quer chegar. Há dois indicadores principais para os quais a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais;
- (iii) formulação das estratégias: tema deste subcapítulo, esta é a etapa em que a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Certo e Peter (2010) destacam que, para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores podem utilizar diversas ferramentas, como a análise das questões críticas, a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes, pontos fracos, além da matriz de crescimento/participação do *Boston Consulting Group* e da matriz multifatorial de carteira da *General Electric*.
- (iv) implementação das estratégias: põe em ação as estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica;
- (v) controle estratégico: tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe o funcionamento eficiente e eficaz (CERTO; PETER, 2010).

Hill e Jones (2013, p.13) sugerem quem, de acordo com as análises sobre estratégia e elaboração do Planejamento Estratégico, a tarefa de analisar os ambientes externo e interno da organização e então escolher as estratégias apropriadas é conhecida como formulação da estratégia. Em contraste, a implementação da estratégia envolve colocar as estratégias (ou planos) em ação. Isso conclui agir de maneira consistente com as estratégias selecionadas pela empresa nos níveis corporativo, de negócios e funcional, distribuindo funções e responsabilidades entre os gestores (tipicamente por meio de um desenho da estrutura organizacional), alocando recursos (incluindo pessoas e capital), estabelecendo objetivos de curto prazo e desenhando os sistemas de controle e de recompensa da organização.

Enquanto Pereira (2010, p. 132) conceitua implantação como o momento de colocar em prática o documento elaborado, Hill e Jones (2013) enfatizam que implementação da estratégia é o ato de colocar as estratégias em ação. Beppler (2012) destaca que o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas que tentam minimizar o efeito da

lacuna existente entre concepção e execução da estratégia. Para compreender mais a fundo o momento da execução, outros teóricos, principalmente processualistas, abordam outra maneira de se pensar o processo estratégico, considerando preponderantemente o aspecto prático, delineado no tópico subsequente. Dessa forma, a formulação e a implementação da estratégia traduzem as etapas do Planejamento Estratégico relacionadas à concepção e à execução da estratégia.

### **2.3.1 Formulação da estratégia – Concepção do Planejamento Estratégico**

A mudança organizacional passa por um processo que diagnostica elementos como os tipos e o contexto da mudança, a cultura da organização e a análise dos campos de força. O gerenciamento dessa mudança é normalmente visto como um precursor essencial para identificar a necessidade e a direção do futuro organizacional. Entretanto, é importante entender a magnitude do desafio enfrentado ao tentar efetivar essa alteração do *status quo*. Para alcançar esse patamar, deve-se considerar o tipo da mudança exigida, o contexto mais amplo no qual a mudança deve ocorrer, os bloqueios específicos que existem para a mudança e que forças deveriam existir para facilitar o processo de mudança (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.541).

O processo de elaboração da formulação da estratégia possui inúmeras formas de realização. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as etapas podem ser agrupadas em: (i) concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro); (ii) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários; (iii) formulação estratégica por meio do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações decorrentes de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência; e (iv) implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, Governança Corporativa e liderança estratégica.

Beppler (2012) destaca que no que tange à concepção da estratégia, ressalta-se que os autores buscam elaborar metodologias racionais de criação e análise estratégica para garantir que a mesma se adeque à realidade da empresa. Segundo o autor, o que se pode perceber, entretanto, é que, enquanto há métodos de formulação em demasia, não há um tratamento adequado à maneira como a estratégia pode ser

executada. O trabalho de Hrebiniak talvez sirva como uma nova possibilidade de campo de estudos para essa etapa do processo de estratégia, fundamental para que todo o ciclo possa ser realizado com sucesso.

Pereira (2010) conceitua alguns termos na formulação das estratégias: valores, como a primeira etapa do processo de Planejamento Estratégico, significam os elementos os quais se entende que os membros da organização acreditam e nos quais veem os seus norteadores de comportamento, sendo os balizadores da ação empresarial. Missão é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra. A seguir, a visão, estabelece a bússola, mostrando a direção para a qual a organização aponta e caminha para o futuro. E, em seguida, os fatores críticos de sucesso, os quais são os elementos que o mercado define como condições fundamentais que necessitam ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

Os dados levantados devem ser relacionados com a análise de ambiente (matriz FOFA) utilizando o seguinte critério: o ponto forte ajuda a acabar com o ponto fraco? O ponto forte ajuda a aproveitar a oportunidade? O ponto forte ajuda a minimizar o impacto da ameaça? (PEREIRA, 2010)

A elaboração das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas esclarece as últimas etapas do processo de formulação da estratégia. O auxílio da análise estrutural de forças competitivas de Porter (1999) demonstra mecanismos capazes de elaborar estratégias com ameaça de entrada de novos participantes, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de compradores, ameaça de novos produtos e rivalidade de concorrentes existentes.

Hill e Jones (2013, p.24) relatam que, apesar das críticas, pesquisas sugerem que os sistemas de planejamento formal ajudam efetivamente gestores a tomar melhores decisões estratégicas. O foco é buscar estratégias que permitam obter vantagens competitivas no ambiente do futuro. Dessa forma, os autores enumeram mecanismos que auxiliem a formulação da estratégia ao lado da tomada de decisões: a) planejamento por cenários: ele se baseia na percepção de que o futuro é inerentemente imprevisível e de que uma organização deve planejar não apenas para um futuro, mas para um leque de futuros possíveis. O planejamento envolve a formulação de cenários hipotéticos sobre o futuro e no típico exercício de elaboração, alguns cenários são positivos e outros negativos; b) planejamento descentralizado: reconhece que o planejamento estratégico inclui gestores de todos os níveis da

corporação. Uma grande parte do melhor planejamento pode e deve ser feita por gestores de negócios e funcionais, que estão mais próximos dos fatos – o planejamento deve ser descentralizado.

As estratégias poderão envolver alternativas para a pesquisa e desenvolvimento, operações, financeira, marketing e recursos humanos. Para alcançar esses objetivos, há a necessidade da existência de bons líderes de processo de construção da estratégia com um grupo de atributos-chave: visão, eloquência e consistência; comprometimento, alto grau de informação; disposição para delegar e transferir poder; astúcia o uso do poder; e inteligência emocional (HILL; JONES, 2013, p.36).

Mintzberg e Quinn (2001, p.107) relatam aspectos de específicos de formar e formular a estratégia. A descrição de como as estratégias realmente parecem ser elaboradas apresentam seu aspecto descritivo. As estratégias podem formar implicitamente, bem como ser formuladas explicitamente. A prescrição, ou ato de formulação das estratégias, busca oferecer diretrizes úteis para se pensar sobre finalidades e como ordenar recursos físicos eficientemente para atingi-las. Por outro lado, a descrição (formação) proporciona uma estrutura útil como referência para considerar como isso precisa estar relacionado aos padrões de comportamento do mundo real das organizações. Outra maneira de entender esses conceitos seria dizer que conquanto as ferramentas analíticas e de modelos prescritos anteriormente são vitais para se pensar sobre estratégia de maneira inteligente, elas precisam estar enraizadas em uma compreensão genuína das realidades das organizações.

Andrews (2006) enfatiza que o processo de descrição pressupõe que os estrategistas sejam analiticamente objetivos em estimar a capacidade relativa de suas empresas e as oportunidades que eles veem ou antecipam nos mercados em desenvolvimento. Quanto maiores forem estabelecidos os objetivos de lucro, mais inclinados estarão a assumir o alto risco correspondente que a oportunidade de mercado que avistam não aconteça, ou que a competência empresarial exigida para suplantar a concorrência não estaria prestes a se manifestar.

Dravone e Marciano (2007) relatam mecanismos de preparação da estratégia por meio da análise ou avaliação estratégica a capacidade de responder a duas perguntas: a empresa possui vantagens que se transformarão em lucro? O ambiente da empresa permite que essas vantagens se transformem em lucro? A empresa pode ter um produto de qualidade superior que o mercado considera valer a pena pagar um preço *premium*, ou pode ter um processo de produção superior que

proporciona alguma vantagem em custo. Alta qualidade e custos baixos não garantem lucro.

A escolha estratégica final tem um aspecto ético. Assim como as alternativas podem ser classificadas em termos do grau de risco que encerram, assim também precisam ser examinadas contra os padrões de reação das expectativas da sociedade que o estrategista elege. Algumas alternativas podem parecer aos executivos que as consideram mais atraentes do que outras quando o bem público ou os serviços à sociedade são levados em conta (ANDREWS, 2006).

### **2.3.2 Implementação da estratégia – Execução do Planejamento Estratégico**

Para facilitar a implementação de um plano estratégico, podem ser estabelecidas políticas, que são regras para a tomada de decisões. Como exemplo, tem-se a política de incentivo em vendas, a qual era baseada única e exclusivamente no volume vendido. É necessário que as políticas estejam de acordo com as estratégias estabelecidas (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, P.54).

Bossidy e Charan (2002) mencionam que, para entender a execução, deve-se ter em mente três pontos principais: execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia; execução é a principal tarefa do líder da empresa; execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa.

A implementação nunca é um processo fácil, assim como a formulação das estratégias. Conceber uma grande ideia ou um quadro amplo é, em geral, intuitivo. Transformar o quadro amplo num conjunto de ações executáveis é analítico e um grande desafio intelectual, emocional e criativo (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Os autores complementam o raciocínio com um exemplo:

Os ganhadores do Prêmio Nobel são bem-sucedidos porque executam os detalhes de uma prova que outras pessoas podem copiar, verificar ou aproveitar. Eles testam e descobrem padrões, conexões e ligações que ninguém viu antes. Albert Einstein levou mais de uma década para desenvolver uma prova detalhada que explicasse a teoria da relatividade. Essa foi a execução – os detalhes da prova em cálculos matemáticos. O teorema não teria sido válido sem a prova. Einstein não poderia ter delegado o trabalho.

Tratava-se de um desafio intelectual que ninguém mais poderia enfrentar (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Andrews (2006) enfatiza que como a implementação eficiente pode tornar uma decisão estratégica sólida sem efeito ou uma escolha bem-sucedida discutível, é tão importante examinar os processos de implementação como avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis. A implementação da estratégia é composta por uma série de subatividades basicamente administrativas: uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas; os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial entrelaçados por meio de sistemas de incentivo e controle; a liderança pessoal direcionada para a realização das estratégias. Todos os elementos devem estar inter-relacionados para o alcance de resultados.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 631) relatam que, na maioria das vezes, o processo de desenvolvimento das estratégias é descrito em termos de estratégia pretendida como resultado de um projeto gerencial por meio de sistemas de planejamento executados pela alta gerência de forma objetiva e “desapaixonada”. Há benefícios e problemas nos sistemas de planejamento estratégico formais. Entretanto, evidências mostram que esses sistemas formais não são uma explicação adequada do que ocorre na prática. Há necessidade de outras explicações para o desenvolvimento da estratégia.

A implementação da estratégia possui alguns conceitos capazes de influenciar sua execução de acordo com os autores Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008). São exemplos a governança corporativa (somente quando ela for exercida, poderão ser formuladas e implementadas estratégias que irão ajudar a empresa a atingir a competitividade estratégica e obter retornos acima da média), as estruturas e controles organizacionais (hierarquia, procedimentos, tomada de decisão, autoridade e controles estratégicos e financeiros), liderança estratégica (requer a habilidade de antever eventos, prever possibilidades, manter a flexibilidade e permitir que outros criem mudanças estratégicas) e empreendedorismo estratégico (propósito em encontrar continuamente novas oportunidades e desenvolver inovações para tirar vantagem delas).

A fim de implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter uma ideia clara de tópicos distintos: a) quantas são as mudanças necessárias dentro de uma organização quando

se implementa uma nova estratégia; b) qual a melhor forma de lidar com a cultura da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implantada; c) como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas; d) diferentes abordagens de implementação que um administrador pode seguir; e) quais conhecimentos devem ter os administradores que esperam ser bem conhecidos na implementação da estratégia organizacional (CERTO; PETER, 2010).

O administrador deve ter uma ideia clara do nível de mudança estratégica que deve ser implementada. A mudança estratégica é um movimento que leva a empresa de seu estado presente em direção a algum estado futuro desejado para aumentar sua vantagem competitiva e sua lucratividade. Alguns exemplos de mudanças são: a reengenharia que é um processo em que a empresa em seu esforço por melhoria, os gestores não focam as atividades funcionais, mas os processos de negócios por trás das operações de criação de valor; a utilização de processos de negócios que seria qualquer atividade que seja vital para a entrega de bens e serviços para os clientes de maneira rápida, ou que promova a alta qualidade ou o baixo custo (HILL; JONES, 2013, p.312).

Hill e Jones (2013) relacionam mecanismos de implementação da estratégia por meio das seguintes alternativas:

- a) Implementação por meio de negócios internos: estes buscam implicar criação de funções de cadeia de valor necessárias para começar um novo negócio do zero. Novos negócios internos são tipicamente usados para executar estratégias corporativas, quando uma empresa possui um conjunto de competências valiosas (recursos e capacidades) em seus negócios atuais, que podem ser alavancadas ou recombinadas para entrar em uma nova área de negócios;
- b) Implementação por meio de aquisições: envolvem uma empresa no momento em que adquire outra. Ela pode adquirir para fortalecer sua posição competitiva em um negócio existente, comprando um concorrente (integração horizontal), e para entrar em um novo negócio ou setor;
- c) Implementação por meio de alianças estratégicas: são acordos cooperativos entre duas ou mais empresas para trabalhar em conjunto e compartilhar recursos para atingir um objetivo de negócios comum. Uma *joint venture* é um tipo formal de aliança estratégica em que, em conjunto, duas empresas criam uma nova empresa independente para entrar em um novo mercado ou setor.

Os gestores e administradores necessitam compreender que a elaboração e a implantação da estratégia são elementos interdependentes. Correspondente com Hrebiniak (2006), entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implantação do plano da organização, pois ao passo que a estratégia define a seara na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca. Bossidy e Charan (2002) defendem “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

As visões das empresas e do processo de Planejamento Estratégico são de que, na maioria das vezes em que uma estratégia não é realizada, a responsabilidade é da implementação, enquanto se deveria ir além e buscar a causa na formulação dela. Os gerentes deveriam ter sido mais inteligentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente, por meio das ações e experiências da organização. Nesse sentido, a utilização das chamadas “estratégias emergentes”, aquelas que surgem durante a implantação do Planejamento Estratégico, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas passam a ter uma elevada representatividade na execução das estratégias (MINTZBERG, 2003).

Beppler (2012) enfatiza que há duas maneiras de analisar o processo de execução estratégica. De uma forma, entende-se como execução estratégica o momento de mobilizar os recursos organizacionais com vistas a colocar a estratégia da organização pensada em prática, mantendo, assim, o desempenho organizacional dentro dos níveis desejados, tendo em vista o mapeamento ambiental realizado. Essa é uma maneira de perceber esse momento. Essa execução resultante da “pós-formulação” enquadra-se em metodologias e ferramentas de concepção (execução) como o Planejamento Estratégico, ou seja, é a continuidade do processo de estratégia. Depois de planejar, busca-se executar no sentido estrito da palavra: colocar os planos, metas e objetivos em andamento, situação em que foi escolhida para abordar no trabalho (implementação da estratégia).

Entretanto, há um segundo campo teórico que enfatiza a execução da estratégia como um processo emergente, o qual acontece à medida que variáveis novas são incorporadas e processadas de acordo com comportamentos antes desempenhados pela organização. Essa maneira de se pensar a execução é tratada por Mintzberg

(2001) com o termo de formação estratégica (BEPPLER, 2012).

Beppler e Pereira (2013) ratificam este posicionamento, pois a partir da visão relacionada à execução da estratégia (nesse caso a implementação), percebe-se uma tendência de manifestar uma opinião contrária à concepção da estratégia como um processo puramente deliberado. São linhas de pensamento distintas com particularidades e valores teóricos específicos para a construção do conhecimento na área de gestão.

Tenório (2013, p.51) destaca que apesar da pluralidade de abordagem e modelos sobre mudança organizacional, as quais devem ser consideradas na implementação das estratégias, as quais conceituam mudança sob diferentes ângulos e níveis de análise, todos eles convergem para um entendimento comum de que a mudança organizacional está associada à ideia de um processo de transformação das organizações, que se configura a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingência do ambiente, numa perspectiva interativa e contínua. Mudança estratégica é, dessa forma, uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização.

Este estudo busca investigar como são asseguradas as práticas de governança corporativa em dois momentos no estudo de caso: no momento da concepção da estratégia (formulação), momento no qual as estratégias foram deliberadas e em sua execução (implementação), por meio de um planejamento estratégico, ocasião em que as estratégias deliberadas e emergentes foram colocadas em prática pelo estudo de caso ora avaliado.

## 2.4 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A função essencial e que proporciona mensuração à realização do planejamento é a prática do controle. Ambas as funções administrativas devem estar integradas, principalmente pelo fato deste (controle) avaliar se aquele (planejamento) está se concretizando. Mintzberg (2006) relata que a relação é efetiva a ponto de mencionar que se não houver controle sem planejamento e os seus planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento.

Robbins e Coulter (1998) citam que o processo de monitorar as atividades busca assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos. Dessa forma, um

sistema de controle busca garantir os objetivos que estão sendo alcançados.

As empresas devem buscar integração entre planejamento, execução e controle estratégico, pois só assim, ao encontrarem desempenhos deficientes, serão capazes de encará-los de forma aberta, de recompensarem também a cooperação e não só o desempenho individual, de esclarecem as responsabilidades, atingirem o equilíbrio adequado entre as informações oportunas e válidas, garantindo que estas estejam sendo utilizadas (HREBINIACK, 2006).

Kich (2010) reconhece a interdependência entre formulação e implantação do Planejamento Estratégico, em que a relação se apresenta desde a primeira fase da elaboração (declaração de valores) até a última função da implantação (avaliação e controle). O Planejamento Estratégico se mostra um processo cíclico, sem fim, que, por englobar toda a organização, se relaciona com todas as partes da empresa, com todos os níveis hierárquicos.

Mintzberg e Quinn (2001) questionam a responsabilidade de quem deve controlar a organização e na busca de quais objetivos isso deve acontecer. Historicamente, o processo ocorre por meio dos proprietários – por meio do controle direto dos gerentes se não da administração direta – na busca de metas econômicas. A “ferradura conceitual” para o controle privado demonstra conceitos de sugestões do autor para a efetividade do controle por intermédio de nacionalização, democratização, regulação, pressão, confiança, ignorar, indução e restauração. O grau de controle depende da situação organizacional.

Controle organizacional é o processo pelo qual os gestores monitoram as atividades em andamento em uma empresa e os seus membros para avaliar se essas atividades estão sendo desempenhadas de modo eficiente e eficaz e para adotar medidas corretivas com a finalidade de melhorar o desempenho, se isso não estiver ocorrendo. Há quatro formas de controle: a) sistemas de controle estratégicos – o estabelecimento formal de sistemas de metas, medições e *feedbacks*, que permitem aos gestores estratégicos avaliar se uma empresa está implementando sua estratégia com sucesso; b) controle financeiro – metas mais objetivas que podem ser comparáveis a outras empresas como o preço de ações e retorno sobre o investimento; c) controles operacionais – sistema de controle no qual os gestores estratégicos estimam ou preveem metas de desempenho adequadas para cada divisão, departamento e funcionário; medem, então, o desempenho real em comparação com essas metas; d) controle de comportamento – sistema de controle baseado no estabelecimento de um sistema

abrangente de regras e procedimentos para dirigir as ações ou o comportamento de divisões, funções e indivíduos (HILL; JONES, 2013).

Kaplan e Norton (2001) exemplificam um dos modelos de avaliação de controle: o *Balanced Scorecard* (BSC), a qual é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida em princípios da década de 1990 para resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas. No modelo geral, a análise da estratégia é agrupada em quatro grandes perspectivas: financeira, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento, incluindo, assim, os ativos tangíveis e intangíveis (dependendo dos grupos de interesse organizacionais). Os autores descrevem quais temas são abordados em cada uma: (i) a perspectiva financeira engloba objetivos de crescimento, fontes de crescimento, produtividade, controle de custos, entre outros; (ii) a perspectiva clientes aborda o valor que a organização proporcionará aos mesmos para se diferenciar da concorrência, garantir fidelização e, assim, obter crescimento de receita; (iii) a perspectiva processos internos define as atividades da empresa que necessitam ser implementadas ou aprimoradas, para se garantir os objetivos de criação de valor aos clientes; (iv) a perspectiva aprendizagem e crescimento contempla qual infraestrutura, habilidades e conhecimentos dos empregados são necessários para uma atuação de forma inovadora e diferenciada (KAPLAN; NORTON 2001).

Certo e Peter (2010) traçam que para entender a maneira como a administração deve aplicar o controle nas organizações, deve-se começar analisando as questões específicas de controle estratégico. Esse é um tipo especial que se concentra em monitorar e avaliar o processo da administração estratégica garantindo que esta funcione apropriadamente. A sua finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, monitorando e avaliando o processo de administração estratégica.

Dessa forma, as etapas de controle do processo estratégico são as seguintes:

- a) Medir o desempenho organizacional (auditoria estratégica);
- b) Comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos;
- c) Determinar a ação corretiva necessária.

Segundo Kich et al (2010, p.37), percebe-se que as saídas do sistema do Planejamento Estratégico – questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas – devem estar completamente interligadas com todos os outros sistemas e subsistemas da organização, como os

planejamentos táticos e operacionais das áreas de marketing, produção, orçamento, como a estrutura organizacional, o processo decisório, avaliação de desempenho e de potencial, entre outros. Somente dessa forma sua implementação poderá ser eficaz, por isso a necessidade de avaliação e controle do processo estratégico.

Por outro lado, o processo de acompanhamento, controle, e avaliação do plano estratégico, deve ser realizado em tempo real quanto aos resultados apresentados. Nesse sentido, a função do controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos, retornando à entrada do sistema novamente em forma de informação (KICH et al, 2010, p. 38).

Pereira (2010) observa que uma das maiores dificuldades, nesse momento, é a capacidade da equipe em envolver os responsáveis em suas ações para que não atrasem o cronograma de execução. Se isso acontecer, seria uma tragédia para todo o processo de planejamento, pois as questões estratégicas também atrasariam. Para a Administração Pública, cada vez mais os mecanismos de avaliação e controle são importantes para a prestação de contas e aplicação das políticas públicas.

## 2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo estudo realizado por Kich (2010) no NIEPGE – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégicos -, os fenômenos liderança, cultura, estrutura e comunicação agem de forma enfática dentro das organizações. O estudo envolveu a avaliação de cada um desses fatores e o impacto que exercem no processo de implantação do Planejamento Estratégico.

### 2.5.1 Liderança

O conceito de liderança está relacionado à utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas (ZALEZNIK, 1992). O bom líder deve buscar se comunicar com seus subordinados (ou não) e guiá-los em direção aos objetivos da organização. Dessa forma, o papel mais importante que deve ser base da competência de um gestor é a capacidade de conduzir seus subordinados a esses objetivos, pois a liderança significa a capacidade de influenciar as pessoas para que sejam alcançadas tais metas.

Avaliando o processo de liderança, são sete os comportamentos essenciais que fazem do líder um encarregado da tarefa de executar: (i) conhecer seu pessoal e sua empresa, colhendo ele próprio as informações que necessita, para não correr o risco de receber informações filtradas por aqueles que a repassam; (ii) insistir no realismo, o qual precisa permear sempre todo o diálogo da execução; (iii) estabelecer metas e prioridades claras, se concentrando em poucas delas e que todos sejam capazes de entender; (iv) concluir o que foi planejado, responsabilizando determinadas pessoas pelos resultados; (v) recompensar quem atinge os resultados esperados; (vi) ampliar as habilidades das pessoas, transmitindo seus conhecimentos e habilidades para a próxima geração de líderes; (vii) conhecer a si próprio, pois na execução é fundamental a força de caráter de um líder, pois um líder que não consegue ser honesto consigo mesmo e lidar honestamente com a realidade do negócio e da organização, ou fazer avaliações honestas das pessoas, não consegue tolerar as diversidades dos pontos de vista e, muito menos, lidar com os conflitos (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Kich (2010) conclui, contudo, com base nas argumentações dos autores renomados sobre o fator “liderança”, que as organizações precisam contar com a presença de um líder que se envolva diretamente no processo de implantação do Planejamento Estratégico, que permita a participação dos seus funcionários, os ensine e incentive a executar, e delegue tarefas. A autora complementa que não há mais espaço nas organizações de hoje para líderes que ficam apenas dentro de suas “torres de marfim”, sem colocar a “mão na massa”.

### **2.5.2 Cultura**

A cultura pode ser percebida por todos os indivíduos durante o cotidiano, pois sempre se está esbarrando em alguns de seus aspectos, seja a aparência dos funcionários, o atendimento padronizado, ou na informalidade de muitas empresas. Logo, vive-se sempre a cultura, ela está presente tanto no trabalho como nas famílias, comunidades e em todas as diversas formas organizacionais (KICH, 2010).

Schein (1993) conceitua cultura como um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. A cultura organizacional condiciona o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Kich (2010) demonstra que uma cultura conflitante com o Planejamento Estratégico afeta o seu desempenho e principalmente sua

execução, e quando necessário é preciso começar uma mudança cultural para a estratégia não morrer. Culturas organizacionais controladoras, nas quais não é possível que se insiram estratégias novas e mais ousadas, não permitem que a empresa cresça, ao passo que ela não conseguirá se adaptar às mudanças do ambiente em que compete.

Embora a realização entre estratégia e cultura demande um tempo maior, seus resultados podem propiciar à organização o desenvolvimento de um senso coletivo de identidade, que contribui para dirimir eventuais resistências. O problema, nesse sentido, relaciona-se à possibilidade de levar a empresa à estagnação, tendo em vista que todos os indivíduos sentem-se confortáveis com a posição assumida (BEPPLER; PEREIRA, 2013, p.84).

Beppler e Pereira (2013, p.87) mencionam que há relação de dependência mútua entre cultura e estratégia, as quais tem possibilidade de promover mudanças culturais na organização, assim como a cultura organizacional pode influenciar as estratégias estabelecidas.

### **2.5.3 Estrutura**

A estrutura organizacional costuma enquadrar responsabilidades, autoridades, comunicações, decisões e uma série de outros fatores que incorporam uma empresa ou uma organização.

A respeito dos modelos de estrutura (formal, matricial, funcional), pode-se perceber que empresas do mesmo ramo podem possuir estruturas completamente diferentes, em função de suas intenções, de suas estratégias. Contudo, assim como na cultura, a implantação das estratégias constrói uma via de mão-dupla com a estrutura organizacional, pois tanto a primeira pode servir de parâmetro para a segunda, como vice-versa (KICH, 2010).

### **2.5.4 Comunicação**

De acordo com Macêdo et al (2007), longe de ser um processo unilateral, a comunicação é, sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados entre o emissor e o receptor.

Kich (2010) descreve que a comunicação, com todos os desafios que ainda tem, deve buscar superar para se tornar plena nas organizações e mostra-se essencial no processo de implantação do Planejamento Estratégico, pois se apenas a cúpula dele estiver ciente,

sem comunicá-lo aos outros, ele não tem como funcionar. Sem a comunicação do Planejamento Estratégico a toda empresa, seus membros trabalharão de forma fragmentada, sem visar os mesmos objetivos globais da instituição, os quais precisam do empenho coletivo para que tenham êxito.

## 2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo principal das principais empresas do mundo é fornecer a seus acionistas taxa positiva de retorno sobre o investimento aplicado. O capital dos acionistas é conhecido como capital de risco (não há garantia de sua recuperação) e, por meio de delegação da responsabilidade de controle e escolha de estratégias, gestores profissionais se tornam representantes dos acionistas na busca pela maximização do retorno do valor aplicado. A falha, ou o problema, ocorre no que é conhecido como problema de representação ou de agência, ou seja, o momento quando os gestores seguem estratégias que não são de interesses dos acionistas (HILL; JONES, 2013, p.51).

A respeito do problema de representação, ou teoria da agência, segundo Eisenhardt (1989), a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, isto é, em equilíbrio quanto a informações e riscos. Examinando como as empresas devem desenvolver e manter capacidades aprimoradas de gestão surge a necessidade de requerer atenção das pesquisas, tanto quanto das empresas, de aplicar efetivamente esses investimentos estratégicos e como são gerenciados e governados (KOR; MAHONEY, 2005).

A governança das empresas modernas tem colocado autoridade e responsabilidade significativas nas mãos da alta gerência. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.277). Os gerentes do mais alto nível, mais eficazes, entendem a sua responsabilidade pelo desempenho da empresa e reagem de forma positiva às estratégias de governança corporativa. Além disso, os proprietários das organizações não devem esperar que uma única estratégia permaneça eficaz ao longo do tempo. Em vez disso, a utilização de várias estratégias permite aos proprietários administrar a empresa de forma a aumentar a competitividade estratégica e o valor financeiro de sua empresa. Entretanto, com várias estratégias de governança em operação ao mesmo tempo, é possível que algumas acabem entrando em conflito.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.201), a governança corporativa se tornou uma questão cada vez mais importante para as organizações por dois motivos principais. Primeiro, a

necessidade de separar propriedade e controle gerencial das organizações, significa que a maioria das organizações opera dentro de uma hierarquia ou cadeia de governança. Essa cadeia representa todos os grupos que têm influência sobre os propósitos de uma organização por intermédio de seu envolvimento direto na propriedade ou na administração da organização. Segundo, tem havido uma tendência crescente de tornar as organizações visivelmente responsáveis e/ou receptivas, não apenas para os proprietários e gerentes na cadeia de governança, mas para um leque mais amplo de *stakeholders* – incluindo a comunidade como um todo.

A compreensão, o exercício da Governança Corporativa e da sua internalização, estão entre os principais desafios organizacionais das últimas décadas. O olhar voltado para a evolução do mundo corporativo demonstra a razão de ser para o despertar da Governança Corporativa. O ordenamento sequencial passa pelas seguintes fases: a) a formação, o desenvolvimento e a evolução do capitalismo e do mundo corporativo; b) o gigantismo e o poder das corporações; c) a dispersão do capital de controle; d) o divórcio entre propriedade e gestão; e) os conflitos e os custos da diluição do controle e da ascensão dos gestores como novas figuras que se estabeleceram no topo do mundo corporativo; f) o despertar da Governança Corporativa (ANDRADE ROSSETTI, 2012).

A Governança Corporativa ainda não tem uma base teórica aceita ou um paradigma definido. A Governança Corporativa é um conjunto de recomendações, as quais não têm formas empíricas, metodológicas ou com coerência teórica, o que significa que apenas tentativas parciais foram feitas para tentar compreender e explicar como o conceito moderno de cooperação é executado (PARUM, 2005).

Benedicto et al (2013) relatam que a Governança Corporativa surgiu como uma reação dos investidores pulverizados ao crescente poder dos executivos, que ignorava os colaboradores da instituição, sócios, acionistas minoritários e a sociedade, tendo como principal objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento dos demais *stakeholders*. Dessa forma, destacam os autores que a preocupação quanto à necessidade de aprimorar a Governança Corporativa nas empresas surgiu com os diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores.

O despertar da governança (Figura 4) surge no final do século XX, das mudanças do sistema capitalista com a evolução do mundo corporativo e com o desenvolvimento da ciência da administração. Ocorre, assim, a reaproximação das três âncoras do mundo corporativo: acionistas-conselhos-direção; a proposição de códigos de boas práticas

para a alta gestão; e a ênfase em valores – foco na recuperação da ética corporativa: conformidade, Transparência e prestação responsável de contas. A resposta da governança a um dos últimos avanços do sistema capitalista foi a gestão orientada pelo conceito *triple bottom line* – geração de resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais (ANDRADE; ROSETTI, 2012).

Figura 4 - O despertar da mudança corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

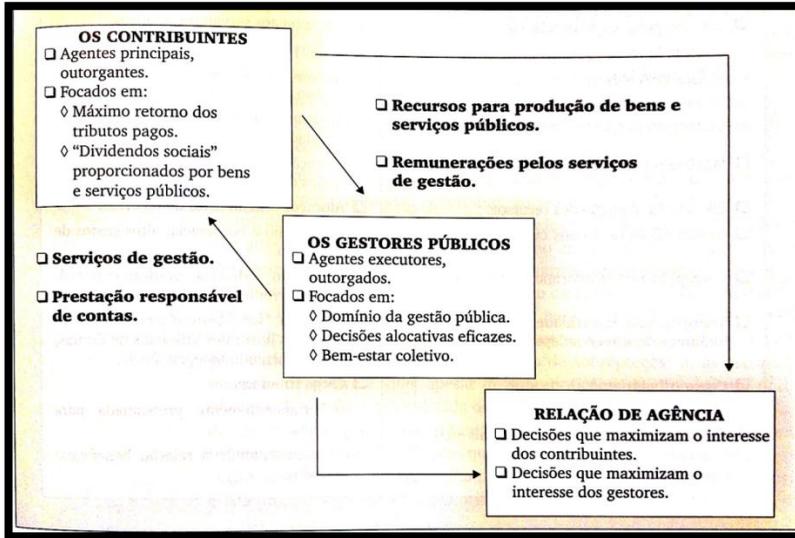
Segundo o IBGC (2014), Governança Corporativa é, conceitualmente, o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal. Ainda segundo o instituto, as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Um dos conflitos enfrentados pelas gestões, nos dias de hoje, são os chamados conflitos de agência, nos quais se observaram pelo menos quatro aspectos de gestão em que o agenciamento mostrava-se ineficaz, quando não frontalmente prejudicial aos interesses dos proprietários: a) autobenefícios em escalas exageradas; b) gestão mais focada no curto prazo – estratégias defensivas; c) diretrizes impactantes não possuem consenso; d) manipulação de resultados. Wright e Ferris (1997 apud ANDRADE; ROSETTI, 2012) mostram que apenas uma parte dos conflitos tem a ver com a astúcia oportunista de práticas auto concedentes de benefícios exageradamente conflitantes com a geração de valor para os acionistas, com remuneração e bônus da alta gerência,

em níveis cada vez mais altos em relação aos já questionáveis níveis praticados no mercado executivo.

A Figura 5 apresenta os conflitos de agência entre acionistas, gestores e relação de agência no caso da relação com o Estado.

Figura 5 - Conflitos de agência: no processo de governança do Estado



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Larrate (2013, p.21) discrimina os conflitos de agência que, por parte dos gestores, podem ser causadores deste tipo de conflito: a) investimentos não lucrativos que evitaram a distribuição de dividendos; b) utilização de recursos da empresa com objetivos pessoais; c) expor a empresa a riscos elevados; d) elevada remuneração dos gestores.

Jensen e Meckling (1976) identificaram alguns exemplos como custos de agência: a) custos para estruturação e elaboração dos contratos; b) custos de monitoramento; c) custos com sistemas complexos de informações gerenciais; d) custos com sistemas de incentivos que tentem harmonizar os interesses.

A assimetria, consoante Larrate (2013), surge quando as partes envolvidas em uma mesma transação possuem informações diferentes ou, ainda, quando não possuem acesso a todas as informações. Dessa forma, fica difícil de mensurar o comportamento e a produtividade do agente. Isso ocorre uma vez que o agente pode escolher seu nível de

esforço, mas o principal não consegue examiná-lo perfeitamente. Dessa forma, o possível mau comportamento do agente, *ex post* ao contrato, pode não ser observado pelo principal.

Há dois tipos de informações assimétricas: o risco moral que se refere à possibilidade de que o comportamento do agente possa ser alterado *ex post* ao contrato. E a seleção adversa, a qual diz respeito à impossibilidade do principal prever o comportamento do agente a ser contratado, pois o esforço e a competência do agente não podem ser determinados *ex ante*. A governança surge com o objetivo de: reduzir custos de agência, provocados pelos conflitos de interesse; reduzir assimetria informacional; garantir o tratamento equitativo dos acionistas; proteger os proprietários contra a expropriação por parte dos gestores (LARRATE, 2013).

Há casos em que o controle deve preservar apenas os interesses dos acionistas e em outros casos os interesses de outros grupos também devem ser considerados. Portanto, pode-se identificar dois modelos de Governança Corporativa: o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o nipo-germânico, que predomina no Japão e na Alemanha. No primeiro, as participações acionárias são relativamente pulverizadas. No segundo, a propriedade é mais concentrada. Entretanto, essa não é a única característica que distingue os dois modelos.

A criação de valor para os acionistas é o objetivo principal das empresas que utilizam o modelo anglo-saxão, enquanto as empresas que adotam o modelo nipo-germânico procuram articular os interesses dos acionistas com os de outros grupos atingidos pelas tomadas de decisão dos administradores, conhecidos como *stakeholders*. Assim, esses modelos distinguem dois tipos extremos de controle corporativo: *shareholder*, no qual a obrigação fundamental dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas; e *stakeholder*, onde, além dos acionistas, um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Andrade e Rossetti (2012) destacam que a legitimidade dos interesses dos *shareholders* ocorre das seguintes formas: geração de valor para a sociedade como um todo; a busca da maximização do retorno sobre os investimentos e do valor da empresa em longo prazo; o capital integralizado é passivo não exigível; os proprietários não são protegidos por relações contratuais com a empresa; o máximo retorno total é um estímulo para novos empreendimentos. Quanto à legitimidade dos interesses dos *stakeholders*, destacam-se: grupos sem os quais a

empresa deixaria de existir; forças sinérgicas; grupos que almejam fins não são meios ou instrumentos de terceiros; há interesses sociais difusos dependentes das diretrizes; o grande entorno da empresa movimenta-se como suporte de seu desenvolvimento sustentável.

Entretanto, a conceituação de governança não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. As principais disciplinas que estudam fenômenos de “*governance*” são as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública. Estudos de relações internacionais concebem governança como mudanças nas relações de poder entre estados no presente cenário internacional. Os chamados teóricos globalizadores (*globalizers*), de tradição liberal, veem *governance* como a derrocada do modelo de relações internacionais vigente desde o século XVII, onde o Estado-nação sempre foi tido como ator individual, e a transição a um modelo colaborativo de relação interestatal e entre atores estatais e não estatais na solução de problemas coletivos internacionais. Governança, nesse sentido, denota o processo de estabelecimento de mecanismos horizontais de colaboração para lidar com problemas transnacionais como tráfico de drogas, terrorismo e emergências ambientais (SECCHI, 2009).

Governança Corporativa é definida por Lodi (2000, p. 19) como o papel que os conselhos de administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

Conforme Matias-Pereira (2010), a governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Verifica-se, em um sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: Transparência, Equidade, cumprimento das leis, Prestação de Contas e conduta ética.

A Governança Corporativa aplica-se, dessa forma, por meio de valores, os quais lhes dão sustentação, aproximando-se concepções, práticas de alta gestão. Dessa forma, Matias-Pereira (2010), Andrade e

Rossetti (2012), Larrate (2013) e Benedicto et al (2013) sintetizam os quatro principais valores referentes ao tema com as seguintes características:

- a) Equidade - *Fairness* - É considerada como o senso de justiça, a busca pela Equidade no tratamento dos acionistas. Ela é evidenciada com o respeito aos direitos dos minoritários por participação equânime aos majoritários, tanto no aumento da riqueza da corporação, no resultado das operações e na presença com atuação nas assembleias gerais. Atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis. O tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, sejam do capital ou dos chamados *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores), constitui regra básica. Qualquer atitude ou política discriminatória é considerada falta grave. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais;
- b) Transparência - *Disclosure* - O segundo valor destaca a Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, as quais impactam os negócios e envolvem resultados, oportunidades e riscos. Os responsáveis pela divulgação devem disponibilizar todas as informações que possam ser do interesse das partes relacionadas à empresa e não apenas aquelas impostas por disposições de leis e regulamentos, assegurando-se de que essa comunicação seja feita com clareza. O gestor precisa cultivar o “desejo de informar”, com a finalidade de criar um clima de confiança tanto nas relações internas quanto na relação com a sociedade, e não apenas cumprir com a obrigação de informar. É a Transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos;
- c) Prestação de Contas - *Accountability* - Termo cada vez mais usado nos dias de hoje, ela significa a prestação responsável de contas (essencial para a Administração Pública pelo volume de processo de corrupção), fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. O comitê de auditoria deve ter independência em relação ao Conselho de Administração e não possuir nenhum integrante que faça parte

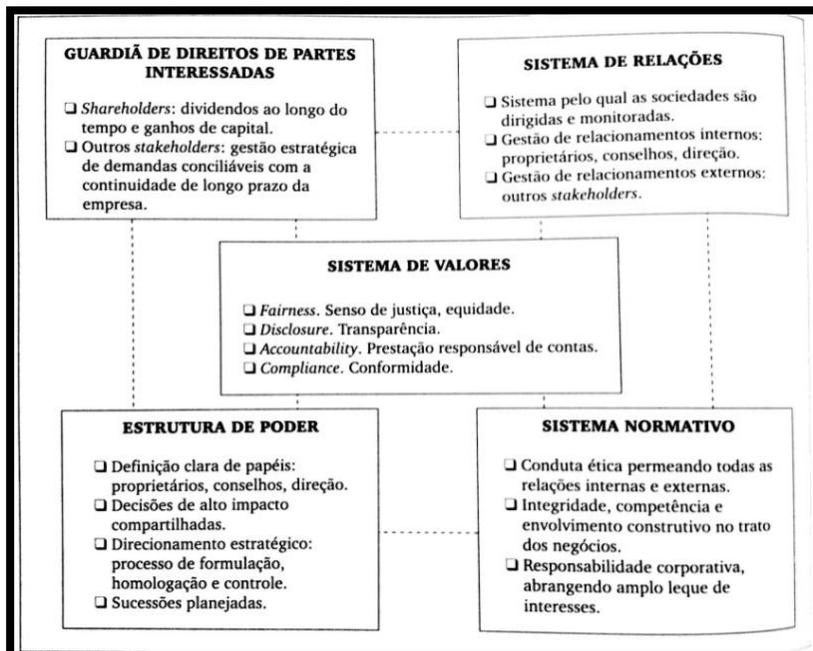
da direção executiva da empresa. As entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho e, submetendo-se ao escrutínio externo apropriado. Os gestores têm obrigação de prestar contas a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos. É a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;

- d) Responsabilidade Corporativa - *Compliance* – Último dos valores presentes nos conceitos usuais de Governança Corporativa, ele se refere à conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. Deve segregar três dimensões: econômico-financeira (maximização do valor da companhia, gerenciamento de riscos e comprometimento com os códigos e princípios de governança); social (compromisso com causas de interesses sociais e dos direitos humanos); e ambiental (compromissos com a qualidade ambiental e certificações). Prega a necessidade de zelar pela perenidade da organização, incorporando, para isso, considerações de ordem social e ambiental na determinação dos rumos dos negócios e operações. Neste item, o código observa que a função social da empresa é a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, o estímulo ao desenvolvimento científico e a melhoria da qualidade de vida, através de ações educativas, culturais, assistenciais e a defesa do meio ambiente. Uma prática aconselhável é a contratação de recursos e insumos da comunidade na qual a organização está inserida. Busca a conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Derivadas do conjunto de diversidades que se observa no mundo corporativo, há diferentes definições de Governança Corporativa e sistemas de valores. Elas podem ser classificadas em quatro grupos que olham a Governança Corporativa como: a) guardião de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; b) sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; c) estrutura de poder que observa no interior das corporações; d) sistema normativo que rege as

relações internas e externas das empresas. A Figura 6 detalha a relação aos valores.

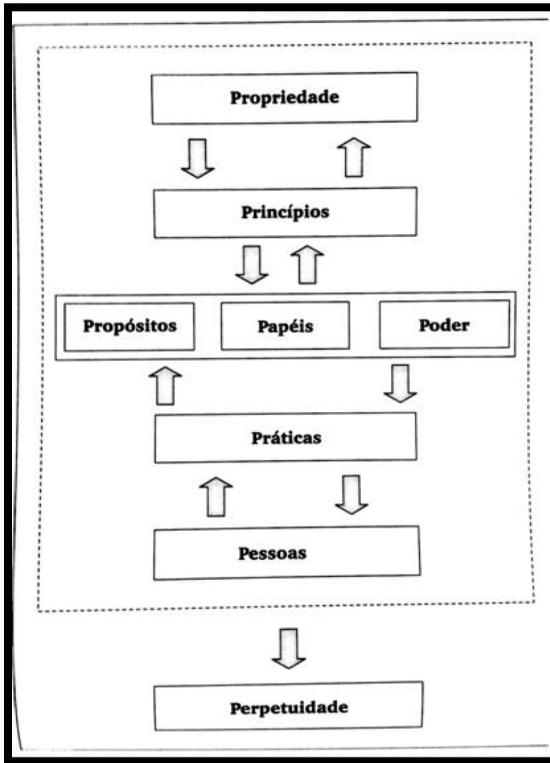
Figura 6 - Definições de governança e sistema de valores



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Os autores Andrade e Rossetti (2012) sintetizam diversas dimensões da Governança Corporativa em 8 Ps, os quais seriam: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Eles podem resumir o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas – os “hiatos” em relação às boas práticas de Governança Corporativa – independente de suas tipologias, sejam elas privadas ou públicas; abertas ou fechadas; familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar; sociedades anônimas ou limitadas. As relações dos 8 Ps estão descritas na Figura 7 abaixo.

Figura 7 - 8 Ps da Governança Corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Com relação a boas práticas de Governança Corporativa, Fontes Filho e Picolin (2008) destacam que elas aumentam o valor das empresas no mercado, além de ampliar, também, os atrativos aos investimentos em ações, trazendo recursos ao mercado de capitais e dando liquidez ao mercado secundário. Segundo os autores, o crescimento desses mercados traz como consequência, para o governo, um maior fluxo de investimentos externos para o país e uma ampliação das fontes de capital para o desenvolvimento empresarial e a indução a projetos privados. Para a sociedade, a construção de um ambiente empresarial mais robusto se reflete diretamente no aumento da arrecadação de impostos e na expansão dos níveis de emprego.

Da perspectiva dos empregados, práticas de Transparência, orientação para criação de valor e Prestação de Contas tendem a promover um ambiente mais propenso à participação, meritocracia e

desenvolvimento profissional, associados a gratificações por desempenho, além de dificultar a adoção de práticas clientelistas nas relações de e com superiores hierárquicos, relatam (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Segundo o relatório *Cadbury* (1992) a liberdade dos dirigentes é condição indispensável para o pleno desenvolvimento das potencialidades de cada organização, mas tal exercício crescentemente deixa de ser incondicionado, e passa a ser parametrizado por princípios de responsabilidade e Transparência perante diferentes *stakeholders*. Essa tem sido a essência de qualquer sistema da boa Governança Corporativa, a qual passa a ser vista como parte do contexto econômico geral em que as empresas operam e que inclui, por exemplo, políticas macroeconômicas e o nível de concorrência em mercados de produtos e de fatores de produção.

Algumas instituições começaram desenvolver padrões para a Governança Corporativa. Uma das primeiras e mais importantes definições de Governança Corporativa foi utilizada na elaboração do relatório *Cadbury*, no Reino Unido, que qualifica a Governança Corporativa como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. No Brasil, as definições propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) seguem orientações semelhantes, focando no governo estratégico das empresas e na otimização do seu desempenho e proteção às partes interessadas (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

A OCDE (2004) transmite que estrutura da Governança Corporativa também depende do ambiente jurídico, regulamentar e institucional. Além disso, fatores como ética empresarial e percepção dos interesses ambientais e sociais das comunidades em que a empresa opera também afetam a imagem e o sucesso da corporação em longo prazo. Para a OCDE, a Governança Corporativa está relacionada aos mecanismos pelos quais as empresas são dirigidas e, particularmente, à maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia-a-dia da empresa são responsabilizados por seu desempenho (OCDE, 2004).

Em conformidade com a OCDE (2004), embora os princípios propostos sejam direcionados para o ambiente institucional e para questões mais específicas da Governança Corporativa de empresas estatais dos países-membros, eles também receberam sugestões de não membros convidados. Dessa forma, os princípios estão estruturados em seis áreas, que tratam respectivamente do assunto e que a Administração Pública deve buscar seguir: assegurar um arcabouço regulatório e legal efetivo para empresas estatais; o Estado atuando como proprietário;

Equidade no tratamento com acionistas; relações com *stakeholder*; Transparência e *disclosure*; e responsabilidades dos conselhos. Cada uma dessas áreas apresenta uma diretriz geral, seguida por itens de recomendação mais específica.

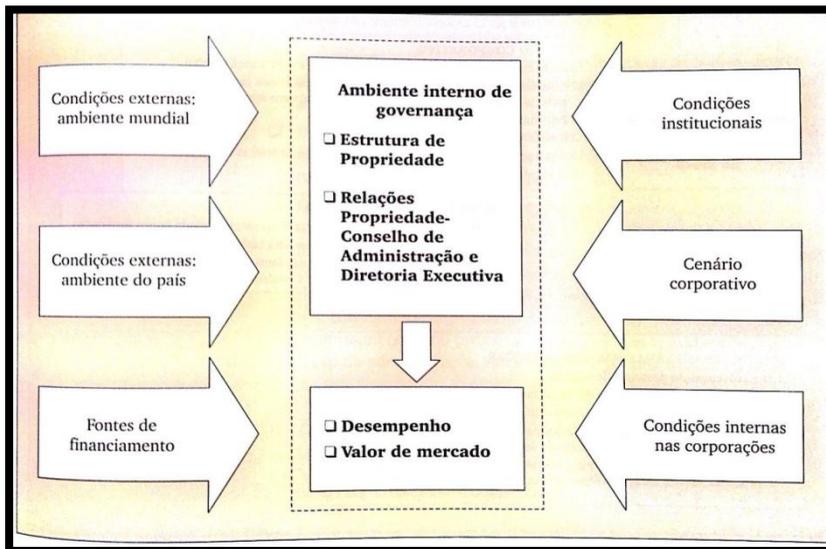
Outras instituições e princípios também se destacaram no processo de evolução da Governança Corporativa: a) lei Sabarnes-Oxley com os princípios de Conformidade Legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), mais Transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*); b) a ICGN (*International Corporate Governance Network*) por meio de objetivos das corporações; conselhos de administração; cultura corporativa, relacionamento com *stakeholders* e ética; gestão de riscos; auditoria; Transparência e Prestação de Contas; direitos e responsabilidades dos acionistas; políticas de remuneração; e implementação do processo de governança; c) IBGC com objetivos básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa; d) novo cenário da Governança Corporativa por meio da adesão, autorregulação, sinais vermelhos e regulação (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Dentre as melhores práticas e princípios, segundo Lorenzi, Procopiuck e Quandt (2009), a regulação da Governança Corporativa pode ser obtida formal ou informalmente por quatro mecanismos primários: (i) elaboração de leis (previsões estatutárias e lei comum); (ii) concentração de *stakeholders* para aumentar as suas capacidades de controle e monitoração; (iii) disciplina de mercado; (iv) contrato formal entre *stakeholders* e a companhia.

Os autores ainda enfatizam que ainda há um longo caminho a percorrer para o desenvolvimento e a institucionalização de boas práticas de governança no Brasil, principalmente quando comparadas com aquelas identificadas nos países anglo-saxões. Contudo, ressalvada a questão da representatividade da abrangência da adoção de boas práticas, nos últimos anos surgiram alguns indicadores que apontam para melhorias na Governança Corporativa.

Andrade e Rossetti (2012) apresentam o ambiente interno de Governança Corporativa no Brasil na Figura 8.

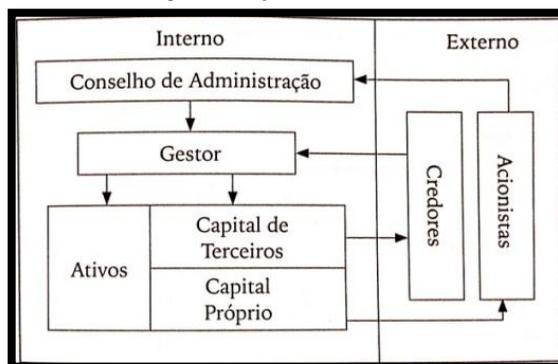
Figura 8 - O ambiente interno da Governança Corporativa: as condições influenciadoras



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

De forma clara e objetiva, Gillan (2006) apresenta o ambiente da governança relacionado à estrutura contábil do balanço patrimonial para melhor compreensão dos fatores internos e externos na Figura 9.

Figura 9 - Os ambientes da governança (interno e externo)

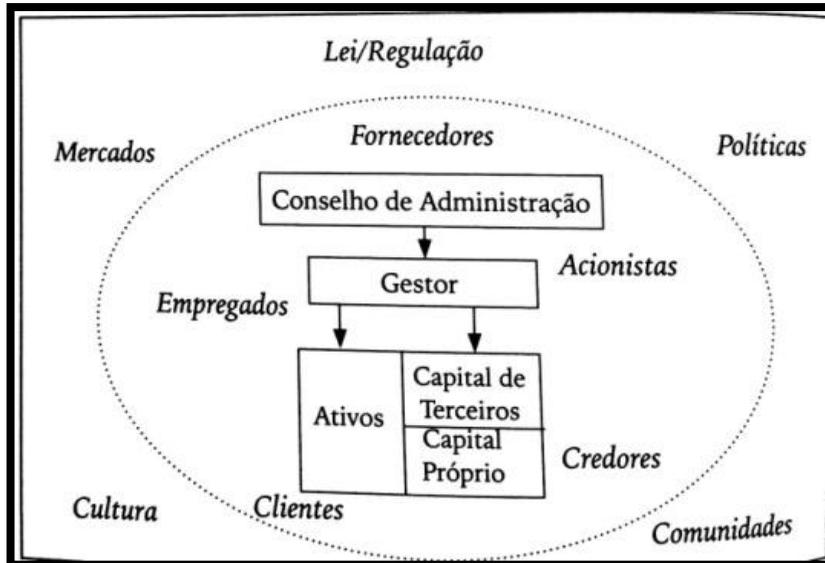


Fonte: Gillan (2006)

Larrate (2013) avalia a figura de Gillan relacionando o papel do Conselho de Administração (monitorar gestores) e dos gestores (gerência do patrimônio da empresa), algo que comprova a separação entre os provedores de capital e aqueles que o controlam e o gerenciam. A relação entre acionistas e o Conselho de Administração e os gestores e credores, sendo que o conselho é escolhido pelos acionistas para o representarem e a decisão sobre investimentos e financiamentos fica a cargo dos gestores, os quais devem honrar os compromissos com os credores e maximizar o lucro dos acionistas.

Gillan (2006) detalha o modelo citado anteriormente, mas com a visão ampliada na Figura 10. A influência de diversos agentes como empregados, mercados e governo aparecem, tornando a estrutura da governança mais complexa e a necessidade de formularem e implementarem várias estratégias capazes de garantir, entre outros fatores, os interesses das partes interessadas e a própria sobrevivência da organização, conforme visão de Larrate (2013). Muitas desses grupos de interesse são avaliados na pesquisa por meio dos princípios de governança e avaliação dos grupos de interesse do estudo de caso.

Figura 10 - A estrutura da governança ampliada



Fonte: Gillan (2006)

Diante de um quadro adverso aos anteriores e capaz de gerar relações entre Governança Corporativa e os ambientes diversos, surge o conceito de sustentabilidade pública, a qual pode ser entendida como a capacidade de o ente público subsistir ao tempo e aos governos (governabilidade) – princípio da continuidade do Estado –, promovendo, a despeito dos *free-riders*, a continuidade do estado alicerçada pelas ações de governança (*accountability* e *disclosure*) visando ao bem comum do povo (OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013).

Larrate (2013) exemplifica a existência de mecanismos de governança, os quais são sistemas de monitoramento e incentivos delineados para a redução dos custos de agência e para evitar fraudes na gestão das organizações. Hill e Jones (2013) conceituam mecanismos como recursos utilizados pelos representados para alinhar os objetivos (ou interesses) de representantes e representados e para monitorar e controlar os representantes. Visando a performance das organizações, elas costumam utilizar expressões como governança interna e externa. O autor conceitua e exemplifica cada um dos mecanismos nos Quadros 2 e 3:

Quadro 2 – Mecanismos de governança internos

<b>Mecanismos</b>	<b>Significado</b>
Incentivos Gerenciais	Estudos empíricos comprovam a correlação positiva entre a remuneração dos gestores e o desempenho da empresa;
Conselho de Administração	O papel do Conselho de Administração é de ser o elo entre a propriedade e a gestão da empresa, supervisionando a relação entre os gestores e as demais partes interessadas. Os membros do conselho são diretamente eleitos pelos acionistas e, pela lei das corporações, representam os acionistas;
Conselho Fiscal	Cabe a ele fiscalizar os atos dos gestores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; examinam e opinam sobre o conteúdo das demonstrações financeiras; denunciam fraudes, erros ou crimes que descobrirem, além de sugerirem providências úteis à companhia;
Medidas <i>Antitakeover</i>	Medidas contrárias à aquisição hostil de uma empresa normalmente não precisam de aprovação dos acionistas, e são aprovadas pelos conselhos de administração;
Estrutura de	Nas empresas que possuem estrutura com propriedade

Propriedade	dispersa e que não possuam um acionista controlador, é frequente a possibilidade de excesso de poder nas mãos do gestor e de menor monitoramento da gestão, assim como o aumento dos custos de agência da separação entre propriedade e gestão;
Estrutura de Capital	Mostra o nível de financiamento com capital próprio e com capital de terceiros de curto e longo prazos, indicando de que maneira está composta a dívida da empresa

Fonte: Larrate (2013); Hill e Jones (2013)

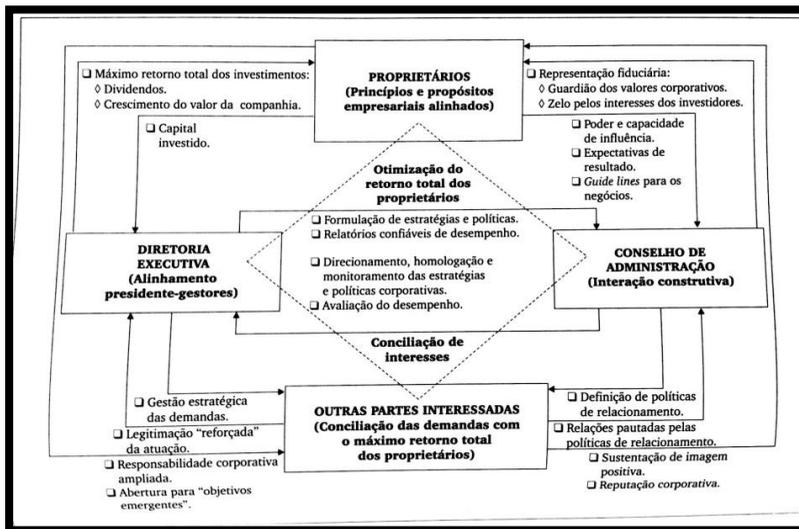
Quadro 3 – Mecanismos de governança externos

<b>Mecanismos</b>	<b>Significado</b>
Regulação	As regulamentações podem reduzir as informações assimétricas entre gestores e proprietários, reduzindo o custo de capital;
Mercado de Capitais	O monitoramento de Analistas de investimento, corretoras e agências de classificação pedem ao mercado informações sobre gestão e a Governança Corporativa das firmas;
Mercado de Trabalho	As preocupações com a reputação e com uma possível demissão têm um efeito disciplinador sobre os gestores;
Mercado de Produtos	A concorrência do produto no mercado melhora o desempenho da empresa, uma vez que essa não irá possuir posição confortável de uma empresa monopolista;
Auditoria Externa	Responsável por atestar que as demonstrações financeiras da empresa apresentam adequadamente sua posição patrimonial e financeira, e os resultados do período;
Fontes privadas de controle externo	Meios de comunicação e as ações judiciais contra a firma.

Fonte: Larrate (2013)

A conciliação de interesses é complexa e extensa, pois há muitas variáveis, como é demonstrado na Figura 11 a seguir.

Figura 11 - A governança corporativa como sistema de relações: modelos abertos em múltiplos interesses



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

A boa governança pública aliada à prática de governança pública assume uma importância cada vez maior, no que se refere às questões que envolvem as relações complexas que existem entre o Estado, o setor privado e o terceiro setor (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O autor destaca a possibilidade de se argumentar que, dentre as principais motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências acumuladas pela Governança Corporativa para o setor público, estão as sérias dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população. Consta-se, entretanto, que o Estado está buscando aperfeiçoar a sua organização estatal, para atuar de forma inteligente, capaz de mediar e induzir adequadamente à estratégia de desenvolvimento sustentável e à integração econômica.

## 2.7 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Matias-Pereira (2010) relata que o debate sobre a boa governança (práticas de governança corporativa) surge com maior intensidade e consistência no estudo “*Governance and development*”, divulgado em 1992. É no citado relatório que se define o conceito de governança como “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento (WORLD BANK, 1992, p. 1).” Dimensões para a boa governança. O Banco Mundial, a partir de 1992, definiu de forma ampla as seguintes dimensões para a boa governança: administração do setor público; quadro legal; participação e *accountability*; e informação e Transparência.

O Banco Mundial lista as seguintes dimensões:

- a) Primeira dimensão: Cuida da melhora da capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais. Ressalta-se que a preocupação com questões de capacidade burocrática já estava presente na experiência anterior com programas de ajuste estrutural;
- b) Segunda dimensão. Trata do estabelecimento de um marco legal, visto que foi enunciada como um elemento crítico em face da “síndrome da ilegalidade”, em que muitos países em desenvolvimento seriam caracterizados (WORLD BANK, 1992);
- c) Terceira dimensão. Quadro legal. Envolve inúmeras regras conhecidas previamente, cujo cumprimento é garantido por um órgão judicial independente e procedimentos para modificá-las, caso não sirvam mais aos propósitos inicialmente estabelecidos (WORLD BANK, 1992, p. 30);
- d) Quarta dimensão: Transparência e participação. Consideradas fundamentais para aumentar a eficiência econômica, envolvem a disponibilidade de informações sobre as políticas governamentais, a Transparência dos processos de formulação de política e alguma oportunidade para que os cidadãos possam influenciar a tomada de decisão sobre as políticas públicas (WORLD BANK, 1992, p. 40).

Os princípios da boa Governança Corporativa resultam em recomendações objetivas combinando com os seus interesses, a fim de preservar e aumentar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (GÜNTHER et al, 2010).

Por outro lado, a boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua propriedade seja coletiva; e, requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A OCDE, de acordo com Fontes Filho e Picolin (2008), definiu em seis áreas um padrão a ser seguido que tratam respectivamente de assegurar um arcabouço regulatório e legal efetivo para empresas estatais; o Estado atuando como proprietário; Equidade no tratamento com acionistas; relações com *stakeholder*; Transparência e *disclosure*; e responsabilidades dos conselhos. Cada uma dessas áreas apresenta uma diretriz geral, seguida por itens de recomendação mais específica. Os padrões podem servir como modelos de gestão para a prática da boa governança na Administração Pública (OCDE, 2004). Os padrões são apresentados no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Padrões de gestão para as práticas de boa governança na Administração Pública

Padrões	Significado
<i>Assegurar um arcabouço legal e de regulação efetivo para as empresas estatais</i>	Deve haver clara separação entre a função propriedade exercida pelo Estado e as demais funções; os governos devem simplificar a forma legal da estatal de modo a assegurar o exercício dos direitos pelos credores, inclusive quanto a pedidos de insolvência; as obrigações e responsabilidades da estatal devem ser claramente discriminadas nas leis e normas; as estatais devem se submeter à aplicação das leis gerais e normativas; esse arcabouço legal deve ser flexível de forma a permitir ajustes na estrutura de capital; as estatais devem se relacionar em bases estritamente comerciais com fornecedores de recursos financeiros;
<i>O Estado atuando como proprietário</i>	O governo deve desenvolver e divulgar uma política de propriedade que defina os objetivos globais da propriedade

	<p>estatal, o papel do governo na Governança Corporativa das estatais, e como irá implementar sua política de propriedade; não deve se envolver nas atividades diárias e operacionais das empresas; o Estado deve permitir que os conselhos das estatais exerçam suas responsabilidades e respeitar sua independência; o exercício dos direitos de propriedade deve ser claramente identificado na administração estatal, preferencialmente centralizando essa responsabilidade em um órgão único; deve exercitar seus direitos de propriedade compatível com a estrutura legal de cada empresa — fazendo-se representar nas assembleias e votações; estabelecendo processo estruturado e transparente de escolha de conselheiros; estabelecendo sistemas de acompanhamento e avaliação das empresas; quando permitido, mantendo diálogo com auditores externos e órgãos estatais de controle; assegurando esquemas de remuneração aos conselheiros que permitam atrair e manter motivado pessoal qualificado;</p>
<p><i>Tratamento equitativo dos acionistas</i></p>	<p>A entidade de coordenação ou função propriedade e a estatal devem assegurar a Equidade no tratamento aos acionistas; as empresas devem observar um alto grau de Transparência com todos os acionistas; as estatais devem desenvolver uma política proativa de comunicação e consulta com todos os acionistas; a participação de acionistas minoritários em assembleias deve ser facilitada para permitir que tomem parte de decisões importantes, a exemplo da escolha dos membros do conselho;</p>
<p><i>Relação com stakeholders</i></p>	<p>O governo, a entidade coordenadora e as próprias estatais devem reconhecer e proteger direitos dos <i>stakeholders</i> estabelecidos por lei ou por acordo mútuo, e se referir aos princípios a esse respeito; grandes empresas estatais ou aquelas de capital aberto listadas em bolsas de valores devem comunicar em relatórios suas relações com <i>stakeholders</i>, assim como aquelas que desempenham papéis ou objetivos importantes de políticas públicas; o conselho da empresa estatal deve desenvolver e aplicar programas de <i>compliance</i> relacionados a códigos de ética internos;</p>
<p><i>Transparência e abertura das informações (disclosure)</i></p>	<p>A entidade de coordenação ou função propriedade deve desenvolver e divulgar relatórios consistentes e agregados sobre as empresas, e publicar anualmente um relatório agregado sobre as empresas estatais; estatais devem desenvolver eficientes procedimentos e funções de auditoria interna, sob o controle do conselho e se reportando a ele ou</p>

	<p>ao comitê de auditoria; empresas estatais, especialmente as maiores, devem estar sujeitas à auditoria externa independente anual, baseada em padrões internacionais. A existência de procedimentos específicos de controle estatal não substitui a auditoria externa; empresas estatais devem estar sujeitas aos mesmos padrões de qualidade e auditoria que companhias listadas em bolsa (abertas). Estatais grandes ou listadas devem abrir suas informações financeiras e não financeiras segundo melhores práticas internacionais, assim como aquelas desempenhando papéis ou objetivos importantes de política pública; as estatais devem abrir informação material sobre todos os assuntos descritos nos princípios de Governança Corporativa da OCDE e adicionalmente focar em áreas de significativa atenção para o Estado como um proprietário e o público em geral. São exemplos dessas informações: uma clara declaração dos objetivos da companhia deve ser fornecida ao público em geral, bem como relatórios reportando quanto ao cumprimento desses objetivos; a estrutura de propriedade e votação das estatais deve ser transparente; atenção específica deve ser dada à adequada abertura de fatores de risco material; a comunicação deve detalhar qualquer assistência financeira recebida do Estado, inclusive garantias, e comprometimentos que realizem em benefício das estatais; transações materiais realizadas com entidades relacionadas;</p>
<p><i>Responsabilidades do Conselho de Administração da empresa estatal</i></p>	<p>Os membros dos conselhos das estatais devem ter mandato e responsabilidades claramente definidos, inclusive quanto ao desempenho da estatal; devem exercer julgamento objetivo e independente. O conselho deve ser formado por membros com relevante competência e experiência, e incluir um número suficiente de não executivos e membros independentes. O número de seus membros deve ser limitado e sua nomeação ocorrer por processo transparente; nas empresas onde a representação dos empregados no conselho é autorizada, devem ser desenvolvidos mecanismos para garantir que sua voz seja exercida efetivamente; o Presidente do conselho deve ter relevantes competências para desempenhar seu papel, e as boas práticas de governança apontam que deve ser separada a figura do Presidente do conselho e a do Presidente executivo; os conselhos das empresas estatais devem desempenhar suas funções de monitoramento da gestão e direcionamento estratégico, sujeitos aos objetivos ditados pelo governo e pela entidade</p>

	<p>coordenadora. Devem ter poder para indicar e destituir o Presidente executivo; quando necessário, o conselho pode constituir comitês especializados para apoiá-lo em suas funções essenciais, particularmente comitês de auditoria, risco, de remuneração, nomeação e ética; os conselhos das estatais devem fazer avaliação anual de seu desempenho.</p>
--	--

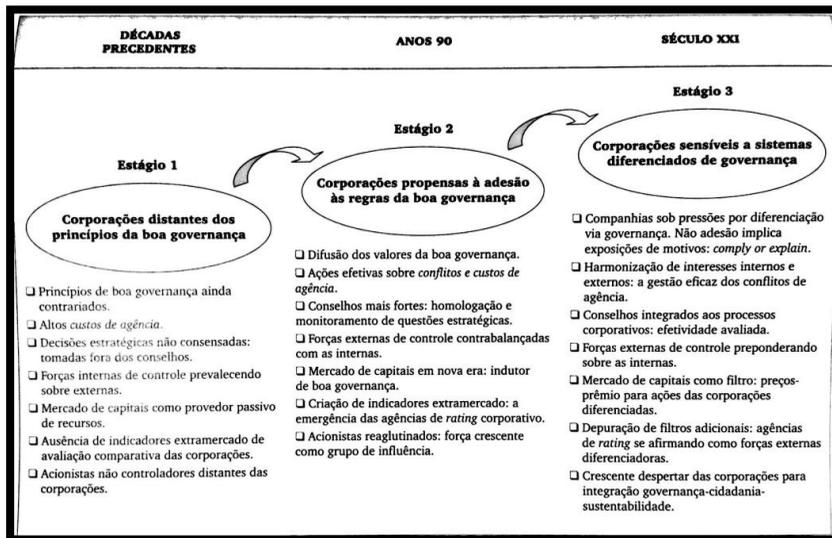
Fonte: OCDE (2004)

Lorenzi, Procopiuck e Quandt (2009) exemplificam alguns padrões de práticas de governança: a regulação da Governança Corporativa pode ser obtida formal ou informalmente por quatro mecanismos primários: elaboração de leis (previsões estatutárias e lei comum); 2) concentração de *stakeholders* para aumentar as suas capacidades de controle e monitoração; 3) disciplina de mercado; 4) contrato formal entre *stakeholders* e a companhia.

Segundo Lorenzi, Procopiuck e Quandt (2009), é comum: (i) que suas prescrições não sejam formal e fortemente interligadas; (ii) que sejam emitidos por comitês especializados; (iii) possuírem uma flexibilidade inata; (iv) possuírem como elemento central o mercado, que tem duas funções: avaliar possíveis desvios da companhia e ter na execução do código por todos um meio de autoproteção. O autor demonstra o desdobramento do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC em seis áreas: (i) propriedade de acionistas, quotistas, sócios; (ii) Conselho de Administração que representa a propriedade; (iii) gestão composta pelo executivo principal (CEO) e a diretoria; (iv) auditoria independente; (v) fiscalização pelo Conselho Fiscal; (vi) ética e conflito de interesses.

As práticas e a implementação da boa governança têm cada vez mais feito parte da realidade das corporações. A respeito da evolução das práticas de boa governança, Andrade e Rossetti (2012) exemplificam a tendência que se afirma a respeito das corporações na Figura 12.

Figura 12 - Tendências de corporações distantes, propensas e sensíveis à governança diferenciada



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

## 2.8 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Osborne e Gaebler (1995) quando a visão de instituições e empresas, pelo menos quanto ao negócio, deve-se avaliar para administração geral e pública sob o seguinte enfoque: o governo não é um negócio e, embora algumas pessoas pensam que ele deve ser tratado como tal não é verdade para uma miríade de razões que os diferenciam. Dez princípios são importantes para destacar essa constatação e servir como base no processo de orientação para resultados na administração geral e pública:

(i) Promover a concorrência entre os órgãos que exercem as mesmas atividades; embora algumas delas sejam públicas, essa é a forma como é conseguida para evoluir no tratamento de serviços e desenvolvimento econômico; (ii) capacitar os cidadãos para mover o controle fora da burocracia como premissa a mudança do sistema de governo; (iii) capacitar pessoas para o local que controlam na comunidade; (iv) medir o desempenho das novas agências para resultados e não, como até agora tem sido feito: dependendo gastos realizados; (v) a abordagem para esses objetivos organizacionais ou

missões como a razão para a operação destes; (vi) apreciação de usuários no tom autêntico de gestão administrativa, isto é, enxergá-los como clientes e não como membros de um serviço organizado pelo governo para o atendimento de algumas necessidades; (vii) serem capazes, esses novos órgãos, de evitar problemas antes que eles ocorram e não como tem acontecido até agora espera que ocorra o papel reativo; (viii) marcar como finalidade o desejo de excelência: ganhar dinheiro e não apenas limitar a seu gasto; (ix) participação comum de todos os cidadãos na configuração destas organizações e sua gestão; (x) buscar atingir a meta de alguns serviços; (xi) catalisar o setor público, o setor privado e voluntariado para resolver os problemas da comunidade (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

Para que o Estado possa efetivar os princípios fundamentais para a coletividade, as perspectivas e as particularidades da Administração Pública surgem como componentes centrais para a operacionalização das ações dos diferentes governos. Nesse contexto, as diferentes vertentes da Administração Pública constituem distintos enfoques e possibilidades de aplicação, bem como de críticas aos seus resultados (BORGES et al, 2008).

Borges et al (2008) interpretam que a Administração Pública passa a se orientar por uma série de princípios e funções básicas que norteiam a ação pública e que direcionam as decisões do Estado no sentido do atendimento das necessidades da coletividade. A Constituição da República de 1988, em seu artigo 37, evidencia aqueles que constituem os princípios da Administração Pública brasileira: “A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Di Pietro (2011, p.50) conceitua Administração Pública de duas formas: em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agente públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. Por outro lado, em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes. Nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. Em sentido material ou objetivo, a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve sob o regime jurídico total ou parcialmente público para a consecução dos interesses coletivos.

Em sentido subjetivo, Di Pietro (2011) destaca que compõem a Administração Pública todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), aos quais a lei confere o exercício das funções administrativas. São os órgãos da Administração Direta do Estado. Entretanto, por vezes a lei opta pela execução indireta da atividade administrativa, transferindo-a a pessoas jurídicas com personalidade de direito público ou privado, que compõem a chamada Administração Indireta do Estado.

Salm e Menegasso (2009, p.103) relatam que a administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente. Nesse conceito estão incluídas as diversas categorias discutidas neste documento, extraídas da teoria da delimitação dos sistemas sociais. Por exemplo, a unicidade e a liberdade do ser humano integram o conceito de cidadania que se constitui na obrigação de defesa da cidade e de contribuição para seu bem-estar geral e o direito de opinar sobre seus destinos.

A Administração Pública possui várias esferas de atuação. Dentro dela, há uma inter-relação imbricada entre a Contabilidade Pública, a governança e a governabilidade, convergindo para um ponto focal representado pelo bem comum do povo. Assim, nota-se que o Estado em suas ações políticas (governabilidade) e executivo-operacionais – o meio / o como (governança) – deve agir vislumbrando a essência do princípio da continuidade, seja na visão contábil ou mesmo em uma visão estatal substantiva relacionada à continuidade do Estado em prol do seu povo (OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013).

A administração pública vista sob a perspectiva da multidimensionalidade humana também requer a instrumentalidade do mercado própria das organizações econômicas. Portanto, a administração pública, enquanto estratégia em ação para prover o serviço público, também faz uso da organização burocrática, além de outras formas organizacionais, comunitárias e pessoais, para a produção dos serviços públicos. Isso significa que critérios de eficiência da ação administrativa na produção do bem público também são importantes (SALM; MENEGASSO, 2009, p.103).

A governança pública, de acordo com Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013), orienta as ações que são registradas pela Contabilidade, enquanto que a governabilidade, representada pelas ações políticas do governo (legitimado no poder pelos administrados que o elegeram), proporciona decisões e ações que, ao serem efetivadas (executadas),

tornam-se “matéria-prima” para fins de registro e controle por parte da Contabilidade, tudo isso visando à sustentabilidade do Estado em fiel observância aos princípios da continuidade numa visão contábil-financeira e da supremacia do interesse público e da continuidade do Estado numa visão político-social, com vistas ao bem comum de seu povo.

### **2.8.1 Órgãos, agentes e características da Administração Pública Tradicional, da Gerencial e do Novo Serviço Público**

A implementação do modelo da administração pública convencional, conforme Salm e Menegasso (2009), implica a criação formal da organização, definição de objetivos, estruturação, adoção de tecnologias e desenvolvimento do processo cognitivo pelo corpo funcional a quem compete exercer as funções e papéis organizacionais. As funções administrativas exercidas pelos administradores públicos não fogem às clássicas funções do administrador.

Mello (2011) demonstra que o Estado tanto pode desenvolver por si mesmo as atividades administrativas que tem constitucionalmente a seu encargo, como pode prestá-las por meio de outros sujeitos. Na segunda hipótese mencionada, ou transfere-se a particulares o exercício de certas atividades que lhes são próprias ou, então, criam-se outras pessoas, como entidades adrede concebidas para desempenhar comprometerimentos de sua alçada. Ao criá-las, a algumas conferirá personalidade jurídica de Direito Público e a outras de Direito Privado.

Órgãos são unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuição do Estado. Eles podem ser classificados da seguinte forma: a) quanto à estrutura: simples ou colegiais; b) quanto às funções que exercem: ativos, de controle, consultivos, verificadores ou contenciosos (MELLO, 2011).

Di Pietro (2011) conceitua agente público como toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta. Segundo a Constituição de 1988 (Brasil, 1988), há quatro categorias de agentes públicos: (i) agentes políticos: componentes do governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais; (ii) servidores públicos: pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser servidores estatutários, empregados públicos ou servidores temporários;

(iii) militares: pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas – Marinha, Exército e Aeronáutica – e às Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e Territórios; (iv) particulares em colaboração com o Poder Público: prestam serviço ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração.

Segundo o Decreto-Lei nº200 do Brasil (1967), há disposição sobre a estrutura e o funcionamento da administração federal, caracterizando nesse âmbito a estrutura da administração direta e indireta do país. O Decreto detalha que a administração federal compreende: a) a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios; b) a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: (i) autarquias; (ii) empresas públicas; (iii) sociedades de economia mista; (iv) fundações públicas.

Conforme Alexandrino e Paulo (2008), conceituam-se os órgãos da Administração Indireta da seguinte forma: (i) autarquias são entidades administrativas autônomas, criadas por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e atribuições estatais determinadas; (ii) fundações públicas são a personificação de um patrimônio ao qual é atribuída uma finalidade específica não lucrativa, de cunho social; (iii) empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado, instituídas pelo Poder Público mediante autorização de lei específica, sob qualquer forma jurídica e com capital exclusivamente público, para a exploração de atividades econômicas ou para prestação de serviços públicos; (iv) sociedades de economia mista são pessoas jurídicas de direito privado instituídas pelo Poder Público mediante autorização de lei específica, sob a forma de sociedade anônima, com participação obrigatória de capital privado e público, sendo da pessoa política instituidora ou de entidade da respectiva Administração Indireta o controle acionário, para a exploração de atividades econômicas ou para a prestação de serviços públicos.

Alexandrino e Paulo (2008) relatam que a administração gerencial fundada, em tese, no princípio da eficiência, visa substituir o padrão tradicional da Administração Pública dita burocrática, cuja ênfase recai sobre o princípio da legalidade.

O modelo de Administração Pública evoluiu bastante nas últimas décadas. Secchi (2009) destaca:

Os elementos apontados como ativadores dessas ondas de “modernização” são a crise fiscal do

Estado (Aucoin, 1990; Hood, 1995; Pollitt e Bouckaert 2002a), a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada (Subirats e Quintana, 2005), a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais (Kooiman, 1993; Rhodes, 1997), e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades (Kooiman, 1993). No velho continente, o processo de europeização também tem desempenhado um papel crucial no estímulo à adoção de novos modelos organizacionais e à revisão das PGP nos níveis nacionais, regionais e municipais (Olsen, 2002; Radaelli, 2005).

Um dos padrões da Administração Pública relatados por Secchi (2009) é o modelo burocrático weberiano, modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características.

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009).

Outras visões sobre a Administração Pública como a de Salm e Menegasso (2009) tratam da coprodução dos serviços públicos a partir da complementaridade dos modelos e da proposta de administração pública.

Segundo os autores, esse processo pode ocorrer (i) por meio da organização burocrática em que haja a gestão participativa obtida por meio de estruturas de consentimento; (ii) por meio das organizações sociais com características isonômicas; (iii) por meio de comunidades engajadas com a produção do bem público; (iv) por meio da responsabilidade social das empresas, quando elas produzem um bem público, fato amplamente ignorado pelos estudiosos da administração pública; e (v) por meio do cidadão, em seu papel de ser político, produzindo o bem público.

A estratégia de coprodução do bem público, a partir da complementaridade dos modelos e da proposta, requer atividades de coordenação política além da atividade usual de coordenação na organização burocrática pública. Também a liderança da rede que

coproduz o bem público, interagindo em todos os espaços da sociedade politicamente articulada, tem atribuições mais complexas do que aquelas exercidas no âmbito da burocracia. Faz-se, portanto, imperativo o preparo de coordenadores e líderes para agir em sistemas de coprodução dos serviços públicos que adotem a complementaridade dos modelos e da proposta de administração pública (SALM; MENEGASSO, 2009, p.112).

Na visão de Denhardt e Denhardt (2000), o “Novo Serviço Público” oferece uma importante e viável alternativa para ambos os modelos tradicionais e agora dominante modelo gerencial. É uma alternativa criada na base da teoria e de inovações práticas. O resultado é um modelo normativo, comparando com outros modelos. Enquanto os debates entre os responsáveis pelas teorias continuam, e os responsáveis pelas práticas administrativas vão testando e explorando novas possibilidades, as ações de administradores públicos passam a se embasar em novos princípios e responsabilidades de governo. Enquanto a responsabilidade do governo segue visando o interesse público, no outro lado ele para ser responsável por promover a cidadania, o discurso público e o interesse público passa a atuar em diversas áreas de ação.

Denhardt e Denhardt (2003) elaboraram a base do modelo do novo serviço público. Essas bases tomam por princípio que o ser humano é um ser político que age na comunidade que politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado. A administração pública, em consonância com a sugestão dos pensadores responsáveis pela criação do modelo, caracteriza-se por: servir aos cidadãos, não aos consumidores; estar a serviço do interesse público; emprestar mais valor à cidadania do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que a *accountability* não é simples; servir ao cidadão, em vez de controlar e dirigir a sociedade; e valorizar as pessoas, não apenas a produtividade. A função principal do administrador público, segundo esse modelo, é fomentar a democracia enquanto produz ou coproduz o serviço público. O interesse público é o foco da ação proposta pelos autores.

Os princípios do Novo Serviço Público, na interpretação de Denhardt e Denhardt (2003) se resumem nos seguintes itens: (i) O principal papel do servidor público é ajudar os cidadãos articular e atender seus interesses comuns, em vez de tentar controlar ou guiar a sociedade em novas direções; (ii) os administradores públicos devem fazer a criação de um coletivo, noção compartilhada do interesse público fundamental. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas

por escolhas individuais. Pelo contrário, é a criação de interesses comuns e responsabilidade compartilhada; (iii) Políticas e programas que satisfazem as necessidades do público podem ser mais eficazes e responsáveis através de coletiva esforços e processos colaborativos; (iv) O interesse público é o resultado de um diálogo sobre valores compartilhados em vez de a agregação de indivíduo auto-interesse. Portanto, os servidores públicos não deve apenas responder às exigências de "clientes", mas sim focar na construção de relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos; (v) Os servidores públicos devem estar atentos a mais do que o mercado; eles também devem atender legal e constitucional lei, os valores da comunidade, as normas políticas, profissional padrões e interesses dos cidadãos; (vi) As organizações públicas e as redes em que participar são mais propensos a ser bem sucedido no longo executar se forem operados através de processos de colaboração e liderança compartilhada baseada no respeito por todas as pessoas; (vii) O interesse público é mais bem avançado por funcionários públicos e cidadãos empenhados em fazer contribuições significativas para a sociedade e não por gestores empresariais agindo como se o dinheiro público fosse a sua própria.

Paralelo aos pensamentos e evolução das teorias da Administração Pública, surge um novo modelo para gestão pública: a governança, a qual não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. As principais disciplinas que estudam fenômenos de “*governance*” são as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública (SECCHI, 2009).

## 2.9 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTRATÉGIA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme Ribeiro, Muritiba e Muritiba (2012), os trabalhos bibliométricos de publicações sobre Governança Corporativa e estratégia têm sido desenvolvidos e vistos tanto no âmbito nacional como internacional recentemente. Tal constatação deu-se em virtude das buscas destas publicações para melhor fomento da referida pesquisa, no que se refere à comparação das informações destas com as informações geradas por outras pesquisas correlatas.

As relações entre Governança Corporativa e estratégia estão cada dia mais evidentes, as quais são de suma importância para a gestão pública. De acordo com Andrade e Rossetti (2012), a Figura 13 sintetiza um sistema convencional de cinco etapas: duas de responsabilidade da

Diretoria Executiva e três de responsabilidade do Conselho de Administração. Partindo de direcionadores emitidos pelo Conselho de Administração, cabe à Diretoria Executiva formular o plano estratégico para os negócios e a gestão que corresponda às grandes diretrizes definidas. O recorte da pesquisa foi feito entre os item 2 (Formulação das diretrizes estratégicas para os negócios e a gestão) e o 4 (execução das diretrizes para os negócios e a gestão).

Figura 13 - Etapas do sistema de governança



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

O ponto crucial, segundo Andrade e Rossetti (2012), para a reestruturação da Governança Corporativa nas empresas é a criação de condições para maior conversação entre as três âncoras da governança: acionistas-conselho-direção. A Figura 14 apresenta um dos objetivos que se relaciona com a estratégia e, por fim, cria ações-chave para sua execução.

Figura 14 - Reestruturação do processo de governança: objetivos e ações-chave relacionados ao monitoramento estratégico

<b>MONITORAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>Monitorar e avaliar a estratégia de longo prazo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avaliar oportunidades estratégicas que agreguem valor à corporação.</li> <li><input type="checkbox"/> Acompanhar a estratégia homologada, com foco nas questões críticas e nas capacitações-chave requeridas para sua efetiva execução.</li> <li><input type="checkbox"/> Prover “inteligência estratégica” e questionar direcionamentos, propondo, percursos alternativos para exame conjunto do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.</li> </ul>
----------------------------------	---	--

Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Há relação entre estratégia e Governança Corporativa, pois, segundo Ribeiro, Muritiba e Muritiba (2012), observou-se que o conjunto das boas práticas da Governança Corporativa, quando adotado na gestão da organização, objetiva proteger e assegurar os interesses dos investidores e minimizar os conflitos entre os agentes de dentro e fora da organização, ou seja, a adoção das boas práticas de Governança Corporativa é importante para as empresas, pelo fato de contribuir para o processo de evitar a destruição de valor corporativo devido a problemas de controle de propriedade entre grupos de acionistas (no caso da Administração Pública, na maioria das vezes para a sociedade como único acionista).

Dessa forma, as práticas de boa governança podem evitar abusos de poder, custos extorsivos de agência, erros estratégicos, gestão deficiente e fraudes corporativas. Elas podem promover a confiança no novo mundo empresarial, no qual as transações estão menos personalizadas, crescentemente massivas e global-relacionadas. O resultado pode ser o amplo envolvimento da sociedade, via mercado de capitais, no processo de expansão da economia (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). A Figura 15 sintetiza este possível ciclo virtuoso envolvendo governança, mercado de capitais, investimentos e crescimento econômico, os quais exigem atenção contínua das estratégias organizacionais.

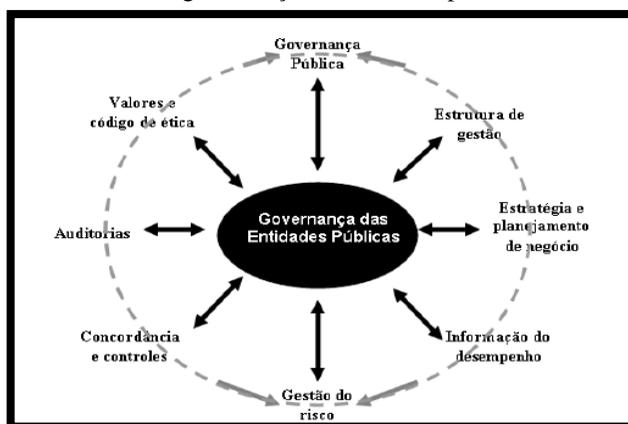
Figura 15 - A instalação de círculo virtuoso: governança, mercado de capitais, investimentos e crescimento econômico



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Além da relação entre governança e estratégia, Benedicto et al (2013) deduzem que apesar de reconhecer que a administração pública brasileira já tenha superado muitas de suas práticas nocivas herdadas do período colonial, ainda se percebe estar distante do modelo de um Estado justo e transparente. As discussões realizadas neste estudo evidenciam que o modelo de administração pública no Brasil ainda se encontra impregnado de mazelas, impropriedades e condutas recrimináveis, as quais precisam ser superadas à luz dos princípios da governança. A Figura 16 destaca as estratégias concebidas como elementos da governança sobre as entidades públicas.

Figura 16 - Elementos da governança das entidades públicas



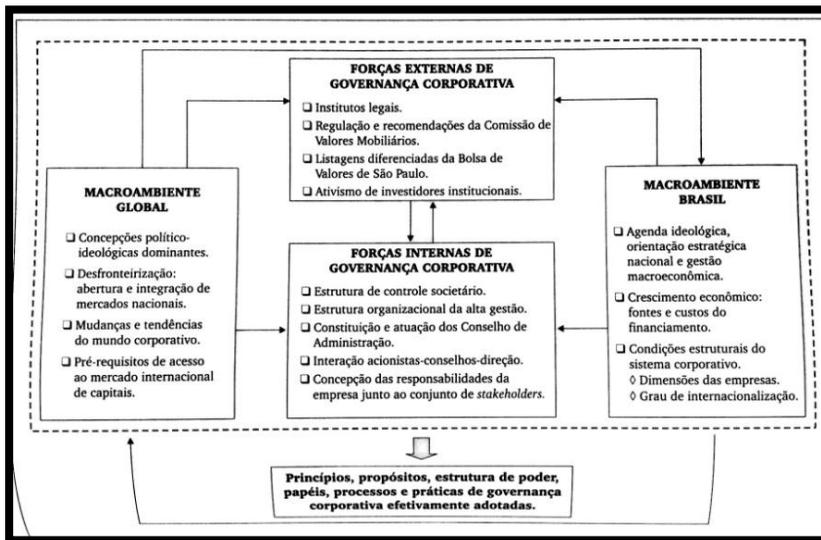
Fonte: Benedicto et al (2013)

Günther et al (2010) complementam que a governança ajuda a preencher a falta de estratégia de aplicação eficaz, como a inércia, a resistência à mudança, o conflito na estrutura, as deficiências organizacionais na troca de informações, podendo ser considerado um modelo de destino lógico e um guia para a conclusão da implementação da estratégia.

Bonn e Fisher (2005) empregaram uma analogia da Governança Corporativa com o Planejamento Estratégico oferecendo *insights* sobre como preocupações éticas podem ser integradas em uma estrutura de Governança Corporativa da organização. A argumentação centrou-se em torno de três principais pontos fracos: a burocrática e formal abordagem, a falta de implementação e a falta de integração em toda a organização. Essas deficiências foram predominantes em Planejamento Estratégico nos anos 1970 e 1980 e são potencialmente problemáticas para uma abordagem de Governança Corporativa integrada para ética nos negócios. O número de sugestões de práticas formuladas em perguntas para os conselhos de administração considerara quando deve se integrar as preocupações éticas em suas organizações em estruturas de Governança Corporativa. O processo de implementação das estratégias possui dificuldades de aplicação da Governança Corporativa há algumas décadas.

A Governança Corporativa no Brasil apresenta inúmeras variáveis internas e externas, a saber, no momento da avaliação e concepção de qualquer estratégia. Inúmeras forças internas e externas apresentam-se por meio de variáveis na Figura 17 abaixo:

Figura 17 - As forças externas e internas de modelação e controle no ambiente da Governança Corporativa no Brasil



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

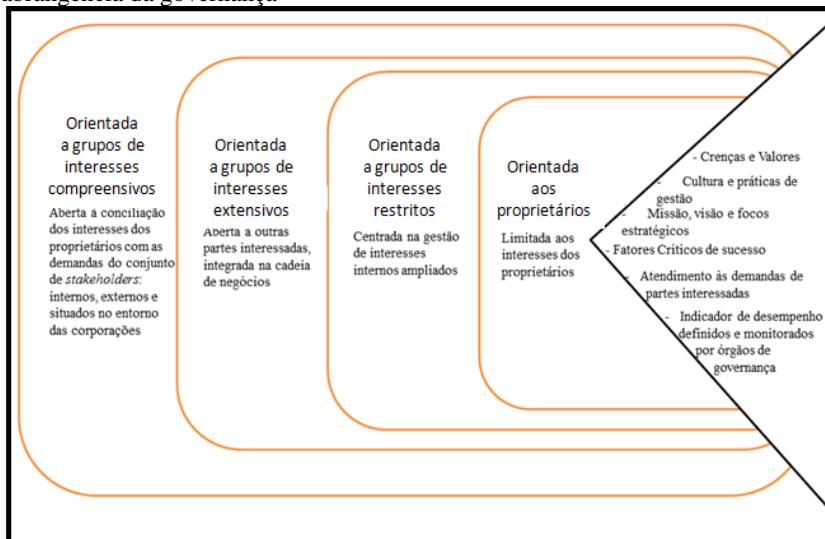
Weitzner e Peridis (2011) narram que a fim de evitar crises futuras, lições devem ser aprendidas com o recente colapso econômico global. Em primeiro lugar, os recentes desastres foram fracassos de Governança Corporativa. O papel dos responsáveis pela administração deve avaliar os potenciais danos sociais por trás das atividades de criação de valor da empresa que os gestores tendem a negligenciar. Portanto, cabe aos membros do Conselho de Administração saber quando eles podem limitar suas responsabilidades de acordo com o seu papel clássico de controle financeiro e, quando eles precisam tornar-se mais ativos e agressivos no exercício estratégico, controle sobre o processo de criação de valor.

O tipo de Governança Corporativa estratégica, ligada diretamente à declaração de missão da empresa e enraizada no íntimo conhecimento dos processos de criação de valor exclusivo para essa empresa específica, seria necessário para verificar se os membros do conselho podem oferecer a avaliação do risco que o viés gerencial impede, tomando um primeiro passo importante no sentido de garantir a estabilidade da ordem econômica (WEITZNER; PERIDIS, 2011).

Um dos problemas de conflitos de agência pode, segundo Andrade e Rossetti (2012), proporcionar na elaboração do plano estratégico uma direção que busque preferir estratégias defensivas, que a protegem de demissões por maus resultados, deixando de lado estratégias de riscos mais que altos, e que, bem gerenciadas, resultariam maiores retornos para o capital investido. Como as diretrizes propostas pela direção executiva nem sempre são elaboradas em consenso com os acionistas, podem ser implementados projetos que atendem mais aos interesses dos gestores, afetando negativamente os dos proprietários. A esses vícios somaram-se as manipulações contábeis para forjar resultados, exigindo-se pressões por melhores práticas e um processo histórico de *empowerment* dos acionistas.

Andrade e Rossetti (2012) enfatizam a abertura dos propósitos corporativos como função dos graus de abrangência de governança. A relação com o Planejamento Estratégico fica evidente na Figura 18, evoluindo da direita para a esquerda: aberta à conciliação dos interesses dos proprietários com as demandas do conjunto de *stakeholders*; aberta a outras partes interessadas, integradas na cadeia de negócios; centrada na gestão de interesses internos ampliados; e limitada aos interesses dos proprietários. A premissa enumera os atributos corporativos que diferem em função da concepção praticada e que, segundo os autores, quando o conjunto de dos *stakeholders* é administrado com o propósito estratégico de gerar condições de sustentação e de continuidade da companhia.

Figura 18 - Abertura dos propósitos corporativos como função dos graus de abrangência da governança



Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

Diante dos desafios de aplicação da Governança Corporativa na formulação e implementação das estratégias na administração pública, Miranda e Amaral (2011) relacionam as diretrizes da OCDE visando garantir um empreendimento competitivo e responsável por meio dos seguintes requisitos: garantir uma estrutura regulatória e legal efetiva para as empresas estatais; o Estado deve agir como um proprietário; tratamento equitativo entre os acionistas; responsabilidade para com os *stakeholders*; Transparência nas demonstrações financeiras; e responsabilidades bem definidas da diretoria.

Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010) relatam um roteiro para a boa governança na gestão pública, passos fundamentais, servindo como um modelo que pode ser aplicado diretamente na formulação e implementação das estratégias:

- liderança – A governança do setor público requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização;
- compromisso – A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados, e não é um fim em si mesma;
- integridade – A integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e

proibida na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade;

- d) responsabilidade (*accountability*) – Os princípios da Governança Corporativa requerem de todos os envolvidos: que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável pelo que, perante o qual, e quando; o reconhecimento da relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados;
- e) transparência – A abertura, ou a equivalente Transparência, consiste em providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade;
- f) integração – o desafio real não é simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva Governança Corporativa, mas garantir que eles estejam holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das entidades.

Diante do contexto atual de demanda de eficiência, responsabilidade, ética, Transparência e lisura nas ações e prestações de conta, a premissa é de que liderança, compromisso, integridade, responsabilidade (*accountability*), Transparência e integração são condições essenciais para a aplicação das práticas de governança em itens como a formulação e implementação das estratégias da administração pública.

Como reitera Matias-Pereira (2010), a boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua propriedade seja coletiva; e, requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

O grau de aplicação da governança definida por Rossetti e Andrade (2012) sobre os “8 Ps” da Governança Corporativa, as quais podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas – os “hiatos” em relação

às boas práticas de governança – independente da tipologia das empresas: privadas ou estatais; abertas ou fechadas; familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar; sociedade anônima ou limitadas. São inúmeras situações que enquadram uma organização, resumindo os pontos positivos e fragilidades encontrados, quanto ao ambiente, sistema, processos e práticas de governança. A relação com as práticas de boa governança e os levantamentos sobre formulação e implementação das estratégias caracterizam o alcance da maioria de situações desejadas, caso atendidas os elementos do Quadro 5.

Quadro 5 – 8 “Ps” da Governança Corporativa e seus elementos

<p><b>PROPRIEDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributo fundamental, diferenciador das companhias. Tipologias:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Familiar, conservada, estatal, anônima.</li> <li>➤ Fechada, aberta.</li> <li>➤ Concentrada, pulverizada.</li> </ul> </li> <li>- Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.</li> </ul>
<p><b>PRINCÍPIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legados éticos dos fundadores.</li> <li>- Código de conduta formalizado.</li> <li>- Valores universais da boa governança.             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fairness</i>: Senso de justiça e Equidade.</li> <li>➤ <i>Disclosure</i>: Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos.</li> <li>➤ <i>Accountability</i>: Prestação responsável de contas.</li> <li>➤ <i>Compliance</i>: Conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>PROPÓSITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhamento da Administração:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Missão (propósito orientador).</li> <li>➤ Visão (propósito empresarial).</li> </ul> </li> <li>- Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão.</li> <li>- Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i>.</li> </ul>
<p><b>PAPÉIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza na separação de papéis:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acionistas, conselheiros, gestores.</li> <li>➤ Conselho de Administração e Diretoria Executiva.</li> <li>➤ Chairman e CEO.</li> </ul> </li> <li>- Alçadas de responsabilidades claramente definidas.</li> </ul>
<p><b>PODER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.</li> <li>- Ausência de sinais de luta pelo poder, de consequências destrutivas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lideranças fortes, admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas.</li> <li>- Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos.</li> <li>- Definição compartilhada de decisões de alto impacto.</li> <li>- Planejamento das sucessões nos órgãos de administração.</li> </ul>
<p><b>PRÁTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não acumulação das presidências do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.</li> <li>- Conselho de Administração: dimensões, constituição atribuições e focos eficazes.</li> <li>- <i>Empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança.</li> <li>- Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas.</li> <li>- Gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência.</li> </ul>
<p><b>PESSOAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão estratégica de RH.</li> <li>- Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade.</li> <li>- Meritocracia. PPR – Programas de Premiação por Resultados bem definidos e bem geridos.</li> <li>- Processo sucessório para funções-chave da companhia.</li> </ul>
<p><b>PERPETUIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações.</li> <li>- Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas familiares.</li> <li>- Fortemente associável a: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciclo de vida dos negócios.</li> <li>➤ Coesão e alinhamentos internos.</li> <li>➤ Direcionamento estratégico.</li> <li>➤ Perspectivas promissoras de resultados.</li> <li>➤ Atributos, posturas e qualidade da Administração.</li> <li>➤ Atenção ao tripé da sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Andrade e Rossetti (2012)

A Figura 19 apresenta um modelo de relação criado pelo autor da pesquisa que envolve algumas dos princípios que compõem itens avaliados pela Governança Corporativa (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa), aliados à Administração Pública e às Estratégias Organizacionais. São temas de

disciplinas que envolvem os estudos em Administração, Direito e Ciências Contábeis, além das tendências de estudos inter-relacionados como a Governança Corporativa, processo cada vez mais em voga tanto na área privada quanto na área pública.

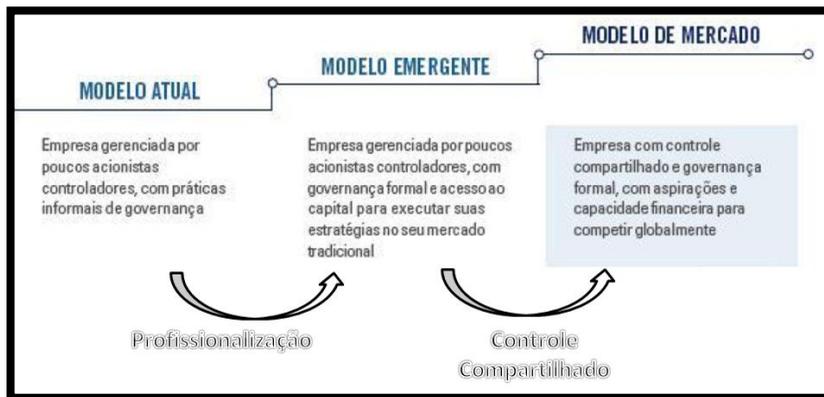
Figura 19 - Relação das práticas de Boa Governança nas Estratégias da Gestão Pública



Fonte: elaborado pelo autor

A avaliação dos princípios da Governança Corporativa (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa), tanto à formulação das estratégias quanto à implementação das estratégias, descrevem o grau de aplicação das práticas de governança corporativa sobre a estratégia e demonstram a aplicação das boas práticas nas fases de elaboração e execução de um Planejamento Estratégico. Dessa forma, conforme se destaca na Figura 20, é possível avaliar o tipo de modelo de aplicação da governança corporativa em curso no Brasil.

Figura 20 – Tendências de modelo de governança corporativa: as mudanças em curso no Brasil



Fonte: Mckinsey e Korn-Ferry (2002)

Conhecer o grau de estágio da governança corporativa em uma organização pode proporcionar o seu grau de compartilhamento do controle, oportunidades de crescimento capacidade da empresa competir globalmente, desde que esse processo esteja atrelado ao planejamento e a execução das estratégias da organização. Por outro lado, o gerenciamento restrito a poucos acionistas e práticas informais de governança demonstra a incapacidade da organização de atender suas partes interessadas e a ausência de rumos, algo que pode ocasionar o desalinhamento dos resultados da organização.

Pode-se perceber, dessa forma, que há como verificar como são asseguradas e o grau de aplicação entre governança corporativa e formulação e implementação das estratégias, ou seja, a governança pode ser constatada e em graus diferentes influenciar as estratégias estabelecidas. Com o intuito de compreender como essa interação ocorre, tanto na concepção como na execução da estratégia, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo visando demonstrar a forma de como a fundamentação teórica é relacionada ao estudo de caso e à pesquisa a partir dos objetivos e tema definidos a priori.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como principal objetivo definir os procedimentos metodológicos a serem seguidos pela pesquisa. Os subcapítulos foram divididos da seguinte forma: (i) enquadramento metodológico; (ii) seleção de caso e técnica de coleta de dados; (iii) categorias de análise; (iv) análise de dados; e, por fim, (v) trajetória da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a relação entre as etapas e os procedimentos de uma investigação científica deve seguir uma estrutura lógica, embora não tão mecânica, mas deve buscar três atos essenciais observados nesse estudo: a ruptura que consiste em abandonar preconceitos e falsas evidências que dão ao pesquisador a ilusão de compreender totalmente as coisas; a construção que define uma produção lógica e racional, fundamentada na lógica e numa bagagem conceitual validamente construída; e, por fim, a verificação que corresponde ao teste pelos fatos que serão designados por verificação e experimentação.

Diante de um processo de construção de um estudo científico, cita-se, como ilustração, a aplicação da metodologia e complementar detalhamento nos itens 3.1.1 e 3.1.2 com a classificação da pesquisa e com os procedimentos metodológicos:

- a) corrente filosófica: construtivista;
- b) lógica da pesquisa: indutiva;
- c) abordagem do problema: qualitativa;
- d) estratégia de pesquisa: bibliográfica e estudo de caso;
- e) objetivos da pesquisa: explicativo e descritivo;
- f) horizonte de tempo: transversal;
- g) coleta de dados: entrevistas, análise de documentos e observação direta;
- h) análise de dados: tratados de forma não estatística e prioritariamente de forma qualitativa.

### 3.1.1 Classificação da pesquisa

O enquadramento da pesquisa ocorre segundo a filosofia, a lógica, a abordagem e a estratégia.

Nos aspectos referentes à natureza do objetivo desta pesquisa, ela se classifica em descritiva e explicativa. Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que realiza uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características dos artigos analisados e, a partir disso, pode gerar conhecimento a respeito de tema e contribuir para sua evolução científica, possibilitando um maior nível de profundidade, um maior entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Quanto à filosofia, destaca-se a utilização da construtivista, pois, segundo Demo (1983), a filosofia usada no trabalho tem como objetivo a explicação da construção científica e demonstrar alguns pressupostos metodológicos dentro da visão das ciências sociais. Devem-se considerar, primeiramente, dois extremos dialéticos na definição da ciência: de um lado o dogmatismo (admite-se fatos indiscutíveis) e do outro o relativismo (subjeção de tudo como presunções particulares).

A demarcação científica parte da fundamentação da separação daquilo que não é científico (senso comum), que seria um conhecimento acrítico, do bom senso e da ideologia, sendo que esta última não é ciência e é entendida como justificação de posições sociais. Se conseguir separar aquilo que ronda a ciência dela própria, poder-se-ia qualificar aquilo que é científico (DEMO, 1983).

Alguns cuidados caracterizam critérios internos e externos de cientificidade: os critérios internos seriam formais como a coerência (critério propriamente lógico formal) e a consistência (capacidade de resistir a contra-argumentos, um aspecto próximo à resiliência); já os não formais seriam a originalidade (produção de algo novo) e a objetivação (maneira mais madura e crítica de respeitar uma realidade que sobrepassa a capacidade de captação). Por outro lado, destaca-se nos critérios externos a intersubjetividade, a qual é coberta por fenômenos como o argumento da autoridade, a opinião dominante e a comparação crítica.

Quanto aos limites na demarcação na produção científica, não há conclusão de discussão. Além disso, a demarcação científica precisa se manter coerente com o ponto de partida, aceitando-se que esta é uma proposta entre outras sempre que possível. A ciência está sempre sendo

feita, ela é um processo e não se pode construir posição definitiva: é preciso salvar e se propor a alterar as teorias (DEMO, 1983).

Segundo Demo (1983), a crença ocidental expõe a relação entre causa e efeito, pois só é possível explicar um efeito se existir uma causa para aquilo. A ciência é nomotética, ou seja, ela acredita em leis do acontecer. A respeito dos condicionamentos sociais, destaca-se a utilização de esquema nomotético e causa, mas de forma aproximada, adaptado à realidade social. A realidade possui estruturas dadas (supra-espaciais e supratemporais). As estruturas são elementos de ordem formal que constituem a realidade de modo variante. O principal pressuposto metodológico da ciência deve ser o propósito de captar a realidade assim como ela é. É preciso ressaltar que as ciências sociais dependem de um ambiente aberto para discussão crítica e autocrítica.

As diferenças entre as concepções pós-positivistas (determinação, reducionismo, observação e mensuração empíricas e verificação da teoria) e o construtivismo (entendimento, significados múltiplos do participante, construção social e histórica e geração de teoria) propostas por Creswell (2010) demonstram a percepção que o construtivista social é mais adaptável e realista à realidade qualitativa estudada por Guba e Lincoln (1994). Os construtivistas defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham aliadas à interação com as outras pessoas (construtivismo social), por normas históricas e culturais as quais operam nas vidas dos indivíduos.

Optou-se pela abordagem qualitativa e pela lógica indutiva, a qual fundamenta o estudo qualitativo (CRESWELL, 2010). Os estudos qualitativos são uma excelente forma de pesquisa, pois passam a ser concebidos como uma trajetória circular em torno do que se deseja compreender, não se preocupando única e/ou aprioristicamente com princípios, leis e generalizações, mas voltando o olhar à qualidade dos elementos que sejam significativos para o observador-investigador (GARNICA, 1997).

As menções de Bryman (2004) proporcionam preocupação na visão da confiança, da validade e da replicação. O aspecto que é relacionado com os textos é o momento em que ocorre a definição da abordagem quantitativa, qualitativa ou mista. Dessa forma, pode-se avaliar, segundo Creswell (2010), que a avaliação sobre a confiabilidade, a validade e a generalizabilidade, o que gera uma interpretação proporcional a ser utilizada na pesquisa qualitativa e o foco na validade da pesquisa e a sua utilidade.

As estratégias de validade, mencionadas pelo autor, possibilitam recomendações positivas para que a confiabilidade da pesquisa seja

existente: relação entre fontes, a verificação de membros e, até mesmo, a utilização de uma opinião externa como um formato de auditoria seriam excelentes formas de garantir que a pesquisa qualitativa seja positiva e traga o retorno esperado.

A adequada utilização do relatório qualitativo é capaz de proporcionar uma narrativa cronológica do indivíduo (pesquisa narrativa), uma decisão detalhada de suas experiências (fenomenologia), uma teoria gerada dos dados (fundamentada), um retrato detalhado de um grupo que compartilha uma cultura (etnografia) ou uma análise profunda de um ou mais casos (estudo de caso). Essa diversidade de possibilidades descritas por Creswell (2010) cria opções aos modelos de pesquisa a diversas situações que tragam resultados ao pesquisador.

O método indutivo é um dos primeiros métodos aplicados que repousam em leis (determinismo) observadas na natureza. Conforme Köche (p. 46, 1997), a ciência para Aristóteles é um processo de indução advindo de observações que transformam em generalização a forma universal. As formas de indução são: completa ou formal (não levam a novos conhecimentos) e incompleta ou científica (criada com indução científica, sugerida por Galileu e aperfeiçoada por Bacon).

Ainda sobre a classificação da pesquisa, a respeito da estratégia utilizada, destaca-se a definição da estratégia como a bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2010), esse modelo de pesquisa, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debate que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas. Todo o tipo de documento e entrevistas, além da observação, foi utilizado pelo pesquisador no processo metodológico.

O estudo de caso foi selecionado por ser uma estratégia que serve para enfrentar uma situação única, pois seria capaz de se encontrar muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados na condução da coleta e da própria análise (YIN, 2001). Ainda na visão aproximada do autor, o fenômeno a ser estudado pela organização em questão se enquadraria aos objetivos do estudo, pois o estudo de caso contribui para se compreender os fenômenos individuais organizacionais, ou, sociais e políticos.

Segundo Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria da pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O estudo orienta a reflexão sobre uma cena, evento ou situação, produzindo análise crítica que leva o pesquisador à tomada de decisões e/ou proposição de ações transformadoras. A pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso simples. A seleção do caso em questão foi não aleatória, por acessibilidade e por conveniência visto que a organização selecionada possui uma estrutura adequada ao processo de investigação das categorias de análise e proposições dessa pesquisa (EISENHARDT, 1989).

### **3.1.2 Procedimentos metodológicos**

O caráter qualitativo diverge da pesquisa quantitativa, pois esta diz respeito à estatística e coleta de dados em campo de pesquisa. A efetiva viabilidade da avaliação de ações de boa governança sobre o Planejamento Estratégico na administração pública representou a manutenção dos requisitos de boa governança no ambiente inserido, além de representar, também, o alcance de resultados globais.

A taxionomia de Vergara (1997) define a classificação quanto aos objetivos e quanto aos meios. Quanto aos meios, é realizada pesquisa documental. Quanto aos fins, a pesquisa é realizada de modo explicativo e descritivo. A forma de apresentação envolve pesquisa por meio de um modelo de dissertação acadêmica que atinja os objetivos propostos por Mattar (1999), quais sejam precisão, objetividade, clareza, concisão e que seja completo, respondendo à problematização gerada.

O estudo descritivo visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, podendo assumir formas como estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso ou pesquisa documental. Segundo Yin (2001), este estudo se classifica como explicativo, pois busca estudar o “como” ou “o porquê” de determinado fenômeno.

A pesquisa documental é o instrumento utilizado para alcançar os seguintes objetivos: “Identificar conceitos, modelos e procedimentos de um Planejamento Estratégico” e “Delinear as características jurídicas, econômicas e administrativas das empresas públicas brasileiras”.

Sobre a técnica de coleta de dados para a elaboração da pesquisa, as fontes foram primárias e secundárias. Mattar (1999) define os dados primários como aqueles que não foram coletados, os quais serão obtidos visando atender a pesquisa a se realizar por meio de entrevistas, análise de documentos e pesquisa documental. Sobre os secundários, foram

utilizados dados já coletados em documentos. Os mecanismos de coleta de dados foram a observação, a entrevista semiestruturada e a pesquisa bibliográfica.

Os métodos qualitativos destacados por Creswell (2010) foram as ferramentas responsáveis para alcançar o objetivo “Avaliar a influência dos fatores organizacionais e em que tipo de modelo de aplicação da Governança Corporativa a formulação e a implementação das estratégias no Planejamento Estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”.

Observações qualitativas são aquelas em que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa. O registro semiestruturado a ser utilizado neste trabalho é uma das características, assim como o fato dos observadores qualitativos também poderem se envolver em papéis que variam desde um não participante até um participante entrevistado.

Nas entrevistas qualitativas, segundo Creswell (2010), o pesquisador conduz entrevistas face a face, por telefone ou se engaja em entrevistas de grupo focal, com seis a oito entrevistados em cada grupo. Essas entrevistas envolvem questões estruturadas, semiestruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes. Elas serão utilizadas na empresa escolhida para o estudo de caso.

Outro método de coleta utilizado, conforme Creswell (2010), seria a coleta de documentos com informações qualitativas. Podem ser documentos públicos (por exemplo, jornais, minutas de reuniões, relatórios oficiais) ou documentos privados (por exemplo, diários pessoais, cartas e e-mails). Foram utilizadas atas, documento de Planejamento Estratégico, memorandos e canais de comunicação da empresa do estudo de caso.

Complementando outras formas de coleta de Creswell (2010), há ainda a utilização de materiais audiovisuais, os quais seriam fotografias, objetos de arte, videoteipes ou quaisquer formas de som. O autor ainda sugere que, na fase de coleta de dados, o processo vá além de observações ou entrevistas típicas. A capacidade do pesquisador deve se estender por meio de sua imaginação sobre as possibilidades. Apresentações, imagens e registros audiovisuais da empresa também foram utilizados.

De acordo com Stake (2000), para se minimizar o viés da pesquisa pela participação do pesquisador foi realizada a triangulação de dados, a qual costuma geralmente considerar um processo de múltiplas percepções para clarear o significado, verificar a repetitividade de uma

observação ou interpretação. Triangulação serve, também, para identificar diferentes caminhos em que o fenômeno está acontecendo. Os métodos de coleta de dados já citados foram utilizados com esse sentido.

Quanto à análise de dados, estes foram tratados de forma não estatística e, prioritariamente, de forma qualitativa. A pesquisa foi realizada não envolvendo a construção de dados a partir de instrumentos padronizados destacando-se o fato de ser elaborada uma avaliação de critérios de governança aplicados ao Planejamento Estratégico em empresas públicas.

Creswell (2010) destaca que a análise e a interpretação de dados é um processo permanente, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante o estudo. A análise de dados envolve a coleta de dados abertos, e a utilização de uma sequência com organização, leitura, codificação, descrição e interpretação é essencial para a pesquisa. A análise dos dados ocorre com a interpretação das entrevistas, observações e coleta de dados em documentos de acordo com os critérios estabelecidos para interpretação da aplicação da governança corporativa sobre a concepção e execução das estratégias.

### 3.2 SELEÇÃO DO CASO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No estudo de caso proposto, o sujeito da pesquisa selecionado, visando avaliar o tema e os objetivos estabelecidos, foi a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A seleção se deve ao fato de ser uma empresa que faz parte da Administração Pública Indireta do governo federal e em razão de ser o pesquisador empregado público da referida instituição, de modo que a oportunidade de contemplar a avaliação da aplicação da Governança Corporativa sobre o Planejamento Estratégico se tornou mais objetiva e eficiente pelos contatos ora estabelecidos para pesquisa e entrevistas, caracterizando a intencionalidade proposta por Eisenhardt (1989).

Por outro lado, a empresa conta com o Planejamento “Correios 2020”, o qual foi elaborado no ano de 2010, com vigências de médio prazo entre 2011/2014, 2015/2018 e 2019/2020, situação importante para a verificação, nos estudos e pesquisas, da forma como o processo de formulação e implementação das estratégias está ocorrendo, caracterizando a especificidade do caso (YIN, 2001).

A pesquisa ocorreu por meio de documentos de Planejamento Estratégico da empresa e por meio de entrevistas com atores

institucionais diretamente relacionados ao assunto: Presidente, dois Vice-Presidentes, dois chefes de departamento e quatro membros de comissões e empregados da instituição.

O universo da organização abrange aproximadamente 125 mil empregados em todo o território brasileiro, todos em regime celetista. O critério de seleção dos entrevistados, em função do tamanho organizacional e das decisões estratégicas e de âmbito da governança corporativa, foi selecionar alguns representantes da alta direção, sendo estes sujeitos da pesquisa membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, pois eles são responsáveis pela tomada de decisão, gestão e controle da organização.

Foi realizada entrevista com o Presidente dos Correios e outros membros do Conselho de Administração, além de Vice-Presidentes, chefes e representantes de departamentos de diferentes áreas da empresa, uma vez que possuíam acesso às informações referentes aos fatores abordados no trabalho. Destaca-se que nem todas as áreas foram entrevistadas, pois houve direcionamento para aquelas que tiveram relação com a elaboração do planejamento estratégico ou sua implementação. Buscaram-se, também, pelo menos dois representantes que conhecessem a instituição e não estivessem envolvidos no processo de formulação das estratégias para avaliar dados que poderiam ser complementares à pesquisa.

Foram entrevistados gerentes corporativos da organização, para deste modo identificar os fatores organizacionais em estudo, sob a perspectiva de diferentes níveis hierárquicos. Dentre 7 (sete) membros do Conselho de Administração, 3 (três) membros do Conselho Fiscal, 9 (nove) departamentos vinculados à presidência, 8 (oito) vice-presidências, 8 (oito) superintendentes executivos, 41 (quarenta e um) departamentos e 28 (vinte e oito) Diretorias Regionais, foram selecionados representantes de cada uma dessas áreas.

As entrevistas foram realizadas entre 17 de setembro e 09 de outubro de 2014 em função de dois motivos principais: primeiro, pela questão temporal, pois as foram entrevistas feitas em profundidade com membros que passaram a ter o ponto de vista conforme a situação que ocorria em um mesmo período da organização; em segundo lugar, buscou-se ter o crivo ou mesmo critério de análise, tanto por parte do pesquisador, quanto por parte dos entrevistados, pois isso poderia interferir na interpretação dos resultados. O risco ocasionado de viés da pesquisa foi minimizado por meio da triangulação dos dados através de métodos de abordagem para ajuda na compreensão da realidade.

A disponibilidade de tempo, a relação com o Planejamento Estratégico e o fato de estar dentro do prazo estabelecido para avaliação do pesquisador foram requisitos para a realização das entrevistas. Sendo assim, o Quadro 6 apresenta a lista de entrevistados, apresentando a função, o motivo pela seleção do entrevistado, as categorias selecionadas para entrevista (apresentadas no subcapítulo 3.3) e as datas de realização. Este quadro representa a participação de 2 (dois) dos 7 (sete) membros do Conselho de Administração; 1 (um) dos três membros do Conselho Fiscal; 2 (dois) dos 8 (oito) Vice-Presidentes; 2 (dois) dos quarenta e um (41) chefes de departamento; e membros de outras áreas como 1 (um) Analista e 1 (um) Assessor que foram selecionados pelo fato do primeiro ter auxiliado na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa e do segundo em função de ter uma visão externa à elaboração e execução dos processo estratégicos da organização.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Motivo pela seleção e categoria de entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>
Chefe de departamento A	Participação efetiva na elaboração do Planejamento Estratégico Categoria 1 – Formulação das Estratégias	17/09/2014
Assessor	Visão externa da formulação e implementação das estratégias Categoria 2 – Implementação das Estratégias	18/09/2014
Conselheiro A – Membro do Conselho de Administração	Participação efetiva na elaboração e verificação da execução do Planejamento Estratégico Categoria 2 – Implementação das Estratégias	18/09/2014
Chefe de departamento B	Participação efetiva na elaboração do Planejamento Estratégico Categoria 1 – Formulação das Estratégias	19/09/2014
Analista	Participação efetiva na elaboração do Planejamento Estratégico Categoria 1 – Formulação das Estratégias	19/09/2014
Conselheiro B – Membro do	Visão do Conselho Fiscal sobre a formulação e implementação das	24/09/2014

Conselho Fiscal	estratégias Categoria 2 – Implementação das Estratégias	
Vice-presidente A	Visão da Direção Executiva sobre a implementação das estratégias Categoria 2 – Implementação das Estratégias	29/09/2014
Vice-presidente B	Visão da Direção Executiva sobre a implementação das estratégias Categoria 2 – Implementação das Estratégias	07/10/2014
Presidente	Visão da principal Coalizão Dominante Formal Categoria 2 – Implementação das Estratégias	09/10/2014

Fonte: elaborado pelo autor

Com o objetivo de garantia de privacidade dos entrevistados, estes não foram identificados no decorrer do trabalho. Para tanto, os cargos são apresentados por sequencias alfanuméricas, com exceção aos casos em que a identificação se fez necessária para que o leitor compreenda a forma de desenvolvimento do assunto visando o resultado da pesquisa.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise deste estudo baseiam-se na estruturação de literatura apresentada. Deste modo, primeiramente foram analisadas quais as características de aplicação dos itens de governança corporativa sobre a gestão das práticas da organização. Em seguida, como estas se relacionam e aparecem dentro do processo de planejamento estratégico, desde o surgimento da ideia de construir um planejamento (formulação), sua elaboração, até a atual implantação.

Durante a fase de coleta de dados o pesquisador não observou a necessidade de inclusão de novas categorias de análise, pois as definidas já abrangiam os temas necessários e avaliados no problema e objetivos da pesquisa. As categorias de análise foram as seguintes apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 – Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Significado</b>
Categoria 1	Práticas de Governança corporativa aplicadas à formulação das estratégias;
Categoria 2	Práticas de Governança corporativa aplicadas à implementação das estratégias.

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as avaliações e interpretações sobre os critérios e categorias foram definidos por meio da metodologia utilizada pelo caderno da Fundação Nacional da Qualidade (2013): Pontos Fortes para as interpretações positivas da organização e Oportunidade de Melhoria para as avaliações negativas e passivas de aperfeiçoamento.

Sobre práticas de boa governança na gestão pública, utilizou-se o roteiro de Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010), assim como os princípios básicos da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC. A respeito dos princípios do “Novo Serviço Público” foram utilizados os conceitos congruentes a Denhardt e Denhardt (2003) e a governança na gestão pública de acordo com Secchi (2009), assim como os princípios da gestão pública orientados para resultados de Osborne e Gaebler (1995). Sobre o grau de aplicação da governança sobre os “8 Ps” da Governança Corporativa, o assunto foi abordado conforme Rossetti e Andrade (2012). Os fatores organizacionais que influenciam a formulação e implementação das estratégias foram avaliados em um modelo adaptado ao elaborado por Kich (2010). Por fim, o enquadramento da instituição do estudo de caso quanto ao tipo de modelo de aplicação da governança corporativa em curso no Brasil, baseado na formulação e implementação das estratégias, utilizou-se a avaliação de Mckinsey e Korn-Ferry (2002). O detalhamento dessas abordagens ocorreu nos itens 2.8.1 e 2.9.

Para mapear e avaliar o comportamento dos elementos foi feita a relação das categorias de análise conforme aparecem no Quadro 8 e foram relacionados das orientações das pesquisas apresentadas nos apêndices A e B:

Quadro 8– Elementos e Categorias de análise

Elementos	Categoria 1 Formulação das Estratégias	Categoria 2 Implementação das Estratégias	Questões na pesquisa
Liderança, estrutura, cultura e comunicação	A governança do setor público requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização; aspectos como estrutura, cultura e comunicação influenciam as estratégias		4F e 8I
Prestação de Contas ( <i>accountability</i> )	Os princípios da Governança Corporativa requerem de todos os envolvidos os seguintes aspectos: identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável pelo que, perante quem, e quando; o reconhecem a relação existente entre os <i>stakeholders</i> e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e apresentem resultados		2F, 7I e 9I
Transparência ( <i>disclosure</i> )	A abertura, ou a equivalente Transparência, consiste em providenciar aos <i>stakeholders</i> a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade		2F, 3I, 4I e 9I
Atendimento a leis, normas, padrões e interesses dos cidadãos ( <i>compliance</i> )	Os servidores públicos devem estar atentos a mais do que o mercado; eles também devem atender a constituição e as leis, os valores da comunidade, as normas políticas, profissional padrões e interesses dos cidadãos		2F e 9I
Propriedade e Equidade ( <i>fairness</i> )	Atributo fundamental, diferenciador das companhias; estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança		2F e 9I
Princípios e ética	Legados dos éticos dos fundadores; Código de conduta formalizado; valores universais da boa governança		5F e 6I
Propósitos	Alinhamento da Administração; estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão; maximização do retorno total dos <i>shareholders</i> ; conciliação do retorno total dos <i>shareholders</i> com o interesse dos <i>stakeholders</i>		6F, 1I e 2I

Papéis	Clareza na separação de papéis; alçadas e responsabilidades claramente definidas	6F e 3I
Poder	Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita; ausência de sinais de lutas pelo poder, de consequências destrutivas; estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos; definição compartilhada de decisões de alto impacto; planejamento das sucessões nos órgãos da administração	7F e 3I
Práticas	Não acumulação das presidências do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; Conselho de Administração: dimensões, constituição, atribuições e focos eficazes; <i>empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança; fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas; gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência	1F, 7F e 1I
Pessoas	Gestão estratégica de RH; clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade; meritocracia e PPR – Programas de Premiação por Resultados bem definidos e gerido; processo sucessório para funções-chave da companhia	9F e 10I
Perpetuidade	Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações; fortemente associável a ciclo de vida dos negócios, coesão e alinhamentos internos, direcionamento estratégico, perspectivas promissoras de resultados, atributos, posturas e qualidade da Administração, atenção ao tripé de sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental	8F e 7I
Compromisso	A boa governança é muito mais do que por as estruturas a funcionar, é pugnar pela obtenção de bons resultados, e não é um fim em si mesma	3F e 3I
Integridade	A integridade relaciona-se com honestidade	3F e 4I

	e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade	
Integração	O desafio real não é simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva Governança Corporativa, mas garantir que eles estejam holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das entidades	3F e 3I
Papel do servidor público	O principal papel do servidor público é ajudar os cidadãos articular e atender seus interesses comuns, em vez de tentar controlar ou guiar a sociedade em novas direções	10F e 11I
Noção compartilhada do interesse público fundamental	Os administradores públicos devem fazer da criação de um coletivo uma noção compartilhada do interesse público fundamental. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas por escolhas individuais. Pelo contrário, é a criação de interesses comuns e responsabilidade compartilhada	11F e 5I
Políticas e programas eficazes	Políticas e programas que satisfazem as necessidades dos cidadãos podem ser mais eficazes e responsáveis através de esforços coletivos e processos colaborativos	10F e 11I
Diálogo sobre valores compartilhados	O interesse público é o resultado de um diálogo sobre valores compartilhados em vez de a agregação de indivíduo auto interesse. Portanto, os servidores públicos não devem apenas responder às exigências dos "clientes", mas sim focar na construção de relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos	11F e 5I
Colaboração e liderança compartilhada	As organizações públicas e as redes em que participar são mais propensas a ser bem sucedido no longo executar se forem operados através de processos de colaboração e liderança compartilhada	11F e 5I

	baseada no respeito por todas as pessoas	
Empenho visando contribuições significativas	O interesse público é mais bem avançado por funcionários públicos e cidadãos empenhados em fazer contribuições significativas para a sociedade e não por gestores empresariais agindo como se o dinheiro público fosse a sua própria	11F e 5I

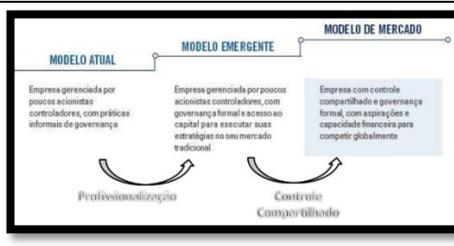
Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 9 apresenta a relação entre os elementos e a base teórica.

Quadro 9: Relação entre base teórica e os elementos avaliados

<b>Base Teórica</b>	<b>Elementos</b>
Os fatores organizacionais que influenciam a formulação e implementação das estratégias foram avaliados em um modelo adaptado ao elaborado por Kich (2010).	Liderança, estrutura, cultura e comunicação.
Práticas de boa governança na gestão pública, utilizou-se o roteiro de Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010), assim como os princípios básicos da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC.	Prestação de Contas ( <i>accountability</i> ); Transparência ( <i>disclosure</i> ); Atendimento a leis, normas, padrões e interesses dos cidadãos ( <i>compliance</i> ); Propriedade e Equidade ( <i>fairness</i> ); Compromisso; Integridade; e Integração.
Grau de aplicação da governança sobre os “8 Ps” da Governança Corporativa conforme definido por Rossetti e Andrade (2012).	Princípios e ética; Propósitos; Papéis; Poder; Práticas; Pessoas; e Perpetuidade.
Sobre “Novo Serviço Público” foram utilizados os conceitos congruentes a Denhardt e Denhardt (2003) e a governança na gestão pública de acordo com Secchi (2009), assim como os princípios da gestão pública orientados para resultados de Osborne e Gaebler (1995).	Papel do servidor público; Noção compartilhada do interesse público fundamental; Políticas e programas eficazes; Diálogo sobre valores compartilhados; Colaboração e liderança compartilhada.

Enquadramento do estudo de caso sobre a aplicação da governança corporativa e as estratégias relacionadas às mudanças em curso no Brasil conforme McKinsey e Korn-Ferry (2002).



Fonte: elaborado pelo autor

Os elementos foram analisados em função da pesquisa haver sido direcionada para avaliação das práticas de governança corporativa, além dos princípios do Novo Serviço Público, e a aplicação sobre a formulação e implementação das estratégias no estudo de caso.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Em razão de a pesquisa realizada ser prioritariamente qualitativa, as técnicas de coleta de dados primários e secundários empregadas foram a entrevista, a utilização da pesquisa documental e observação sistemática. Os principais detalhes sobre a definição dos critérios de seleção foram explicados no subitem 3.1.2.

A primeira fase de pesquisa foi por intermédio da busca de dados secundários, na pesquisa documental, onde foram identificados e analisados documentos e registros do planejamento da empresa, com o objetivo de encontrar subsídios concretos que auxiliassem com informações relevantes ao problema de pesquisa. Em complemento, os dados primários foram obtidos por meio de questões àqueles que participaram do processo de formulação das estratégias, por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas, assim como as próprias entrevistas.

A segunda etapa da pesquisa ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas diretas com a coalizão dominante formal da empresa, participantes do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e outros representantes que tenham relação com a formulação e implementação das estratégias (assim como a implantação do planejamento estratégico) e estudos de documentos capazes de auxiliar na coleta de dados para a pesquisa. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o Presidente da empresa, o representante dos empregados no Conselho de Administração, o chefe do departamento de planejamento, alguns Vice-Presidentes, além dos demais representantes

relacionados no Quadro 6. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por meio do sistema *Skype* (via computador) em horário combinado com o entrevistado e por telefone (gravadas em viva voz) da empresa.

O apêndice A apresenta as questões que orientaram a realização das entrevistas. O apêndice B apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido enviado a todos os participantes. A análise de documentos ocorreu em arquivos digitais disponíveis na intranet, internet e servidores em que a organização utiliza para suas atividades. A observação direta sistemática ocorreu por meio do acompanhamento das atividades e práticas da organização com a implementação das estratégias e aplicação dentro das práticas organizacionais nos processos principais e de apoio durante o decorrer da pesquisa.

A terceira etapa, a análise de dados, foi realizada por meio da transcrição de todas as entrevistas e por intermédio de avaliação da eficiência, da Responsabilidade Corporativa, da ética, da Transparência, da Prestação de Contas e apoio a tomada de decisão das organizações, além das demais elementos definidos no item 3.3 e no capítulo de fundamentação teórica.

Dessa forma, a análise dos dados foi feita a partir das seguintes etapas: (i) na pré-análise buscou-se organizar os dados, classificando-os dentro dos elementos a serem estudadas. Posteriormente, foi realizada a (ii) descrição dos dados coletados orientados pelas perguntas de pesquisa. Ao final, foi realizada (iii) análise inferencial, por meio de avaliação do material empírico (captado no estudo de caso) à luz da fundamentação teórica, gerando interpretações para a conclusão da presente dissertação. A apresentação da análise será de acordo com os critérios apresentados e a avaliação dos elementos avaliando-os como pontos fortes e oportunidades de melhoria.

### 3.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Nas entrevistas planejadas com os membros da organização, as principais coalizões dos Correios foram realizadas correspondentes com as questões que serviram como orientação no apêndice A, tanto para aqueles selecionados para apresentar a formulação quanto para a implementação das estratégias. A definição do tipo de entrevista foi realizada em função daqueles que participaram do processo de elaboração do Planejamento Estratégico (formulação) e aqueles que participam da execução (implementação). Antes do contato, destacou-se o esclarecimento sobre como ocorreriam as entrevistas e era entregue o

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a ser enviado ao pesquisador no momento ou em prazo posterior no caso das entrevistas por telefone.

Houve a realização do pré-teste com empregados da Diretoria Regional, uma Analista de Correios e uma engenheira de carreira da empresa, sendo que com a realização do pré-teste não houve mudanças de grande porte no roteiro de entrevista, apenas adaptações das questões mais longas.

Todas as entrevistas ocorreram entre 17 de setembro e 09 de outubro de 2014 dentro das dependências da empresa e por meio do sistema de comunicação *skype*. As entrevistas de pré-teste foram feitas na própria regional em sala reservada, entretanto, as demais entrevistas foram realizadas por telefone por meio do sistema viva voz dos Correios. Os questionamentos foram facilitados dessa forma, pois a grande maioria dos entrevistados possuía cargo estratégico e a dificuldade de agendar as entrevistas seria um fator impeditivo de organizar as reuniões todas de uma única vez. Além disso, a sede dos Correios é em Brasília e a facilidade de comunicação possibilitada pelo sistema de telefone e gravação de voz foi favorável para o desenvolvimento da pesquisa.

A condução das entrevistas ocorreu sem interrupção, o que demonstrou a disposição dos entrevistados em contribuir para a realização da pesquisa, por meio de suas inferências, evidenciando também interesse em conhecer os resultados do estudo.

O pesquisador participou, utilizando a técnica de coleta de dados observação sistemática, de uma das principais formas de acompanhamento da implementação do planejamento estratégico da empresa durante a execução, como um dos disseminadores do planejamento e da qualidade pelo fato de ocupar o cargo de Assessor de Planejamento e Qualidade da regional de Santa Catarina desde maio de 2011. Na fase de elaboração do planejamento, formulação, ocupava a função de chefe de seção de Planejamento, embora não tenha participado efetivamente do processo por haver sido feito de forma mais centralizada e por meio de alguns grupos de trabalho. O convívio e o contato com colaboradores de diversas áreas e estados possibilitou, também, informações que contribuíram para a coleta de dados. Todos os colaboradores se colocaram à disposição para eventuais esclarecimentos ou dúvidas que não foram detalhados durante as entrevistas e a utilização da triangulação e dados possibilitou minimizar o viés da pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo relata os principais resultados da pesquisa, todos enquadrados de acordo com a pergunta, os objetivos geral e específicos da pesquisa. Os subcapítulos apresentam detalhes sobre a empresa escolhida para estudo de caso, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios ou ECT), por meio de sua natureza e história, estrutura, Planejamento Estratégico Correios 2020 e aplicação da Governança Corporativa na empresa. A seguir, são apresentadas análises sobre as pesquisas que relacionam Formulação das Estratégias e Governança Corporativa, Implementação das Estratégias e práticas de Governança Corporativa, por meio da análise sobre a aplicação dos fatores organizacionais, princípios de governança, aplicação dos “8 Ps” da Governança, aplicação de compromisso, integridade e integração e avaliação sobre os conceitos de Novo Serviço Público. Finalizando o capítulo, são relatadas informações sobre a análise dos dados e detalhes relevantes da pesquisa.

### 4.1 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Segundo o relatório de gestão dos Correios (2014), a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), vinculada ao Ministério das Comunicações (Poder Executivo), é formada por 28 Diretorias Regionais - DR, as quais executam as diretrizes da Administração Central, sediada em Brasília/DF. A ECT faz parte da Administração Indireta da Administração Federal (Poder Executivo), foi criada por meio do Decreto-Lei n.º 509, de 20 de março de 1969, com capital total da União, e é regida pela legislação federal.

O site dos Correios (2014) destaca que a Lei 12.490, de 16 de setembro de 2011, deu nova redação aos artigos 1º, 2º e 3º do Decreto-Lei n.º 509, de 20 de março de 1969, que trata da criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A legislação autoriza os Correios a atuar no exterior e nos seguintes serviços postais: eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e à sua rede de atendimento, a exemplo do que já acontece em diversos outros correios do mundo e de acordo com as resoluções e recomendações da União Postal Universal (UPU) e da União Postal das Américas, Espanha e Portugal (UPAEP). A empresa passou a ter, também, um novo Estatuto, aprovado pelo Decreto n.º 8.016, de 17/5/2013.

Os Correios pertencem à Administração Pública Federal, com atuação em todo o território nacional. O Presidente da empresa responde pela gestão organizacional utilizando-se do instrumento delegação e subdelegação de competências para descentralizar atribuições e responsabilidades aos seus subordinados em todo o território federal. A empresa presta contas para órgãos de controle por pertencer à Administração Indireta federal, assim como todos os seus gestores e empregados. A ECT é uma empresa pública federal prestadora de serviço público e seus empregados seguem o regime celetista (CORREIOS, 2014).

Por intermédio da interpretação dos relatórios de gestão da empresa, percebe-se que os Correios e suas Diretorias Regionais possuem como competência básica explorar os serviços postais, correspondência agrupada, telemáticos, encomendas, filatelia e outros, e, estendendo a abrangência dos serviços postais universais à população brasileira, atuar como agente governamental no atendimento de demandas sociais e simultaneamente disputando com a iniciativa privada, dentro da autonomia estabelecida pela AC. A transição, por meio da criação do novo estatuto, permitiu que a empresa pudesse atuar no exterior e nos seguintes serviços postais: eletrônicos, financeiros e de logística integrada. Tornaram-se capazes de constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e à sua rede de atendimento, a exemplo do que já acontece em diversos outros correios do mundo e de acordo com as resoluções e recomendações da União Postal Universal (UPU) e da União Postal das Américas, Espanha e Portugal (UPAEP). (CORREIOS, 2014).

Os Correios passaram a ter novo Estatuto, aprovado pelo Decreto nº 8.016, de 17/5/2013, o qual contempla e detalha as mudanças autorizadas pelo Governo Federal. Dentro de seu processo de gestão, a Identidade Corporativa é percebida pelos Correios como o conjunto de características que torna a empresa única. Deve ser compartilhada por todo o corpo funcional a fim de que seja cumprida a Missão e atingida sua Visão, balizadas pelos Valores.

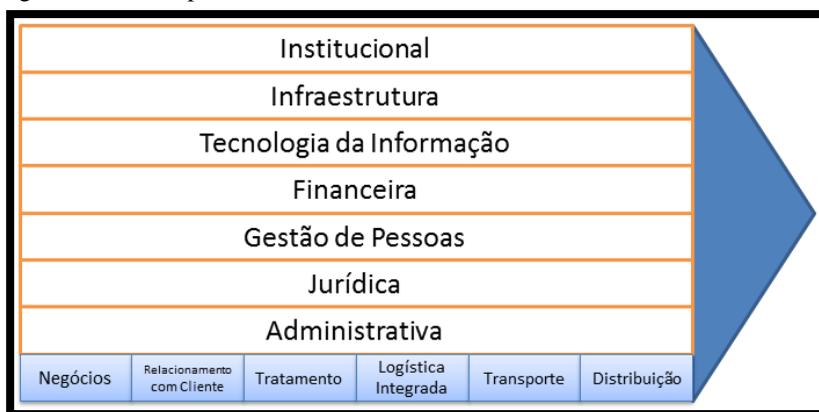
Segundo o relatório dos Correios (2014), esse foi o ponto de partida para o processo de revisão do Planejamento Estratégico, sendo elaborada pela Diretoria Colegiada e COMEX. A Identidade faz parte do Planejamento Estratégico intitulado Correios 2020, e foi aprovada pela Diretoria Colegiada em 23 de setembro de 2009, na 37ª REDIR, e pelo Conselho de Administração em 24 de setembro de 2009, em sua 9ª ROCA. Ficaram definidos como: I) negócio: soluções que aproximam;

II) missão: fornecer soluções acessíveis confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no Mundo; III) visão: ser uma empresa de classe mundial; IV) valores: Ética; Meritocracia; Respeito às pessoas; Compromisso com o Cliente; Sustentabilidade. Os seus principais ativos intangíveis são: Conhecimento acumulado sobre logística de atendimento, tratamento e distribuição de objetos; Força da marca Correios; e Credibilidade junto a usuário e clientes.

A empresa disponibiliza à população, pessoas físicas e pessoas jurídicas de todo o Brasil, às agências próprias e terceirizadas e às unidades distribuidoras, os seguintes principais produtos: embalagens; fórmulas de franqueamento; filatelia; conveniências; Quanto aos principais serviços, de acordo com seu aspecto comercial predominante, possuem os seguintes segmentos: Mensagem; Encomenda; Digital; Marketing; Financeiro; Conveniência; Logística Integrada; Internacional e Malote (CORREIOS, 2014).

A cadeia de geração de valor dos Correios abrange processos finalísticos e de apoio e a Figura 21 apresenta os principais processos dos Correios.

Figura 21 – Macroprocessos dos Correios



Fonte: relatório de gestão Correios 2014

Dessa forma, faz-se necessário apresentar a história e a natureza da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, empresa pública de direito privado com abrangência em todo o território brasileiro.

### 4.1.1 História e Natureza

O transcorrer da história dos Correios em terras brasileiras corresponde à transformação histórica do próprio país, razão pela qual os principais fatos ligados à implantação e ao aperfeiçoamento dos serviços postais fornecem um panorama do próprio desenvolvimento histórico brasileiro. Nesses séculos, a trajetória dos Correios está intimamente ligada à evolução da administração pública e da tecnologia em nosso país. (CORREIOS, 2014)

Do início dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram o papel de aproximar as pessoas, buscando sempre o aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos à sociedade, de modo a sagrar-se como uma das instituições mais respeitáveis do Brasil. A empresa completa 350 anos após a edição do livro "Memórias Históricas do Rio de Janeiro", no início do século XIX, do monsenhor José de Sousa Azevedo Pizarro e Araújo, que afirma ter principiado "(...) no Brasil o estabelecimento do Correio pelos anos de 1663, com um regimento datado de 25 de janeiro", considerado o "dia do Carteiro". Apesar de a pesquisa documental contemporânea não confirmar uma base fática para a escolha dessa data, ela vem sendo mantida, assim como outras datas comemorativas, como o próprio dia do Natal, as quais, ainda que não tenham exatidão histórica, consagraram-se pela tradição e pela forte carga simbólica. Os Correios brasileiros, até a modificação de seu estatuto em 2013, passaram por um processo de estatização, criação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) nos anos 30, e criação, em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações (CORREIOS, 2014).

Modificações de leis e criação do estatuto ocorreram nos últimos anos. Segundo a Lei 12.490 (Brasil, 2011), os Correios passam a ter novas competências: § 2º A ECT tem atuação no território nacional e no exterior. § 3º Para a execução de atividades compreendidas em seu objeto, a ECT poderá: I - constituir subsidiárias; e II - adquirir o controle ou participação acionária em sociedades empresárias já estabelecidas.

O Decreto 8.016 (Brasil, 2013) destaca outros itens de mudança para a natureza dos Correios: Art. 4º A ECT tem por objeto social, nos termos da lei: I - planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; II - explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos; III - explorar atividades correlatas; e IV - exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações (BRASIL, 2013).

O Decreto ainda destaca:

§ 1o A ECT terá exclusividade na exploração dos serviços de que tratam os incisos I a III do caput do art. 9º da Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978, conforme inciso X do caput do art. 21 da Constituição. § 2o A ECT, atendendo a conveniências técnicas e econômicas, e sem prejuízo de suas atribuições e responsabilidades, poderá celebrar contratos e convênios para assegurar a prestação de serviços. § 3o A ECT, no exercício de sua função social, é obrigada a assegurar a continuidade dos serviços postais e telegráficos, observados os índices de confiabilidade, qualidade, eficiência e outros requisitos fixados pelo Ministério das Comunicações. § 4o A ECT poderá, obedecida a regulamentação do Ministério das Comunicações, firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de sua rede de atendimento. Art. 5o Para a execução de atividades compreendidas em seu objeto, a ECT poderá, mediante autorização da Assembleia Geral, adquirir o controle ou a participação acionária em sociedades empresárias já estabelecidas, e de constituir subsidiárias. § 1o A constituição de subsidiárias e a aquisição do controle ou participação acionária em sociedades empresárias já estabelecidas deverão ser comunicadas à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal no prazo de trinta dias, contado da data do ato correspondente. § 2o É vedado às empresas constituídas ou adquiridas nos termos do § 1o atuar no serviço de entrega domiciliar de que trata o monopólio postal (BRASIL, 2013).

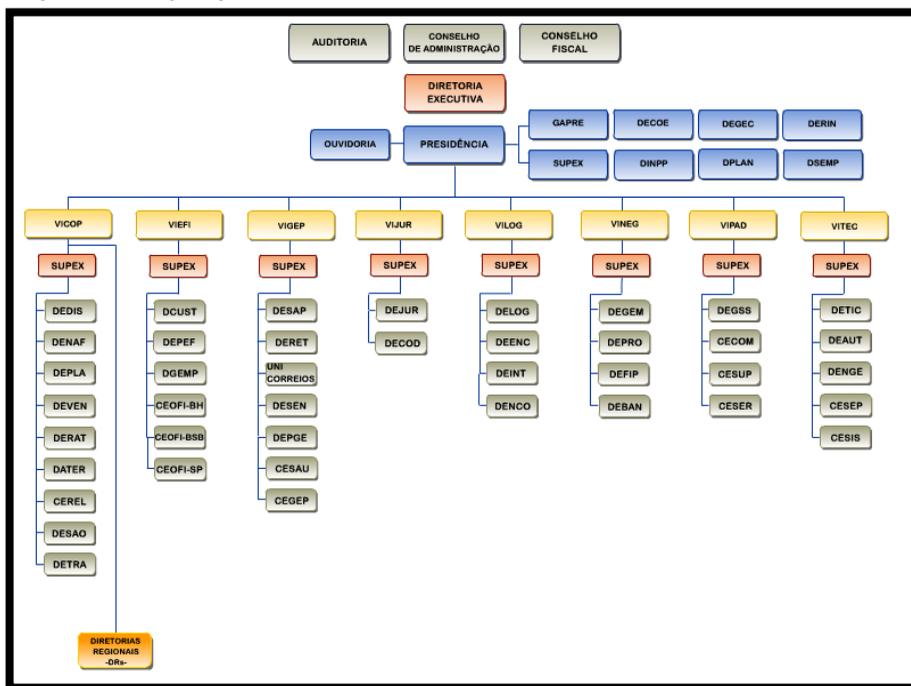
Segundo o site dos Correios (2014), algumas participações significativas ocorreram até 2013 sobre a questão da atuação e natureza da organização, como, por exemplo: inclusão de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da ECT; lançamento do SEDEX 12 e da coleta seletiva solidária na rede de agências; lançamento da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros; início do uso de

*smartphones* pelos carteiros para atualização do status de entrega de encomendas em tempo real.

#### 4.1.2 Estrutura

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é organizada, em função de seu porte, com características de estrutura departamental distribuídas por funções. O Decreto 8.016 (Brasil, 2013) passou a estruturar a empresa com características específicas que serão tratadas neste subcapítulo. A Figura 22 apresenta o organograma da empresa.

Figura 22 – Organograma dos Correios



Fonte: intranet dos Correios

A distribuição de poder é constituída conforme as funções definidas por meio das seguintes composições elencadas no Decreto 8.016 (BRASIL, 2013):

Art. 2o A ECT terá sede e foro na cidade de Brasília, Distrito Federal, com atuação no território nacional e no exterior.

(...)

Art. 8o A ECT é constituída pelos seguintes órgãos:

I - Assembleia Geral;

II - Conselho de Administração;

III - Diretoria-Executiva; e

IV - Conselho Fiscal.

Parágrafo único. A estrutura organizacional da ECT será definida pelo Conselho de Administração, por proposta da Diretoria-Executiva.

Art. 9o A ECT será administrada pelo Conselho de Administração, com funções deliberativas, e pela Diretoria-Executiva.

Art. 10. Os órgãos de administração serão integrados por brasileiros residentes no País e dotados de idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo.

O Decreto 8.016 (Brasil, 2013) que aprovou o novo estatuto da empresa, passou a utilizar a figura da Assembleia Geral. O artigo 13 detalha que a Assembleia Geral se reunirá, ordinariamente, dentro dos quatro primeiros meses subsequentes ao término do exercício social, para os fins previstos em lei e, extraordinariamente, sempre que os interesses da ECT assim o exigirem, observados os preceitos legais relativos às convocações e deliberações.

Houve modificações na composição do Conselho de Administração. Correspondente com o Decreto 8.016 (Brasil, 2013):

Art. 15. O Conselho de Administração é o órgão colegiado responsável pela orientação geral dos negócios da ECT, pela definição das políticas, diretrizes e objetivos corporativos, e pelo monitoramento dos resultados.

Art. 16. O Conselho de Administração será composto por sete membros, eleitos pela Assembleia Geral, sendo:

I - quatro indicados pelo Ministro de Estado das Comunicações, dentre os quais o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho;

II - o Presidente da ECT;

- III - um indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão; e
- IV - um representante dos empregados, na forma da Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, e sua regulamentação.

A Diretoria Executiva é responsável pela execução e é onde estão estruturados todos os departamentos e funções organizacionais. A representação das Direções Regionais está subordinada à Vice-Presidência de Clientes e Operações (VICOP), totalizando 28 regionais abrangendo todos os estados mais o Distrito Federal. Há ainda a Vice-Presidência Financeira (VIEFI), a Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIGEP), Vice-Presidência Jurídica (VIJUR), Vice-presidência de Logística e Encomendas (VILOG), Vice-Presidência de Negócios (VINEG), Vice-Presidência de Administração (VIPAD) e Vice-Presidência de Tecnologia e Infraestrutura (VITEC). A organização da Diretoria Executiva ocorre da seguinte forma, de acordo com o Decreto 8.016 (BRASIL, 2013):

Art. 21. A Diretoria-Executiva é o órgão de administração da Empresa responsável pela gestão dos negócios, de acordo com a orientação geral fixada pelo Conselho de Administração.

Art. 22. A Diretoria-Executiva será composta por:  
I - um Presidente nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado das Comunicações, e demissível a qualquer tempo; e

II - oito Vice-Presidentes.

§ 1o Os Vice-Presidentes serão eleitos pelo Conselho de Administração, por indicação do Ministro de Estado das Comunicações, e serão demissíveis a qualquer tempo.

Outro órgão relevante para a composição da estrutura organizacional da ECT é o Conselho Fiscal. A partir do Decreto 8.016 (Brasil, 2013), ele possui as seguintes composições e atribuições:

Art. 27. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da ECT, devendo funcionar em caráter permanente, e será integrado por três membros efetivos e igual número de suplentes,

eleitos anualmente pela Assembleia Geral para o exercício de suas atribuições sendo:

I - dois membros titulares e suplentes indicados pelo Ministro de Estado das Comunicações; e

II - um membro titular e suplente indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, como representantes do Tesouro Nacional.

§ 1º Os membros do Conselho Fiscal, em sua primeira reunião, elegerão o seu Presidente.

O sistema postal dos Correios está distribuído por todo o Brasil e sua capilaridade busca alcançar todos os municípios por meio de seus serviços. Os quadros 10, 11, 12 e 13 apresentam a estrutura do Banco Postal no Brasil, a infraestrutura de atendimento, a infraestrutura operacional e efetiva de recursos humanos dos Correios do Brasil (CORREIOS, 2014).

Quadro 10 – Estrutura do Banco Postal

Agências de Correios com o serviço Banco Postal	6.158
Municípios Atendidos sem Serviços Bancários	1.662
Municípios Atendidos Com Serviços Bancários	3.574
Contas Correntes Abertas	73.827

Quadro 11 – Infraestrutura de atendimento (em unidades)

Ag. Correio Comercial Tipo I (própria) - ACC I	6.434
Agência de Correio Filatélica - AF	31
AGÊNCIAS PRÓPRIAS (1)	6.465
Agência de Correio Franqueada - AGF/ACF	1.019
Ag. Correio Comercial Tipo I (Permissionárias) - ACC I	158
Agência de Correio Comunitária - AGC	4.510
AGÊNCIAS TERCEIRIZADAS (2)	5.687
TOTAL DE AGÊNCIAS (1 + 2)	12.152
Posto de Venda de Produtos - PVP (3)	1.666
UNIDADES TERCEIRIZADAS (2 + 3) = 4	7.353
TOTAL DE UNIDADES (1 + 4)	13.818
Caixas de Coletas - CC	18.423

Quadro 12 – Infraestrutura Operacional (em unidades)

Centro de Tratamento de Cartas - CTC	16
Centro de Tratamento de Encomendas - CTE	16
Centro de Trat. Cartas e Encomendas - CTCE	25
Centro de Trat. Correio Internacional - CTCI	3
UNIDADES DE TRATAMENTO (1)	60
Centro de Distribuição Domiciliária - CDD	989
Centro de Entrega de Encomendas - CEE	126
Unidade de Distribuição *	9.111
UNIDADES DISTRIBUIDORAS (2)	10.226
Centro de Logística Integrada - CLI	58
Centro de Gestão de Logística Integrada - CGLI	3
UNIDADES DE LOGÍSTICA INTEGRADA (3)	61
Centros de Serviços Telemáticos - CST	3
Centro de Transporte Operacional - CTO	41
Terminal de Carga Aérea e de Superfície - TECA	7
OUTRAS UNIDADES (4)	51
TOTAL DE UNIDADES (1 + 2 + 3 + 4) = 5	10.398
Motos	17.220
Veículos Leves	8.230
Veículos Pesados	429
UNIDADES DE TRANSPORTE (6)	25.879
Rede Postal Noturna - RPN	13
Caixas Postais Comunitárias - CPC	231.372
Regiões de Vendas - REVENs	114
Qualidade Operacional	94,50%
Desempenho Operacional	95,65%

Quadro 13 – Recursos Humanos (em unidades)

Pessoal Permanente	124.100
- Nível Básico	5.470
- Nível Médio	111.852
- Nível Superior	6.778

Programas Sociais	7.338
<b>EFETIVO TOTAL</b>	<b>131.438</b>

Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial

A estrutura é complementada pelos quadros anteriores e está é a composição da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Segundo o conhecimento da história, natureza e estrutura, apresenta-se nos subitens 4.1.3 e 4.1.4 os pontos que fazem parte do tema e do objetivo da pesquisa no estudo de caso: a formulação e implementação das estratégias por meio do Planejamento Estratégico Correios 2020 e a aplicação da Governança Corporativa na empresa.

#### **4.1.3 Planejamento Estratégico – Correios 2020**

O Planejamento Estratégico dos Correios 2020 foi distribuído em ciclos de execução e períodos para correção de rumos. A respeito do primeiro documento elaborado, pertencente ao ciclo 2011/2014, o processo de concepção das estratégias levou em consideração a visão de médio e longo prazo para organização, determinando caminhos a serem percorridos em diferentes ciclos estratégicos. Os ciclos estratégicos permitiriam à Organização alinhar seu Plano Estratégico tanto ao Plano de Governo (refletido no PPA) quanto ao Plano de Estado, mantendo o foco nas questões advindas do mercado e do principal acionista, o Governo Federal – que representa a vontade da sociedade brasileira. Dessa forma, os ciclos balizam a implementação da estratégia de acordo com as diretrizes governamentais, atendendo a agenda de elaboração e revisão orçamentária e o desdobramento necessário à execução das estratégias estabelecidas.

Segundo o Plano Estratégico dos Correios (2011), houve a separação por ciclos estratégicos, os quais foram definidos dentro dos seguintes horizontes temporais:

- a) **2011-2014** - Este é um ciclo de grandes transformações e investimentos, pois será a base para a construção do futuro pretendido. Destaca-se que este ciclo é de fundamental importância para a implementação da estratégia, pois dele depende a rápida e decisiva transformação que os Correios necessitam;
- b) **2015-2018** - Este será um ciclo de continuação dos investimentos e com resultados decorrentes das ações do primeiro ciclo. Nele será realizada a análise dos resultados

alcançados, do ambiente e dos resultados das ações implementadas, bem como a revisão do Plano Estratégico e a definição de novas ações para o ciclo.

- c) **2019-2020** - Neste ciclo realizar-se-á a análise crítica dos ciclos anteriores, das ações executadas e da consecução das diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico. Neste período terá início o desenvolvimento de um novo Plano Estratégico.

Segundo o Conselheiro A, houve razões para que o diagnóstico apontasse a necessidade de criação de um novo Planejamento estratégico.

A própria administração (novo Presidente), não estava à época, veio se alinhar ao planejamento, pois ele concorda e você vai perceber na entrevista que a expressão de não usarmos mais um “monolito” foi avaliado à época, vendo que a empresa precisa não ser mais uma empresa monolítica. Os outros correios faziam novas formas diferentes do desenvolvimento orgânico com aquisição de empresas como a empresa atuava até à época e alguns negócios como logística integrada e Correios Digital deveriam ser desenvolvidos com a parceria privada. Isso veio do exercício, foi rico e agora estamos revisitando o planejamento visando uma releitura, desde o tempo que foi passado, e tudo que foi avaliado e ocorreu nos últimos anos, já que a empresa empreendeu muita coisa que está em curso. (...) Na época, nós estávamos com a medida provisória 532 que virou a Lei 12490 e havia uma discussão na empresa e na área que o atual chefe da área de planejamento e buscávamos descobrir quais portas que a empresa precisava abrir para o futuro. O outro chefe do departamento sensibilizado à época comentou que a grande modernização seria abrir as portas visando a mudança da legislação. A importância da mudança da legislação pelo chefe do DPLAN existia. O vislumbre naquele momento com os cortes estudados para internacionalização, correio digital, serviços financeiros, logística muita claro e não precário como antes possibilitaram na chegada do novo chefe de planejamento possibilitou a situação para o alcance de um novo objetivo para a empresa, isso

deu certo e aconteceu. O horizonte de 12 anos se deve pela ideia não era ter uma coisa para um ano ou dois, isso já havia, queríamos criar uma visão exatamente de um cenário que já consolidasse um pouco as possibilidades abertas pela mudança na legislação.

O processo de formulação das estratégias denominado “Correios 2020”, correspondente com o documento de Planejamento Estratégico dos Correios (2011), contou com a participação de aproximadamente 200 empregados, de vários níveis organizacionais, nas discussões que levaram à identificação de tendências sinalizadas pelo mercado até o estabelecimento de novos desafios para a construção de uma nova realidade para os Correios no Brasil para o momento da concepção e execução das estratégias.

Em conformidade com o Chefe de Departamento A, houve a distribuição por grupos:

O processo aconteceu em 2010, havendo vários grupos e desdobramentos e foram criados por meio de linhas de negócios, associados aos objetivos traçados. Cada grupo definiria cada uma das ações que alcançassem níveis estratégicos (aquisição de empresas, criação de negócios) e outros de nível setorial, cerca de 10 ou mais grupos de trabalho. Todos eles trabalhando com uma linha de negócio.

A utilização de empregados da Administração Central (AC) e Diretorias Regionais (DRs) foi considerada importante em função das várias visões da empresa e dos cenários a serem enfrentados pela empresa. Consoante ao documento de Planejamento Estratégico dos Correios (2011), o “Correios 2020” teve início com a realização de estudos de Prospecção Ambiental que contemplaram os principais acontecimentos no Brasil e no mundo - megatendências, no ambiente postal nacional e internacional – tendências e reações do setor, bem como um diagnóstico da própria ECT. Esses estudos instrumentalizaram a Empresa com informações sobre o ambiente interno e externo e geraram uma reflexão de alto valor estratégico sobre seu ambiente de atuação, os atores envolvidos no setor, as tendências internacionais, nacionais e setoriais, assim como sobre os direcionadores da atividade postal.

Foram realizadas análises com base em diversos dados e informações de órgãos e instituições governamentais e setoriais, considerando os aspectos econômico, legal, demográfico, socioambiental e tecnológico, com base nas seguintes fontes: UPU, UPAEP, IBGE, IPEA, BACEN, fóruns e congressos.

Após essas reflexões, o passo seguinte deste processo foi a Análise do Ambiente, que teve como propósito a avaliação da situação estratégica da Empresa e do Negócio frente aos desafios que o ambiente em que ela está e estará inserida lhe impõem. Competitividade, vulnerabilidade a ameaças, capacidade de implementação das transformações necessárias e disponibilidade de recursos estratégicos foram alguns dos itens analisados.

Utilizando-se dos resultados obtidos nas fases de Prospecção Ambiental e Análise do Ambiente, a Empresa definiu sua nova Identidade Corporativa, com ativa participação da Diretoria da Empresa, na qual ficou definido o Negócio que deverá ser desenvolvido nos próximos anos, a Missão que a Organização deve cumprir, os Valores que devem ser trabalhados e praticados ao longo do tempo e a Visão que direcionará os esforços para a construção da nova Empresa (CORREIOS, 2011).

Além da nova Identidade Corporativa e dos objetivos estratégicos, foram criadas as cinco linhas de negócios definidas (Logística, Comunicação, Financeiro e outros Atendimentos, Internacional e Serviços Públicos), as estratégias para capacitação da Empresa às ambições estabelecidas para o longo prazo e para o ciclo estratégico proposto para 2011-2014, sendo este último patrocinado pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva que tratou, exaustivamente, sobre o futuro da Organização e delineou objetivos de médio prazo em consonância com a Visão de ser uma empresa de classe mundial (CORREIOS, 2011).

O Chefe de Departamento B destacou que vários fatores e ferramentas foram consideradas no processo de formulação das estratégias.

Foi feito um grande apanhado, onde elementos que te falei que apareceram, com as surpresas estratégicas, e isso tudo foi tratado em um ambiente de “*open process*”, ambiente aberto de discussão, onde centenas de pessoas em determinados momentos se fizeram presentes nessas situações. Algumas pessoas da AC,

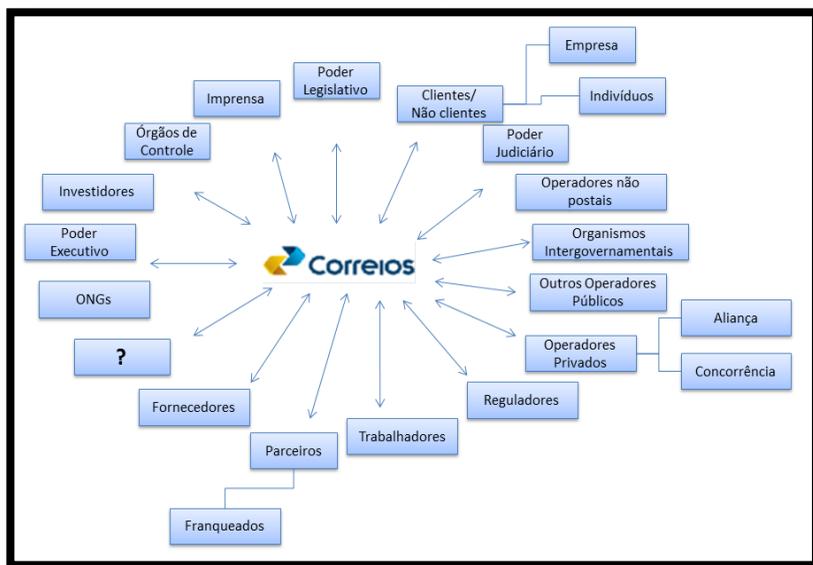
SUPEX, Diretores Regionais estiveram presentes desse momento que começou em 2008, como pensaremos em algo que acontecerá daqui a doze anos, 2020. O que ocorreu há 12 anos quando falamos de um futuro incerto e complexo (...). Mas existiam ferramentas, avaliavam-se cenários e ocorrências pretéritas que havia gerando impacto no momento e poderiam ocorrer.

Alguns termos foram importantes para a concepção do Planejamento Estratégico, como os definidos a seguir:

- a) As surpresas estratégicas ocorrem exatamente porque não foram percebidas nem pensadas anteriormente nos estudos prospectivos. Olhando-se para trás, muitas surpresas ocorreram nos últimos anos e, certamente, outras vão surgir no futuro;
- b) As Megatendências foram avaliadas com base no estudo de Prospecção Ambiental desenvolvido sendo possível identificar algumas das principais tendências apontadas pela comunidade internacional;
- c) As tendências postais foram estudos que contemplaram como o setor postal vinha sendo conduzido nos últimos anos. Alguns destes, de caráter prospectivo, permitiram a identificação das tendências como liberalização do mercado, busca de alternativas mais econômicas e consequente melhoria na qualidade dos serviços com menor custo para o cliente, elevação dos preços postais. (CORREIOS, 2011).

Os atores envolvidos no ambiente postal, que foram considerados para a elaboração e são avaliados na execução do Planejamento Estratégico Correios 2020, são apresentados na Figura 23.

Figura 23 – Atores envolvidos no ambiente postal



Fonte: Planejamento Estratégico dos Correios - “Correios 2020”

Diante da avaliação dos cenários da empresa naquele momento, foi elaborado o diagnóstico da gestão dos Correios, considerando como premissa a atual Visão – Ser uma empresa de classe mundial –, norteadora do modelo de gestão calcado nos fundamentos da excelência, difundidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Assim, foi adotado como referencial para o desenvolvimento do trabalho o instrumento “Critérios de Excelência 2010 – avaliação e diagnóstico da gestão organizacional”, publicado pela FNQ. Esse modelo reúne os principais requisitos a serem atendidos por qualquer organização que pretenda alcançar patamares mais altos de maturidade da gestão, competitividade e sustentabilidade. A verificação do atendimento a tais requisitos demonstrou em que grau os fundamentos da excelência estão presentes na Empresa. A empresa apresentava resultados aquém do que se esperava para as empresas de classe mundial, pois fatores como poucas práticas de gestão apresentam os padrões de trabalho, definindo os métodos, a periodicidade, os responsáveis e os aspectos de proatividade. O aprendizado ocorre de forma isolada, não é algo sistematizado. A maioria das práticas de gestão não apresenta aperfeiçoamento em decorrência da avaliação dos resultados que

geraram. A inovação ocorria de forma esporádica, havia falta de integração. (CORREIOS, 2011).

A partir desse resultado, o grupo coordenado pelo Departamento de Planejamento (DPLAN) elaborou um conjunto de 55 considerações e recomendações, priorizadas em três níveis (urgentíssima, urgente, não urgente). Por meio da análise de ambiente, apresentou-se o resultado da análise SWOT dos Correios conforme descrito a seguir:

- a) Forças: Marca/Imagem; Reserva de mercado (monopólio); Integração com a rede postal mundial; Expertise em operações de grande escala; Condição de empresa pública – agente de políticas públicas; Capacidade de captação e geração de recursos para investimento (solidez econômico-financeira); Expertise em gerenciamento de endereço, potencializada pela presença em todo o País; Mesmos privilégios concedidos à Fazenda Pública (ex. isenção de direitos de importação de materiais e equipamentos); Capacidade de absorção de novos negócios; Capilaridade (atendimento e distribuição);
- b) Oportunidades: Aumento do comércio eletrônico; Soluções híbridas (física e digital); Soluções de logística para governo (três esferas e três poderes); Política governamental de incentivo às exportações (especial as PMEs); Soluções customizadas, completas e integradas (*Fullfilment*, Logística Integrada); Ações e políticas públicas (Brasil 3 Tempos, Metas do Milênio, Cooperação Internacional); Demanda por soluções baseadas em endereços físicos e virtuais (geoprocessamento, portabilidade, mobilidade); Demanda por remessa de frágeis, perecíveis e objetos com peso maior que 30 kg ou dimensões superiores; Inclusão digital – maior demanda por serviços de internet dos Correios; Tendência do mercado por terceirização de serviços;
- c) Fraquezas: Restrições de âmbito, objeto e natureza da Empresa Marca Correios 100% Brasil (baixo desejo de consumo); Governança Corporativa - modelo de liderança, processo decisório, política de consequência; Ocorrência de greves; Formalização das requisições de insumos (materiais e serviços) com prazo excessivo; Processo de comunicação com o cliente em situações críticas; Custo elevado; Não desenvolvimento e evolução em tempo hábil de soluções de tecnologia de informação; Patrocínio estratégico – foco em negócios convencionais; Receita de vendas concentradas – poucos grandes clientes e serviços sob ameaça de substituição;

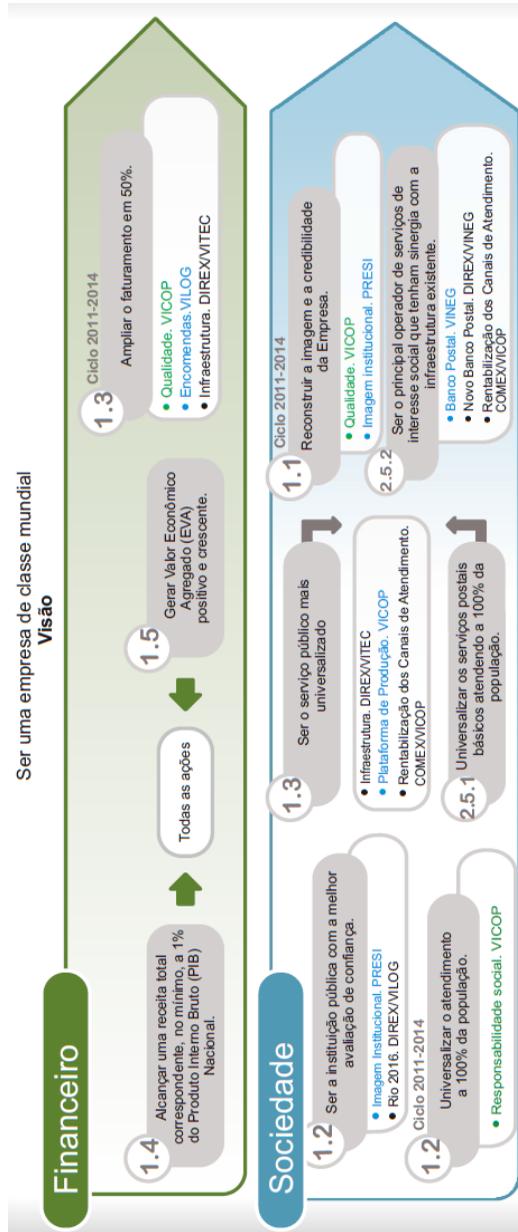
- d) Ameaças: Avanço de tecnologias de ruptura - efeito de substituição (principalmente mensagem, marketing direto e financeiro); Globalização da concorrência (novos entrantes); Pressões por liberalização do mercado postal e redução do campo de atuação dos Correios; Violência urbana e falta de segurança pública; Uso de tecnologia na prestação de serviços de atendimento; Foco na redução de custos – redução e aglutinação de conteúdo e postagens, associação de concorrentes; Aumento de produtos virtuais (CD, livros, DVD); Cultura da gratuidade do serviço digital; Preços mais baixos oferecidos pela concorrência; Pressões ambientais (CORREIOS, 2011).

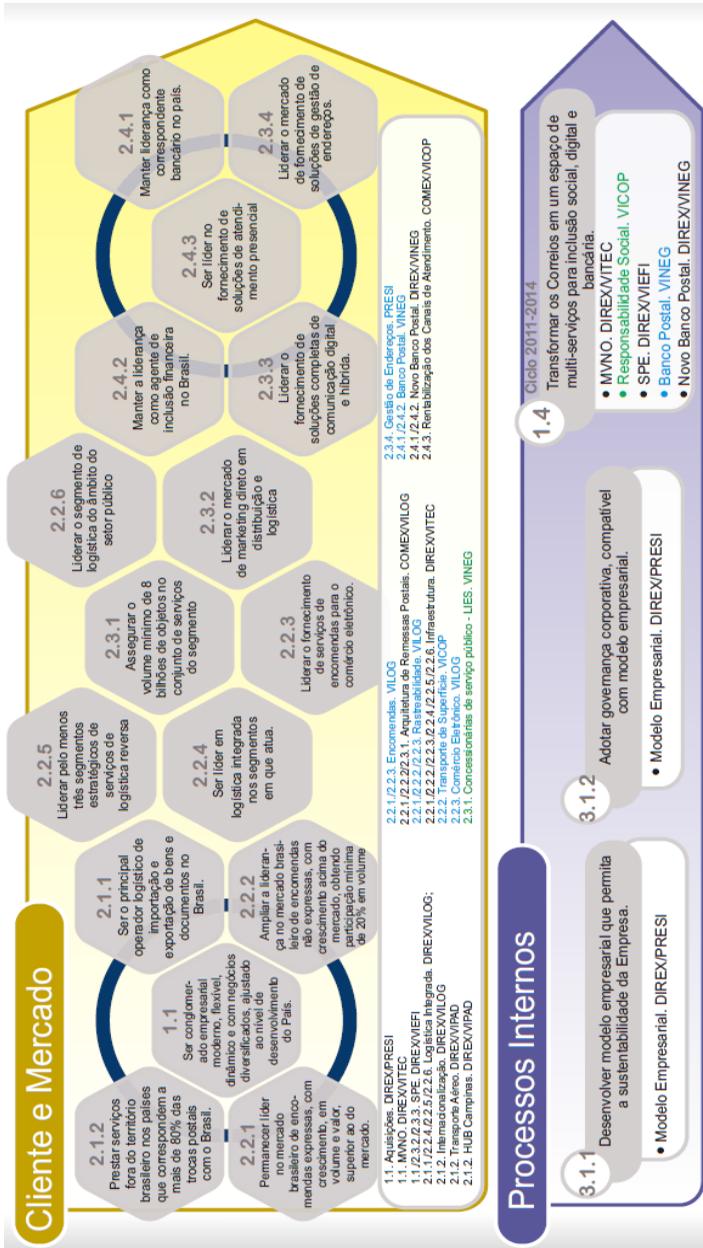
Diante dessas análises, a Identidade Corporativa da empresa foi atualizada e, condizente com Planejamento Estratégico dos Correios (2011), ficou definido da seguinte forma:

- a) Negócio: soluções que aproximam;
- b) Missão: fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.
- c) Visão: ser uma empresa de classe mundial.
- d) Valores: ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade.
  - d.1) A ética pautada na Transparência em seus relacionamentos e boas práticas de governança;
  - d.2) A meritocracia, pela valorização dos empregados pelo seu conhecimento e competência;
  - d.3) O respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
  - d.4) O compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de nossos produtos e serviços;
  - e
  - d.5) A sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

A partir das informações prestadas pelo Departamento de Planejamento dos Correios, a Figura 24 apresenta o mapa de alinhamento estratégico e empresarial (segmentado em três páginas para facilitar a visualização) que abrange os objetivos e ações estratégicas que abrangem a corporação para o Planejamento Estratégico dos ciclos 2011/2014, 2015/2018 e 2019/2020.

Figura 24 – Mapa de alinhamento estratégico e setorial





## Aprendizado e Crescimento

3.2.1

Alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial.

- MEG (definir, implementar e monitorar o Modelo de Excelência em Gestão), PRESI
- Política de Preços e Benefícios. COMEXVILLOG
- Pessoal (meritocracia, saúde e capacitação). DIREXVIGEP
- Responsabilidade Ambiental. DERIN
- Gestão das Relações do Trabalho. COMEXVIGEP

Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

### Missão

**SOLUÇÕES QUE APROXIMAM  
Negócio**

Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade.

### Valores

■ Ação Estratégica ■ Ação Sobral ■ Ação Concluída

Gerência de Planejamento / Departamento de Planejamento Estratégico

Para os itens 3.1 (Sustentabilidade Empresarial) e 3.2 (Modelo de Excelência da Gestão), foram criados os objetivos estratégicos 3.1.1, 3.1.2 e 3.2.1 relatados no mapa de alinhamento da Figura 24.

Os objetivos estratégicos e estratégias tratados como “linha de gestão” no planejamento estratégico são apresentado da seguinte forma:

### 3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL OBJETIVO ESTRATÉGICO

3.1.1 Desenvolver modelo empresarial que permita a sustentabilidade da Empresa.

Estratégia:

a) Propor alterações regulatórias necessárias a ampliar: o âmbito de atuação da Empresa, o objeto social da Empresa e as possibilidades de parcerias empresariais.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

3.1.2 Adotar governança corporativa, compatível com modelo empresarial.

Estratégias:

- a) Desenvolver e implementar novo estatuto.
- b) Propor outras alterações regulatórias necessárias.

### 3.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO

3.2.1 Alcançar o nível de uma empresa de classe mundial.

Estratégias:

Em razão de o objetivo estratégico estar relacionado ao nível de excelência da gestão, conforme critérios definidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as estratégias foram organizadas por Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão, conforme a seguir:

- 1) Pensamento Sistêmico e Visão de Futuro
  - a) Desenvolver e implantar novo modelo de gestão estratégica, sistematizando os ciclos de Planejamento Estratégico.
- 2) Aprendizado Organizacional
  - b) Desenvolver e implantar modelo de gestão do conhecimento para os Correios.
- 3) Cultura de Inovação
  - c) Consolidar e disseminar modelo de gestão da inovação, incluindo equipes de pesquisa e desenvolvimento e centros de pesquisa.

d) Criar ou estabelecer mecanismos de desenvolvimento e implantação de novas tecnologias e novos modelos para apoiar a inovação.

4) Liderança e Constância de Propósitos

e) Desenvolver e implantar modelo de gestão de riscos, mitigando perigos inerentes aos negócios e ao ambiente de atuação.

f) Remodelar sistema de identificação, formação e desenvolvimento de lideranças.

g) Definir política de comunicação corporativa, valorizando o papel de integrador nacional da Empresa.

5) Orientação por Processos e Informações

h) Desenvolver e implantar modelo organizacional baseado na gestão por processos.

6) Geração de Valor

i) Assegurar que os prazos de fornecimento e os custos de suprimento de bens e serviços sejam adequados à realidade de mercado.

j) Assegurar que os prazos de disponibilização e os custos das soluções de TI sejam adequados à realidade de mercado.

k) Assegurar tempestiva e adequada alocação de recursos humanos, de forma compatível com as práticas de mercado.

l) Desenvolver e implantar modelo de gestão de marcas e de outros ativos intangíveis.

m) Desenvolver cultura de custos e implantar sistema de avaliação de desempenho econômico-financeiro.

n) Desenvolver e implantar sistema de avaliação de desempenho global da Empresa, considerando as necessidades das partes interessadas, em especial de imagem e de satisfação dos clientes, usuários e acionista.

7) Valorização das Pessoas

o) Desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências.

p) Desenvolver modelo de valorização da meritocracia na Empresa.

8) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

q) Consolidar modelo de monitoramento sistematizado das necessidades e expectativas do mercado.

## 9) Desenvolvimento de Parcerias

r) Idealizar, desenvolver e implantar parcerias institucionais, com as Áreas de Governo Federal, Congresso Nacional, Judiciário e Órgãos de Controle.

s) Idealizar, desenvolver e implantar alianças estratégicas com instituições de pesquisa, fornecedores e concorrentes para as áreas de educação, P&D, e exploração de negócios.

## 10) Responsabilidade Social

t) Desenvolver e implantar modelo de gestão Socioambiental.

u) Desenvolver e implantar modelo de gestão histórico-cultural.

v) Dar preferência por processos que garantam a utilização de produções sustentáveis.

w) Posicionar a filatelia como expressão cultural e educacional do País.

Conforme diagnóstico de pontos fracos da empresa na análise SWOT, a governança Corporativa foi avaliada com baixo desempenho na concepção da estratégia nos itens de modelo de liderança, processo decisório e política de consequência. Apresenta-se no subitem a seguir a avaliação sobre a governança corporativa nos Correios.

#### **4.1.4 Governança Corporativa nos Correios**

Consoante o Plano Estratégico dos Correios (2011), a visão da Diretoria Executiva, nas palavras do Presidente da empresa como se estivesse em 2020, propõe que, por meio da execução do Planejamento Correios 2020, “em suma, cumprimos nossas obrigações junto à sociedade e ao acionista, renovando, reforçando e valorizando a imagem de uma organização centenária que segue sendo a mais confiável de todas as instituições brasileiras. Desfrutamos de um presente de sucesso porque no passado houve preocupação com o futuro”.

Dentro dessa visão de um cenário de sucesso, o Presidente se pronuncia ao Conselho de Administração ainda da seguinte forma:

Deixamos de ser uma organização monolítica. Adotamos um modelo empresarial mais dinâmico e mais alinhado com os fundamentos de uma boa governança corporativa. Somos um conglomerado

de empresas orientadas para o cumprimento de nossa missão, o que fazemos com reconhecida qualidade. Como postulamos que seríamos uma organização de classe mundial, estabelecemos um modelo de gestão corporativo orientado pela e para a excelência que nos situa, nos dias de hoje, entre as melhores empresas do mundo no nosso setor, em nível de maturidade. Com isso conseguimos eliminar praticamente todas as recomendações e determinações dos órgãos de controle e fiscalização (CORREIOS, 2011).

A preocupação com a “adoção de um modelo empresarial mais dinâmico e mais alinhados com os fundamentos de uma boa governança corporativa”, conforme o Planejamento Estratégico da empresa, apresentou-se em razão de um dos pontos fracos na análise SWOT ter sido o seguinte: Governança Corporativa - modelo de liderança, processo decisório, política de consequência (CORREIOS, 2011).

Nesse momento de formulação das estratégias, foram delimitados também mecanismos de regulação do Planejamento Estratégico (2011) que visam ao aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa como, por exemplo: revisão dos textos do Decreto- Lei n.º 509/69, do Decreto n.º 83.726/79 (que aprova o Estatuto da ECT) e de outras normas em que isso seja necessário, para adequá-las à legislação societária (Lei n.º 6.404/76), prevendo ainda modificações na composição, funcionamento e atribuições dos órgãos da Empresa, bem como introduzindo modernos mecanismos de governança corporativa. Modificações ocorridas por meio da Lei 12490/2011 e pelo Decreto 8016/2013 apresentaram modificações sensíveis às funções organizacionais, estrutura e, em destaque, a composição da governança corporativa já na implementação das estratégias.

O Planejamento Estratégico “Correios 2020” (2011) estabeleceu alguns objetivos que contemplam a Governança Corporativa dentro das “Linhas de Gestão”:

### 3 - LINHAS DE GESTÃO

Complementando as formulações estratégicas para suporte aos negócios e à produção, foram desenvolvidas abordagens relacionadas à gestão da Empresa, com foco na sustentabilidade empresarial e na excelência da gestão. Sendo assim, destaca-se a importância do objetivo estratégico focado na excelência da gestão, pois

este traduz a relevância dos processos gerenciais para consecução da estratégia proposta. 3.1 – SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

ESTRATÉGIA - a) Propor alterações regulatórias necessárias a ampliar: o âmbito de atuação da Empresa, o objeto social da Empresa e as possibilidades de parcerias empresariais. OBJETIVO ESTRATÉGICO - 3.1.2 Adotar governança corporativa, compatível com modelo empresarial. 1 - OBJETIVOS DO CICLO (2011-2014)

1.1 - Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa. 1.2 - Universalizar o atendimento a 100% da população. 1.3 - Ampliar o faturamento em 50%. 1.4 - Transformar os Correios em um espaço de multisserviços para inclusão social, digital e bancária.

Em complemento à aplicação do Planejamento Estratégico, apresentam-se as estratégias e principais ações que estão relacionadas à aplicação da Governança Corporativa na formulação das estratégias da organização:

## 2 - ESTRATÉGIAS E PRINCIPAIS AÇÕES

2.3 - Implantar e modernizar a gestão com a aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa.

- a) Ter gestão corporativa adequada a uma empresa de classe mundial, adotando as mais modernas práticas.
- b) Conduzir a racionalização administrativa.
- c) Equilibrar custos.
- d) Aumentar a produtividade (faturamento/emprego).
- e) Realizar investimentos em volume compatível com as estratégias definidas.

Compatível com a intranet do Departamento de Planejamento dos Correios (2014), a Governança Corporativa tem como função ser um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, envolvendo mecanismos e princípios que governam o processo decisório. Esse sistema possui uma estrutura que especifica a distribuição de direitos, deveres e responsabilidades entre os diversos atores da Empresa.

O Departamento de Planejamento (2014) considera alguns conceitos fundamentais para a Governança Corporativa de órgãos de controle e que são fundamentais para a padronização de conceitos da instituição, conforme se apresenta nos seguintes itens:

- a) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST - O DEST é responsável pela elaboração do Programa de Dispendios Globais – PDG – e da proposta do Orçamento de Investimentos – OI – das empresas em que a União detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social. Cabe ao DEST o acompanhamento e disponibilização das informações econômico-financeiras das empresas estatais, bem como se manifestar sobre os pleitos das empresas estatais, no que se refere à política salarial, aprovação e eventuais modificações nos planos de previdência dessas empresas e seu quantitativo de empregados. O aperfeiçoamento da gestão administrativa, através do aumento da eficácia e Transparência na atuação das empresas estatais federais, também tem orientação e motivação do Departamento, em busca permanente do fortalecimento das empresas do Governo.
- b) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) - É uma entidade sem fins lucrativos, de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança. Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, o Instituto promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e congresso anual, entre outras atividades direcionadas à temática Governança Corporativa.
- c) *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) - A missão da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social de pessoas em todo o mundo. A OCDE é um fórum no qual os governos podem trabalhar juntos para compartilhar experiências e buscar soluções para problemas comuns, tais como: mudanças econômicas, sociais e ambientais.

Para conhecimento e avaliação de todos os envolvidos na Governança Corporativa dos Correios, o Planejamento Correios “2020” (2011) apresentou que o ambiente de atuação da empresa ocorre por meio dos atores de maior protagonismo. Tal abordagem confere uma visibilidade que permite não só a identificação dos papéis

desempenhados, como também a realização de exercícios de imaginação quanto à possível dramaturgia resultante das ações provocadas por forças externas. O estudo possibilitou o conhecimento de todos os atores, como aparece na Figura 23 e eles são avaliados da seguinte forma quanto a seus papéis no ambiente postal:

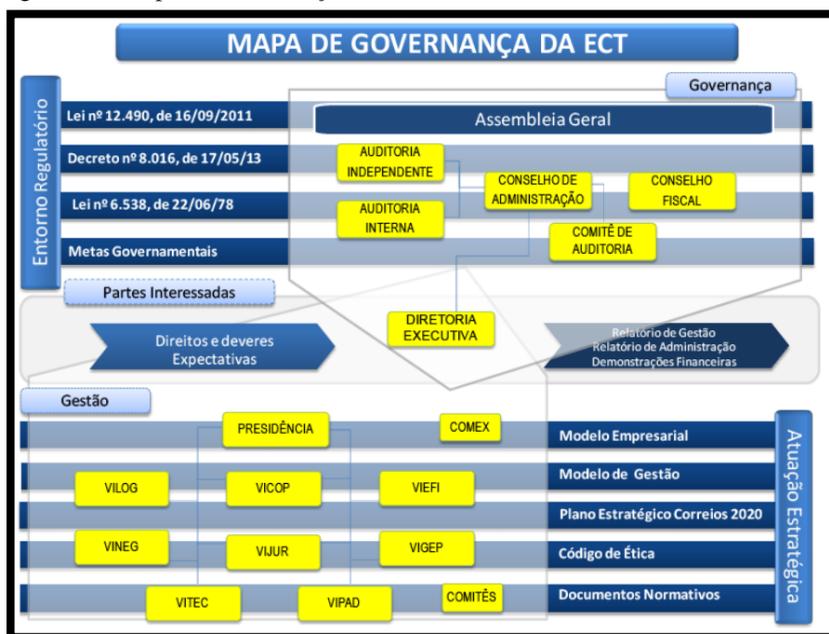
(i) **Imprensa:** Destacou-se seu papel de fiscal que, em função das demandas crescentes por Transparência, tende a ser aprofundado; (ii) **Órgãos de Controle:** Por ser estatal, a ECT está sujeita a ações empreendidas por órgãos como o TCU, a CGU e o MP, que demandam um grande esforço da parte dos gestores da Empresa; (iii) **Investidores:** Embora a ECT não tenha aberto o seu capital, ela é demandada por diversos agentes interessados em investir na realização de negócios conjuntos; (iv) **Poder Executivo:** Cabe ao Poder Executivo a formulação de políticas setoriais (Universalização, por exemplo), a aprovação de tarifas e do orçamento da Empresa, a indicação dos integrantes de sua Diretoria e dos Conselhos (Fiscal e de Administração); (v) **ONGs:** A ECT já se articula com um grande número de Organizações não Governamentais, com destaque para os acordos estabelecidos junto a comunidades em áreas de difícil acesso, com o objetivo de prestar serviços postais básicos a um número maior de brasileiros; (vi) ? - É tão expressiva a dinâmica que circunscreve o setor postal que devemos nos manter permanentemente atentos quanto à entrada em cena de novos atores. A título de exemplo, poderíamos destacar o surgimento de um órgão regulador específico, o que, por sinal, já consta em projeto que tramita na Câmara dos Deputados; (vii) **Fornecedores:** Milhares são os fornecedores da ECT. Alguns se destacam pelo porte dos serviços prestados, como é o caso da RPN; (viii) **Parceiros:** A Empresa já desenvolve algumas parcerias como aquelas mantidas no âmbito do sistema de agências franqueadas, junto a diversos empresários e a mantida com o banco Bradesco na operacionalização do Banco Postal; (ix) **Trabalhadores:** A ECT, segundo maior

empregador nacional, conta com uma força de trabalho que reúne quase 108.000 empregados, em sua maioria ocupando atividades operacionais na Organização; (x) **Reguladores:** A ECT, embora não esteja vinculada a um regulador específico, presta serviços alinhados a outros âmbitos setoriais já regulamentados. O Banco Postal é regulado pelo Banco Central, o serviço de telegramas é regulado pela ANATEL, os serviços de transporte estão afetos aos reguladores setoriais; (xi) **Operadores Privados:** Já foram identificados milhares de operadores postais atuando na informalidade no Brasil. Verdadeiros “camelôs postais” se nutrem da ausência de regulação setorial para competir com a ECT. Muitos se utilizam da capilaridade dos Correios, postando em nossa rede, para chegar aos mais longínquos destinos. Por outro lado, a Empresa estabelece alianças com grandes integradores para viabilizar a prestação de serviços internacionais; (xii) **Outros Operadores Públicos:** Trata-se dos operadores públicos postais de outros países, que atuam em conformidade com as regras da UPU ou mediante acordos bilaterais. Em vários casos atuam como competidores, com destaque para os operadores europeus; (xiii) **Organismos Intergovernamentais:** Atualmente, os organismos intergovernamentais de interesse postal não se limitam à UPU e à UPAEP. Outros atores entraram em cena com destaque para a Organização Mundial do Comércio (OMC), onde se discute a liberalização do mercado postal em escala mundial; (xiv) **Operadores não Postais:** Compreendem prestadores de serviços em outros domínios de atividade que são concorrentes da ECT; (xv) **Poder Judiciário:** O Supremo Tribunal Federal julgou a ação que questionava o monopólio postal o que, por si só, demonstra a relevância do Poder Judiciário em relação às atividades executadas pela ECT; (xvi) **Clientes/ Não Clientes:** O estudo contemplou aqueles que usam nossos serviços, bem como aqueles que ainda não o fazem; (xvii) **Poder Legislativo:** Trata-se de ator da maior relevância, pois no âmbito do Legislativo são elaborados projetos

com grande poder de impacto nos negócios da ECT. A título de exemplo, destacam-se projetos que questionam a existência do monopólio postal (CORREIOS, 2011).

Por meio da avaliação do diagnóstico organizacional, que apresentou a necessidade de melhoria do ponto fraco diagnosticado em governança corporativa, a criação de objetivos e ações estratégicas para a implementação no momento da formulação das estratégias, o conhecimento de mecanismos e órgãos de controle, assim como o papel e a necessidade de atores no ambiente corporativo, os Correios passaram a utilizar o modelo da Figura 25, que detalha o Mapa de Governança da ECT, o qual situa a influência do entorno regulatório, a atuação estratégica, o grau de relação entre órgãos e Comitês, assim como a estrutura de poder da empresa. Áreas da gestão e influência de direitos e expectativas de atores também aparecem no mapa.

Figura 25 – Mapa de Governança da ECT



Fonte: Departamento de Planejamento Estratégico (2014)

Em razão das modificações criadas por meio da Lei 12490/2011 e pelo Decreto 8016/2013, houve a reestruturação e uma nova adequação de cada um dos participantes da estrutura da governança dos Correios, conforme papéis detalhados a seguir:

- a) Assembleia Geral: É a reunião dos acionistas da Empresa. No caso da ECT, por ser uma empresa pública com 100% de seu capital da União, o acionista é representado pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN;
- b) Auditoria Independente: É a responsável pela execução de serviços técnicos de auditoria contábil e outros correlatos para emitir pareceres técnicos obras e demonstrações financeiras da ECT;
- c) Auditoria Interna: Promove o fortalecimento dos sistemas de controles internos da Empresa, o qual, por sua vez, visa, em essência, assegurar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) Conselho de Administração: É o órgão colegiado responsável pela orientação geral dos negócios da ECT, pela definição das políticas, diretrizes e objetivos corporativos, e pelo monitoramento dos resultados;
- e) Conselho Fiscal: É o órgão de fiscalização dos atos dos administradores e da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da empresa e tem funcionamento permanente;
- f) Conselho de Auditoria: Assessora o Conselho de Administração, acompanha, avalia e supervisiona as atividades da Auditoria Interna e da auditoria independente e assegura a operacionalização, eficiência e eficácia de seus processos e dos controles internos;
- g) Diretoria Executiva: É o órgão de Administração da Empresa responsável pela gestão dos negócios, de acordo com a orientação geral fixada pelo Conselho de Administração;
- h) Presidência: Dirige, supervisiona e controla as atividades da ECT, coordenando o desenvolvimento da estratégia empresarial, a comunicação social, a gestão cultural, a segurança empresarial; exerce a representação institucional e estimula a inovação.
- i) COMEX: Estrutura especial de deliberação colegiada, composta pelos Superintendentes Executivos da Empresa, encarregada de dar suporte à Diretoria Executiva;
- j) Comitês: Comitês temáticos de apoio à gestão;

- k) VICOP: Promove a gestão e a operacionalização do relacionamento com o cliente, dos canais de atendimento e da força de vendas bem como a operacionalização dos demais negócios da Empresa;
- l) VIEFI: Promove a gestão dos processos econômico-financeiros da Empresa;
- m) VILOG: Promove a gestão e a operacionalização dos negócios de logística integrada, bem como a gestão e o tratamento do negócio de encomendas;
- n) VITEC: Promove a oferta de infraestrutura física e tecnológica para a Empresa;
- o) VIJUR: Promove a gestão da atuação jurídica e do controle disciplinar;
- p) VIGEP: Promove a disponibilização e o desenvolvimento dos Recursos Humanos necessários da Empresa;
- q) VINEG: Promove a gestão dos demais negócios da Empresa e o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios;
- r) VIPAD: Promove o fornecimento de bens e serviços necessários à Empresa, a gestão documental e do patrimônio, bem como os serviços compartilhados de administração de pessoal e os serviços gerais.

Outro mecanismo utilizado na gestão da organização conforme pesquisado por meio de entrevistas e na página da intranet dos Correios (2014), mais especificamente na área de auditoria (AUDIT). A medição ocorre desde 2013 na organização e a medição de risco ocorre da seguinte forma:

A medição do risco envolve o uso sistemático das informações disponíveis para determinar a probabilidade de que ocorram eventos especificados e a magnitude de suas consequências, isto é, o impacto. Portanto a medição do risco é realizada por duas variáveis – a probabilidade e o impacto. Para iniciarmos a construção do modelo é necessário que se faça a escolha das bases de informações que serão utilizadas. Após definidas, deve-se escolher qual a variável de maior relevância para a análise. Variável de impacto: para o cálculo da variável de impacto utilizamos a construção de um indicador composto formado por todas as séries de dados utilizadas no modelo para a análise de risco,

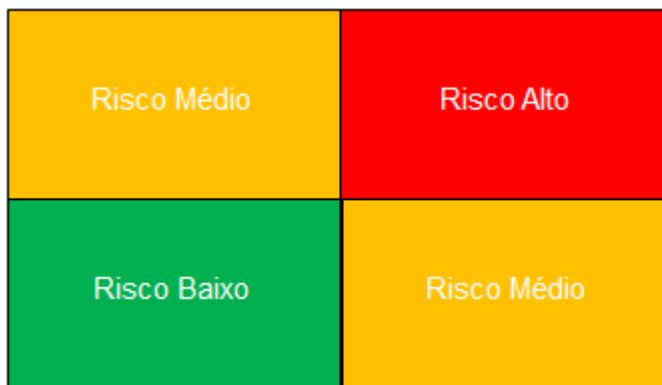
normalizadas pelo padrão “re-scaling”. Depois de normalizados, deverão ser atribuídos “pesos” aos indicadores simples para a construção do indicador composto de impacto. (...) Indicador de impacto =  $P1*I1 + P2*I2 + \dots + Pn*In$ , onde I = indicadores simples normalizados e P = peso atribuído a cada indicador simples. Obs.: a soma de P = 1.

Para calcular a probabilidade da variável de maior relevância, ou de seus intervalos, adota-se o critério da distribuição normal padronizada (Z score), onde  $Z = (\text{observação} - \text{média da variável}) / \text{desvio padrão}$ . A probabilidade da variável Z pode ser encontrada na tabela Z ou na função  $\text{dist.normp}(Z)$  do excel.

Após a plotagem, na definição da amostra devem ser priorizadas as análises aos dados que ficaram situados na área de alto risco, ou seja, com variáveis de impacto e probabilidade com valores iguais ou superiores a 0,5.

A medição de risco apresenta por meio da matriz de risco possibilita a empresa identificar eventos especificados e a magnitude de suas consequências, isto é, o impacto. A Figura 26 demonstra como o mecanismo é usado na organização.

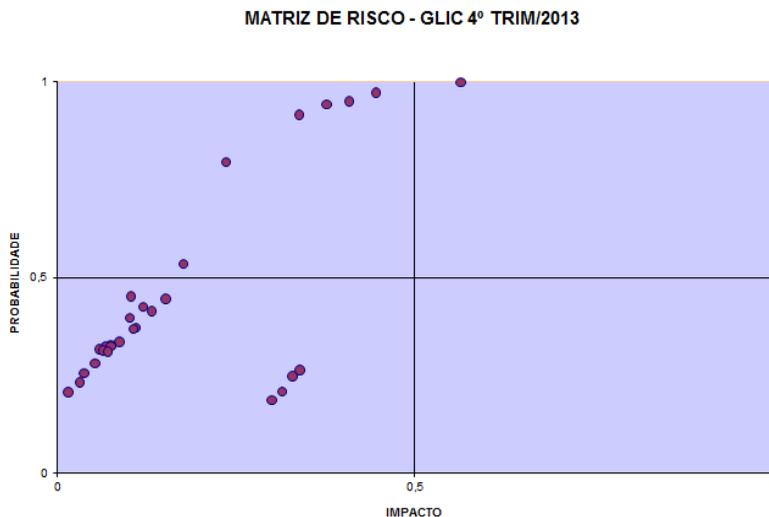
Figura 26 – Matriz de risco entre impacto x probabilidade



Fonte: Intranet dos Correios (2014)

Como exemplo, a Figura 27 apresenta a distribuição das Diretorias Regionais de acordo com as probabilidades e impactos e o grau de risco que apontam as metodologias da matriz de risco da organização.

Figura 27 – Matriz de risco do 4º trimestre de 2013 das Diretorias Regionais



Fonte: Intranet dos Correios (2014)

Dessa forma, após a contextualização da organização, de seu Planejamento Estratégico e a Governança Corporativa, os próximos subcapítulos 4.2 e 4.3 analisam a aplicação das práticas de governança corporativa sobre a formulação e implementação das estratégias no estudo de caso.

## 4.2 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este subcapítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, sendo que seus itens apresentam a interpretação de conselheiros, chefes de departamento e participantes da etapa de formulação das estratégias para a empresa, a partir da qual é possível interpretar a Categoria 1 do Quadro 7, que é a apresentação do modo pelo qual se interpreta o estudo, adequando-se aos objetivos principal e

específico. Análises sobre o Planejamento Estratégico e demais informações coletadas também são avaliadas neste subcapítulo.

#### **4.2.1 Liderança, Estrutura, Cultura e Comunicação**

Condizentes com o estudo de Kich (2010), alguns fatores como liderança, cultura, estrutura e comunicação agem sobre as organizações. O impacto na formulação das estratégias foi avaliado por meio de questões para os entrevistados que responderam destacando cada um dos fatores.

O Chefe de Departamento A destacou a participação da liderança na formulação das estratégias da seguinte forma:

(...) a parte de liderança ocorreu pelo envolvimento nas discussões das lideranças departamentais, diretorias e do Conselho de Administração no último momento, onde pode colocar ideia e participar da formulação das estratégias. O próprio Presidente e a diretoria têm falado bastante sobre o foco na liderança por meio de revistas, o porquê do que está sendo realizado, o papel do Plano Estratégico, as novas parcerias (empresa área, Hub), tudo isso vem sendo destacado na comunicação da alta direção.

Além disso, o Analista destacou o papel da liderança por meio das seguintes participações:

A liderança você teve a participação de representantes da estrutura formal presente como o SUPEX, os líderes de aprovação que se desenvolveram no processo durante a constituição em níveis de submissão ao conselho, ao COMEX. Ela se manifestava nos integrantes dos grupos como também no processo de aprovação para que houvesse uma sequência dentro da própria chefia de coordenação (DPLAN) e depois dos demais outros níveis até o Conselho de Administração.

Percebe-se, dessa forma, que houve a concentração de vários membros participantes direta e indiretamente da gestão da organização em vários níveis no papel da formulação da estratégia. A convocação

das lideranças formais foi apresentada na composição da formulação das estratégias na visão dos entrevistados.

A respeito da cultura organizacional, de acordo com o Chefe de Departamento A, “a cultura organizacional vai levar um tempo a ser modificada (...)”, sendo que ele considera que os Correios de vem passar de avaliar produtos de prateleira para buscarem novas soluções e visões para o novo processo produtivo. Outro aspecto relatado sobre a formulação das estratégias foi destacado pelo Chefe de Departamento B:

A questão da cultura você incorpora na discussão com uma equipe bem distribuída em termos qualitativo e quantitativo, de forma ativa, cerca de 200 pessoas capazes de trazer as informações da cultura organizacional. Quando a gente faz esse tipo de discussão, estávamos em 2008 sob um impacto forte as CPMI dos Correios, em que a “cultura do medo” gerava o risco do não entendimento e necessitávamos contrapor o empreendedorismo e valores para enfrentar essa questão.

O Analista complementou a participação da cultura com a seguinte interpretação:

A cultura organizacional ela foi introduzida no planejamento a partir desses diversos eventos que você havia ali, com atores de diversos níveis da organização e áreas, eles traziam consigo também os elementos culturais que eles constroem na própria organização.

Dessa forma, compreende-se que, na visão dos entrevistados, a participação da cultura organizacional foi possível e favoreceu o processo de formulação das estratégias, pois a composição de vários representantes da estrutura organizacional demonstrou um enriquecimento de informações. Entretanto, observou-se que nem todos os cargos e participantes da empresa como atendentes, carteiros ou operadores de triagem e transbordo estavam presentes no processo (parte interessada empregados), por exemplo.

A estrutura organizacional foi avaliada no processo de formulação como outro fator influenciador da elaboração do planejamento estratégico. Para o Analista, “a estrutura estava presente pelos instrumentos que você tinha para formulação, aprovação e

divulgação do plano, pois se utilizou as lideranças estabelecidas formalmente e informais para produzir o estudo e a sua aprovação”. Por outro lado, para o Chefe de Departamento B, a consideração da estrutura na formulação das estratégias foi muito relevante:

A estrutura era anacrônica quanto às nossas necessidades, precisávamos de um modelo empresarial capazes de atender as necessidades e passamos a escutar parcerias, MVO, entre outros, assim como a governança (pelo próprio estatuto), e a nossa estrutura atual não abrigava as questões, acho que devo estar antecipando alguma questão mais para frente. O estatuto foi criado para permitir o desenvolvimento das atividades que desenvolvemos hoje, ele abrange o entorno regulatório, com a possibilidade de abrigar os entes que estamos abrangendo hoje em dia.

Em conformidade com o Chefe de Departamento A, a preocupação com a estrutura está mais vinculada à fase de implementação, pois “quanto à estrutura, o processo está ocorrendo agora, a avaliação de uma consultoria está estudando o que poderia ser reformulado e avaliado de acordo com os processos da organização”. Considera-se, dessa forma, que a estrutura organizacional era um ponto fraco capaz de influenciar resultados de forma negativa na composição e flexibilidade organizacional no processo de formulação das estratégias.

A respeito de outro item tratado por Kich (2010), a Comunicação Organizacional, segundo o chefe do departamento A houve a elaboração do plano de comunicação, e embora tenha havido uma arrefecida, ela ocorreu por meio da disseminação das páginas da organização, de cartas de esclarecimento da identidade e da explicação a todos os empregados, havendo um novo destaque também para o novo ciclo atual.

A partir da visão do Analista, seria necessária uma melhor distribuição de informações para toda a organização.

A comunicação dentro do grupo funcionou bastante bem, mas com a empresa toda foi por meio de seus instrumentos regulares de comunicação (boletins, entre outros). Acredito que pudesse ter sido um pouco melhor, levou muito tempo para poder tentar traduzir isso a todos os níveis da organização, foram somente os usuais, mas pessoalmente acredito que pudesse ter feito

reuniões mais presenciais usando os meios de tecnologia de hoje, mas de forma que houvesse um aprendizado mais rápido e completo de toda a estrutura que o Plano Estratégico propunha, pois havia uma mudança bastante significativa para atuação da empresa.

Dessa forma, o fator comunicação apresentou-se negativamente na composição da formulação das estratégias, pois o plano de comunicação não abrangeu todas as partes interessadas que deveria.

Quanto aos fatores organizacionais, percebe-se que a governança do setor público por meio do estudo de caso na elaboração das estratégias obteve um resultado positivo com a participação da liderança formal da organização, houve enriquecimento dos debates por meio da cultura e, por outro lado, aspectos como comunicação e estrutura influenciaram negativamente na elaboração das estratégias organizacionais.

#### **4.2.2 Conformidade Legal, Prestação de Contas, Responsabilidade e Equidade**

Em correspondência com Andrade e Rossetti (2012) e Larrate (2013), os quatro principais valores referentes à sustentação da governança corporativa aparecem na aplicação da Conformidade Legal, da Prestação de Contas, da Responsabilidade Corporativa e da Equidade. A visão dos entrevistados sobre a formulação das estratégias é relatada neste item.

A respeito da Conformidade Legal, segundo o Chefe de Departamento A, “várias informações foram levantadas naquele momento, o que possibilitou a modificação visando à criação do estatuto, embora não houvesse uma estrutura para a formulação e, sim, durante a execução das estratégias”.

Já o Chefe de Departamento B fala na dificuldade de garantir e assegurar o futuro para os próximos dez anos. Entretanto, relata que na execução, em 28/04/2011, o Conselho de Administração aprovou o planejamento estratégico e no mesmo dia a Presidente da República encaminhou ao Congresso a medida provisória que possibilitou essa mudança do marco regulatório.

O Analista também corrobora com o atendimento aos requisitos legais, mas destaca a preparação para um novo marco regulatório na fase da execução das estratégias:

Um dos elementos que se concluiu é que para que se pudesse fazer esse processo de modernização, era necessário que se houvesse uma nova base regulamentar, que permitisse que a empresa pudesse atuar neste novo ambiente, de “modernização da empresa”. Foi nele que foi percebido um ambiente desafiador para a organização e um dos seus elementos fundamentais colocados como objetivo para se poder trabalhar as novas bases de modernização da empresa seria a parte de regulação da empresa. A partir daí, formulou-se uma medida provisória de modernização, nos instrumentos de regulação da empresa, especialmente o Decreto 509/69 com a criação da 12490/2011 buscou mexer em seu objeto social como um marco, definindo alguns pontos fundamentais para esse processo de modernização para atuação da organização.

Quanto à Prestação de Contas, o Analista destaca o seguinte ponto de vista:

Com relação à Prestação de Contas e há obrigatoriedade de publicação por meio do estatuto e a determinação específica que se remete à Lei das S.A. Além de você ter a atualização do novo estatuto, você tem essa inclusão, a qual orienta na direção das melhores práticas de mercado quanto à governança, uma delas é a Prestação de Contas para a sociedade de maneira geral, a qual não existia anteriormente.

Entretanto, conforme o Chefe de Departamento A, nem todos os itens foram considerados na elaboração do planejamento estratégico.

Bem, daí houve análise de ambiente verificou fragilidades e necessidades que todo o levantamento fez, assim como apoio de informação das Diretorias Regionais, buscando a visão de todo o Brasil, além da SWOT e matriz de risco. Entretanto, a visão conscientemente para o plano não houve, proporcionando um gap.

A respeito do item Transparência, na visão do Analista, a publicidade aparece exemplo de aplicação dessa prática. Muitos dos riscos aparecem mais na implementação das estratégias com a matriz de riscos organizacionais. Condizente com o Conselheiro A, “não há muito segredo no planejamento para nós, ele está no sangue, participamos da construção e concordamos como uma peça fundamental para a empresa hoje, sendo a pedra de toque, o ancoradouro das iniciativas, é um norte”. Houve a preocupação da divulgação a todos de como seria elaborado o processo de formulação das estratégias.

O Chefe de Departamento A também destacou:

Os grupos de trabalho debateram bastante propondo ações que deveriam ser mais aprofundadas envolvendo a formulação da estrutura e a comunicação deveria estar com destaque por parte da estratégia da alta direção para demonstrarem o papel do plano estratégico visando o futuro da organização.

Sobre a Equidade, ou senso de justiça, apareceu a criação por meio do estatuto e das leis de algumas medidas que buscavam assegurar a Equidade de papéis na empresa. O Assessor relatou o seguinte ponto de vista:

Logicamente, dentro dessa construção se procurava usar o modelo de governança da empresa, onde os organismos de governança foram instituídos como a Assembleia Geral (não havia), passou a ter um Conselho com funções melhores definidas e a constituição das Diretorias também. A composição e as atribuições ficaram melhor definidas e mais alinhadas as melhores práticas de governança. Um exemplo muito típico que foi discutido era que o Presidente era o Presidente do conselho e hoje ele apenas integra e possui voto, não mais comanda. Isso cria uma liberdade, uma independência do conselho para avaliar a Diretoria Executiva. (...) Quanto à Equidade, você teve o estabelecimento de alguns instrumentos auxiliares no processo, por exemplo, de redefinição dos papéis e de instrumentos auxiliares para a atuação desses órgãos. O

fortalecimento do Conselho Fiscal, a criação de comitês.

Conforme informações coletadas, houve a preparação e elaboração para um novo marco regulatório, que seria o responsável para a execução dos objetivos estratégicos, apresentando-se um fator positivo tanto para o cumprimento, quanto para o compromisso dos objetivos organizacionais. Quanto à Prestação de Contas, nem todos os itens foram verificados e ocasionaram algumas lacunas nos estudos. Quanto à Transparência, apresentou-se uma preocupação no momento com a aplicabilidade das ações, conforme consta na elaboração do planejamento, entretanto, como mencionado no item anterior, houve problemas de comunicação interna. Quanto à Equidade, apresentou-se preocupação em redefinir as composições dos órgãos de decisão da organização e isso influenciou na proposta de enquadramento e elaboração do novo estatuto e suas atribuições.

#### **4.2.3 8 Ps para a formulação das estratégias**

As práticas de Boa Governança se resumem em ambiente, sistema, pontos fortes e fragilidades apontadas por empresas e aparecem na visão dos autores Andrade e Rosseti (2012) em oito dimensões: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Todas as práticas foram questionadas aos entrevistados, no estudo de caso, e avaliados neste item.

A propriedade e a possível avaliação da Equidade foram tratadas na formulação das estratégias da seguinte forma em conformidade com o chefe do departamento B:

Evidentemente, a utilização de ferramentas que considerem a complexidade e as incertezas e, fazendo um link com a resposta anterior, permitem identificar os atores ambientais e os fatos portadores do futuro. Podem-se verificar leis que geraram impacto sobre a organização. A criação de um novo entorno regulatório, que foi feito, possibilitou possibilidades de atuar fora do país, diversificar a nossa atividade, sendo atividades feitas paralelamente ao planejamento.

O novo marco regulatório é avaliado como base essencial para os objetivos tratados no Planejamento Estratégico. As outras entrevistas

apresentaram não só as formas futuras de atuação da organização, mas a garantia da recomposição do Conselho de Administração com representantes dos empregados, entretanto, como consequência do novo entorno regulatório.

A preocupação com a aplicação de princípios é apresentada na visão do Chefe de Departamento B: “a garantia da ética, esse valor deve presente na identidade corporativa da empresa, eu quero alicerçar as bases no primeiro dos nossos valores, o primeiro no rol de cinco”. A aplicação de ética também ocorre como um dos princípios, segundo o Chefe de Departamento A “a ética fica para os valores da organização e no código de ética em si”.

Na opinião do Analista, o princípio ética foi considerado da seguinte forma:

Com relação ao compromisso ético na formulação das estratégias, aí foram utilizados um conjunto com dois grandes balizadores: a normativa ética da organização que segue um movimento central na postura ética da formulação e desenvolvimento das estratégias e o elemento ético da cultura que não podemos deixar de reconhecer dentro da empresa em que possuímos com grande presença, pela história de construção e da própria natureza. Assim que eles foram utilizados na formulação e no acompanhamento do planejamento.

Por outro lado, por mais que a meritocracia tenha sido considerada como princípio na formulação das estratégias, as outras entrevistas em algum momento apresentam confrontos de posicionamento sobre a sua aplicação na implementação das estratégias. Os demais princípios são apresentados nos demais conceitos.

Quanto ao item propósitos, o Analista relata as seguintes visões:

Assim como, indicadores econômicos, também, em diversos âmbitos que você verifica no planejamento, no comportamento, na visão social de atuação da empresa pública, é colocada uma posição de liderança àquilo que está se propondo. Ela sintetiza as diversas expressões de liderança que estão presentes no planejamento. Colocamos também o alcance de um percento do PIB de crescimento econômico como definição de ambição de certo ciclo de você atingir certo ciclo

de desenvolvimento econômico e sua avancagem através de diversas iniciativas que a regulação passou a permitir como as parcerias estratégicas.

O Chefe de Departamento B comenta sobre propósitos com a análise sobre a maximização do retorno dos *shareholders*, correspondente à formulação das estratégias:

Identificando as partes interessadas, por meio do mapa, sabemos onde está a sociedade, clientes, acionistas, partimos da identificação deles. Na identificação da identidade corporativa, avaliamos os valores das partes interessadas, temos os clientes, os empregados (com o item meritocracia), podemos ver que essas práticas estão na identidade corporativa. Na geração de valor, isso é muito importante, temos um organismo como o Conselho de Administração responsável pela preservação e crescimento da empresa, e a nova estrutura mudada em vez do Presidente da empresa como Presidente do conselho possibilita uma modificação de um processo que era esdrúxula.

O Chefe de Departamento A complementa a visão sobre a participação dos propósitos na formulação das estratégias:

Na definição da identidade corporativa, entre eles o que foi feito: na análise ambiente, foi verificada a nova necessidade de revisão e criação do novo negócio, missão (delineamento onde iria atuar), elaborou-se a visão de ser uma empresa de classe mundial buscando a questão da Fundação da Qualidade, com pano de fundo buscando a questão de conglomerado e a internacionalização da marca Correios. A partir daí, todos os objetivos foram definidos, por meio de propósitos, assim como as ações foram feitas para que esses objetivos fossem alcançadas.

A respeito dos papéis, os quais seriam o entendimento da separação de participação, as alçadas e responsabilidades claramente definidas, o Chefe de Departamento A tem a seguinte visão sobre a

formulação das estratégias: “a questão da composição e sua definição está fora da empresa para a escolha da alta liderança, do Conselho de Administração, Fiscal ou até na Diretoria Executiva”.

O Chefe de Departamento B também enfatiza a questão dos papéis por meio de controle: “o controle por quem avalia era uma aberração, um problema muito grande, e agora foi pacificado e a presença do presente garante a transmissão para quem é responsável pela execução. A visão do conselho é importante para esse tipo de visão”.

O Analista destaca o processo de planejamento para apresentar a estrutura de como foi feita a distribuição de papéis:

A conciliação se dá com relação aos debates, por meio de diversos grupos que participaram da construção do planejamento. Cada proposta para identidade, proposta, e objetivos, eram avaliados nos debates, e a negociação por muitas vezes conflitantes eram debatidas e racionalmente avaliadas. Quando se chegava a uma proposição de identidade, diretriz era consolidada por diversas percepções de como aquele tema seria desenvolvido. Ele deveria contemplar aquilo no planejamento. Sobre a maximização da criação de valor, em vários pontos do planejamento se procurou construir abordagens, como para a área de negócio no tema com construção de liderança (liderar segmento, atividade ou área tal). Procurava-se criar uma lógica de posicionamento e expressava uma forma de você interagir as variáveis envolvidas para aquele de negócio de forma que você tenha naquele segmento de negócios definidos e abordado no planejamento, ele seja maximizado, já que está se falando de liderança.

Quanto ao poder, os autores Andrade e Rossetti (2012) consideram como prática de boa governança este quesito no momento em que a estrutura está claramente definida, visível e aceita, além de visões compartilhadas e planejamento de sucessões nos órgãos de administração.

O Analista fez uma análise sobre o fator poder e sua ideia de aplicação sobre a concepção das estratégias:

A estrutura de poder é construída ainda um pouco longe daquilo que seria ideal, quando olhamos as melhores práticas de governança corporativa apontadas pelo mercado. De certa forma, a composição do Conselho de Administração, especificamente, com representantes de diversas áreas de governo, com a inclusão da participação de um representante dos empregados, ela de certa maneira conseguiu avançar em relação àquilo que se tinha. A alteração da presidência do conselho e uma melhor definição das atribuições no conselho foi o que se melhor conseguiu construir para essa percepção de como a estrutura do poder deveria ser colocado. Deveria ter um conselho totalmente profissional, mas somente parte do Conselho é independente. Estamos em parte do caminho e isso deverá consumir tempo e parte da lógica que falamos: as melhores práticas indicam conselheiros independentes da organização e profissionais, capazes de conselhos profissionais e de controle considerando o interesse do acionista, e proprietários, o governo que é acionista intermediário da sociedade. Deveria buscar interesses da sociedade e deveria buscar as definições de maneira bastante isenta, acredito que estamos distante do ideal, mas conseguimos evoluir nesses pontos que coloquei para você: melhoria das atribuições, definição de responsabilidade e solidariedade dos conselheiros no desempenho da empresa, outro elemento importante, e na composição por esses avanços. A liberação do conselho do domínio da diretoria tornou-o independente da diretoria e a participação do representante dos empregados gerou uma inovação com uma dinâmica diferente para o conselho, nessa divisão do poder. Ela não está claramente definida, visível e aceita, ela está em construção. É um primeiro estágio nessa evolução que deve acontecer.

O Chefe de Departamento B destaca a participação da preparação do estatuto da empresa para a visão de estrutura do poder:

O estatuto tem um caráter dinâmico e importante para esse novo contexto que vivemos. O plasma é

o estatuto da empresa, ele é amplamente claro, isso eu não afirmo, mas quando ele foi estabelecido ele criou condições de clareza básica para elaborarmos o planejamento estratégico. Isso eu posso testemunhar.

Quanto a ser claramente visível e definida, a estrutura de poder para a formulação da estratégia foi vista da seguinte forma pelo Chefe de Departamento B:

(...) as normas, alçadas, estruturas de poder, enquadramentos e níveis estão bem definidos e, pelo que tenho visto, parecem ser aceitas em relação ao assunto. Entretanto, muitas vezes, ocorre o não domínio completo pelos substitutos e a reavaliação dos processos causará uma necessidade maior para que as pessoas consigam e possam atender a nova estrutura da organização a ser surgida pela nova consultoria e que possam vir pessoas com conhecimentos para as funções e para que possamos continuar mais 350 anos.

A respeito de práticas, há varias formas de se avaliar a aplicação da boa governança na composição do planejamento estratégico: gestão de conflitos de interesse, avaliação dos conflitos de agência, não acumulação de papéis nas presidências de conselho de administração e diretoria executiva. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

O Chefe de Departamento A relata a relação entre a governança e a formulação das estratégias:

A questão da maximização do valor (marca) foi feita de acordo com uma nova visão de governança, com a criação da matriz de risco e objetivando expor a empresa e a marca e eventos que pudessem ocorrer e causassem problemas na geração de valor. Outra questão são os custos da organização, há estudos por meio de mecanização, a busca por nova avaliação da forma de distribuição para aumentar a produtividade e criar valor, sendo que o Vice-Presidente financeiro à época destacou bastante este item com a geração de um indicador na busca pela criação de valor. A respeito da alavancagem é a busca de novos segmentos para buscar mais recursos, em função

da necessidade de superávit primário das organizações vinculadas ao governo.

Ele ainda complementa sobre a composição e não acumulação de funções nas práticas.

(...) a questão da composição e sua definição está fora da empresa para a escolha da alta liderança, do Conselho de Administração, Fiscal ou até na Diretoria Executiva, a avaliação do grupo que propôs a elaboração do estatuto definiu algumas atribuições e conhecimento que estes empregados deveriam ter, seria colocado no estatuto, inclusive como a questão de conflito de interesse da origem de onde viriam. Entretanto, não temos controle sobre ela, pois o acionista é o governo e é ele que decide quem vem. A tentativa de colocar no estatuto visa ser algo para haver um maior controle, capacitação e conhecimentos específicos para cada futuro participante.

Sobre o risco de conflito de agências nas práticas, o Conselheiro A relata a visão sobre a participação dos representantes no Conselho de Administração, os quais deliberam com sua participação como representante dos empregados, a partir da estruturação do novo estatuto da empresa:

Eu não sei se tá ainda no conflito de agência, mas nós temos uma constituição no conselho que não é ideal, em minha opinião e na literatura: o Presidente do conselho é um ministro de Estado e, este, chefia o Presidente da empresa. Não é a construção ideal. Deveria ser o ministro até para haver uma alçada maior para recursos, de interlocução como Presidente do conselho, sua decisão é definitiva. Outra situação, outros membros do conselho são vinculados ao ministro, pois temos chefes de gabinete, o secretário executivo que é o segundo homem do ministério, outro que era Assessor do outro ministro, outro que é Assessor do ministério do planejamento. Temos 3 pessoas mais o ministro que são ligados ao executivo, ao ministério. Quase metade da reunião é uma reunião do ministério.

A estruturação de formulação das estratégias buscou alguns padrões importantes para as práticas de governança. A utilização de metodologias e participação de partes interessadas aparece na visão do Chefe de Departamento A:

A forma de condução ocorreu em um momento de modificação de planejamento por meio do Departamento do Planejamento Estratégico, por meio de análise ambiente, entre outros. Houve a discussão com o Comitê e Diretoria Executiva. A proposta inicial do Plano Estratégico ocorreu por meio de grupos de trabalho através de SWOT e matrizes de avaliação. Com os estudos feitos foi verificada a necessidade de modificação da identidade corporativa, as quais não atendiam mais as necessidades do ambiente, como exemplo, as soluções para o mercado, estávamos ficando obsoletos. A criação do negócio “soluções que aproximam” visam soluções para manter a empresa buscando garantir seu papel no mercado com novas soluções. A partir daí, a visão, missão e objetivos foram criados, assim como ações. O processo passou pelo Conselho de Administração, mas a discussão maior ocorreu no COMEX e na Diretoria Executiva, assim como nos grupos de trabalho.

Outro importante aspecto para a governança é o papel das pessoas na concepção das estratégias. Para Larrate (2013), algumas políticas de gestão que possam visar melhorias para as pessoas são capazes de desempenhar um importante papel no alinhamento de interesses e na redução dos conflitos de agência. A gestão estratégica de RH e o processo sucessório para funções-chave da companhia devem ser avaliados nesse quesito.

Para o Chefe de Departamento A, alguns fatores ainda estavam no início no processo de concepção das estratégias:

(...) além da satisfação e preparação da gestão para isso, além do ambiente do trabalho e necessidade do desenvolvimento profissional em um ambiente que ele até mesmo não tenha preparação para isso, foi avaliado um processo de avaliação das competências críticas da

organização relacionando mais a atividades que estivessem preparadas para os desafios das outras atividades relacionadas a estrutura da organização. Os reconhecimentos vão além da forma financeira. A questão da sucessão e outras atividades ficaram em nível setorial e houve a formação de banco de talentos, gestão e preparação de sucessor, estariam “engatinhando”, pelo fato de ficar relegado em segundo plano, pois a empresa ficou mais preocupada com a questão do conglomerado empresarial, participação em mercados, entre outros.

O Chefe de Departamento B destaca que nem todas as práticas fizeram parte do planejamento estratégico e eram, algumas vezes, consideradas como práticas de rotina:

Nem tudo está lá no planejamento estratégico, estão as mais edificantes do processo, muita coisa está na rotina das áreas. Colocamos as mais edificantes no processo. Muitas atividades estão alinhadas ao Planejamento Estratégico da organização. (...) O nosso plano estratégico formula objetivos com valores, meritocracia, fora os objetivos que temos ali. Eles são desdobrados em ações e essas ações são conduzidas por determinadas pessoas e áreas que estão sendo desenvolvidas no âmbito de gestão de pessoas.

Para o Analista, a visão sobre plano sucessório na formulação das estratégias ocorreu por meio de algumas práticas:

Com relação à questão política sucessória, tentou-se ir ao limite do que uma gestão pública permite para que isso seja possível: a formação de banco de talentos, recrutamentos internos, visando alcançar impessoalidade nas escolhas e estejam alinhadas a essa visão de entrega de resultados.

Sobre o último dos “8 Ps”, a perpetuidade, infere-se que ela visa assegurar atenção ao tripé de sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). O Analista comentou o trabalho da matriz de riscos estratégicos elaborado pelo Departamento de Planejamento:

Existe um trabalho que é a matriz de riscos estratégicos, aprovado pelo conselho e deve ser revisado de tempos em tempos que apontam os riscos de alcançar as estratégias ou não. Há um modelo que o DPLAN coordena e suporta o conselho, é uma atividade que é executada pela diretoria e lá são apontados quais são os principais riscos para a realização da estratégia, como o risco da liberalização do mercado, imunidade tributária, meritocracia, risco de ocorrência de greve. Ela é tecnicamente modelada, aplicada pela área de planejamento e levada à diretoria e conselho para que se possa conhecer e tomar as medidas de mitigação.

O Chefe de Departamento B esclarece a utilização da ferramenta de risco estratégico.

O risco estratégico, de acordo com o IBGC, identifica aquilo que pode acontecer para afetar negativamente o atingimento dos nossos objetivos. A aplicação de metodologia brasileira aplicada com matriz de riscos estratégicos e a aplicação de plano de mitigação servem para o alcance de ações estratégicas. Elas são aquilo que a empresa faz para atingir seus objetivos. O condão de atuar como mitigação de riscos estratégicos é um papel que auxilia o alcance desses objetivos e tudo está no Manual de Planejamento. Não garantimos a perpetuidade, como a perda da maturidade da gestão e compromete o futuro, mas a utilização dessas ferramentas busca minimizar o impacto.

Por intermédio da interpretação do Chefe de Departamento A, a preocupação com a perpetuidade apresenta-se na formulação das estratégias por meio de exemplos que foram utilizados durante o processo:

Como exemplo, os problemas com fornecedores no mercado aéreo, poucas aeronaves no mercado, o retorno dentro de um ano, foi definido que era necessário adquirir uma empresa aérea ou ter

algum domínio de alguma empresa que pudesse garantir a quantidade do fornecimento. Por conta disso, entende-se que temos realmente foco na perpetuidade da organização, colocando ela focada em normas e atividades que possam ser aproveitadas pelos Correios para se manter no mercado, sendo que uma boa parte da reserva de mercado que possuímos e atendemos o governo, não teremos mais em longo prazo, é mais ou menos nessa linha.

Dessa forma, com relação à formulação das estratégias, avaliou-se os 8 Ps da governança na organização com as seguintes interpretações:

- (i) propriedade por meio de um novo marco regulatório que é avaliado como base essencial para os objetivos tratados no Planejamento Estratégico (estratégias a - desenvolver e implementar novo estatuto; b - propor outras alterações regulatórias necessárias;
- (ii) quanto aos princípios, houve forte destaque e participação, entretanto, a aplicação do princípio meritocracia apareceu como fator negativo em alguns pontos de vista para alguns entrevistados);
- (iii) a respeito de propósitos, a identidade corporativa e seus objetivos foram criados visando à maximização do retorno dos *shareholders* por meio de metodologia de estudiosos para elaboração do planejamento estratégico;
- (iv) sobre os papéis, percebeu-se a definição de alçadas e responsabilidades antes e de acordo com a nova estrutura em que o novo marco regulatório buscava dentro de seus objetivos estratégicos;
- (v) quanto a poderes, a estrutura influenciava negativamente e isso foi considerado um dos pontos fracos capazes de influenciar a aplicabilidade da governança, o que ocasionou a criação de novas estratégias, embora isso devesse ser buscado por meio de modificação estatutária (destaca-se a compreensão da estrutura, embora não atingisse os requisitos principais de boa governança);
- (vi) sobre práticas, novamente as intenções idealizadas pelo estatuto preparavam ações de governança que visavam relações de conflitos de interesse e riscos de agência, embora a composição do novo conselho ainda seja chefiado pelo

- ministro de Estado e não por auditoria independente, logo, algumas práticas são comprometidas em contraponto a avanços apresentados pelo novo marco regulatório;
- (vii) a respeito de pessoas, algumas metas fazem parte do vínculo à visão e ao Modelo de Excelência da Gestão, como a valorização das pessoas por meio de “desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências” e “desenvolver modelo de valorização da meritocracia na Empresa”. Por outro lado, a avaliação do processo sucessório não consta no plano, embora mencionado por meio de práticas por um dos entrevistados;
  - (viii) e, por fim, a perpetuidade é avaliada pela definição da matriz de riscos que constava no item “liderança e constância de propósitos” do Planejamento Estratégico com a estratégia Desenvolver e implantar modelo de gestão de riscos, mitigando perigos inerentes aos negócios e ao ambiente de atuação”. Entretanto, nem todas as garantias que promovem resultados ao tripé de sustentabilidade econômico-financeira, social e empresarial estão asseguradas e aparecem visando o alcance da visão organizacional.

#### **4.2.4 Compromisso, Integridade e Integração**

Os autores Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010) relatam um roteiro para a boa governança na gestão pública sobre a aplicação da formulação das estratégias da seguinte forma: o compromisso deve ser definido nos valores da organização; a integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade; e a integração é o desafio real, não é simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva Governança Corporativa, mas garantir que eles estejam holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das entidades.

A garantia do compromisso ocorreu, consoante à percepção do Chefe de Departamento A, da seguinte forma:

O levantamento foi feito por meio das partes interessadas e foi buscada uma participação maior de todas as áreas e Administração Central, assim como de regionais, visando informações mais “de

longe”, sendo que algumas pessoas, por exemplo, cerca de 40 pessoas no primeiro grupo mescladas pessoas da Administração Central e Regionais. As ações para que trabalhassem e focassem nos objetivos em que foram buscadas, foram desdobradas em metas e ações específicas. Essa preocupação de compromisso dos envolvidos ocorreu por meio de questionamento às Diretorias ou por meio das reuniões realizadas. Depois houve aquele processo de comunicação que a empresa fez ocorreu, mas não desdobrada efetivamente para que cada um ocorresse, mas há necessidade de relação do nível estratégico para os níveis táticos e operacionais. (...) Não desceu até o chão de fábrica.

Condizente com o Chefe de Departamento B, o compromisso ocorreu por meio do *open process*:

A criação de *open process* foi o primeiro passo. O segundo foi a elaboração de uma base científica. A participação de todos os segmentos da organização foi essencial, dos mais diversos níveis, diretores regionais, gerentes. Elementos externos à organização foram importantes para tratar determinados temas, além da avaliação da gestão da empresa pelo Modelo de Excelência da Gestão em 2010, não sei se você sabe disso, mas ele foi uma das referências para se trabalhar.

O Analista destacou a visão holística por meio do compromisso e a busca pela integridade e integração sobre a formulação das estratégias:

Quanto ao compromisso dos envolvidos, acredito que o principal elemento foi a construção de um modelo formal de constituição dos atores que participaram dessas elaborações, foi um instrumento que orientou essa constituição de trabalho e instrumentos singulares que a empresa tem para orientar a participação dos selecionados para participar desse trabalho. Havia uma construção formal para isso. Isso gera como consequência no próprio documento dos grupos de trabalho os objetivos que deveria se atingir no trabalho e também, tendo nessa concepção dos

representantes, há abrangência em dois níveis: tanto no conhecimento de áreas diferentes, todas as áreas sistêmicas da empresa foram convidadas, (pessoas, administração, financeiras.) como da Administração Central e regionais.

O compromisso, a partir das informações obtidas, aparece como um modelo formal de constituição dos atores que participaram dessas elaborações, e, dessa forma, a obtenção de resultados ocorre por meio da garantia de sua implementação de forma eficaz, pelo *open process*, embora tenha atendido os requisitos na formulação proposta. Quanto à integridade, as informações utilizadas passam por aprovação inclusive de auditorias (interna e externa) e a construção buscava um norte e uma participação de vários componentes de todas as áreas sistêmicas que, na interpretação dos entrevistados, apresentou integração. Entretanto, a ausência de desdobramento e opinião de todos os tipos de membros da organização acaba comprometendo de certa forma a integridade e integração de algumas informações importantes para a concepção das estratégias.

#### **4.2.5 Novo Serviço Público**

Secchi (2009) trata da nova gestão pública e seu novo modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. A respeito da eficiência para a formulação das estratégias, o Chefe de Departamento A destacou o seguinte ponto negativo sobre a garantia da busca desse valor no momento em que se buscava a definição dos objetivos estratégicos na formulação das estratégias:

Agora, falar que isso foi colocado de uma forma visando garantir, pelo menos eu que participei do início ao fim da formulação, não percebi em algum momento isso. (...) O Plano tratou na questão da eficiência com a questão da produtividade da empresa, até mesmo a eficácia em si. A formulação não trouxe a mensuração para esses itens nos objetivos estratégicos.

O Chefe de Departamento B também destaca:

Como nós nos aproximamos de resultados, temos indicadores presentes no âmbito dos principais colegiados da empresa, todo mês levamos à diretoria da empresa, todo mês o Conselho de Administração recebe, a Diretoria Executiva é avaliada por indicadores estratégicos e setoriais, que refletem o desdobramento do plano e essa é uma das maneiras de se avaliar isso. Há alguns outros sistemas que monitora o ambiente para esse tipo de avaliação, não assegura o acompanhamento dos objetivos estratégicos, mas cria uma linha de defesa em prol do controle do plano.

A visão de liderança de Salm e Menegasso (2009) busca agir em sistemas de coprodução dos serviços públicos que adotem a complementaridade dos modelos e da proposta de administração pública. É um processo de elevada importância, visto a criação da formulação da estratégia envolver uma complementaridade de ferramentas e modelos de gestão. Dessa forma, as interpretações dos entrevistados sobre as concepções de “Novo Serviço Público”, de Denhardt e Denhardt (2003), avaliam princípios sobre os estudos de caso que envolva o papel do servidor público, a noção compartilhada de direito fundamental, as políticas e eficácia dos programas, o diálogo entre valores compartilhados, a colaboração e liderança compartilhada e o empenho visando contribuições significativas. Na visão do chefe do chefe de departamento:

Temos a responsabilidade de prestar serviço a todo cidadão brasileiro, sendo um representante do povo. Pode-se considerar um dos pontos fundamentais a universalização dos serviços, relacionando as políticas e o interesse público, sendo que esta havia sido como objetivo dos Correios por meio de metas do governo para atender essa demanda social. Quanto ao papel, é a questão ética do empregado saber que se deve a responsabilidade nos segmentos necessários, agindo com ética e em suas ações, definidos no código de ética e dos manuais da empresa e a empresa vem trabalhando com isso.

Sobre o papel do servidor público, o Chefe de Departamento B tem a seguinte avaliação:

A primeira coisa que gostaria de destacar é que nós consideramos o empregado como parte interessada. Tudo que é feito, é considerado, com cliente, empregado, sociedade, essas partes sempre são consideradas. Quando você vai à discussão dos indicadores estratégicos, você pode verificar o Relatório de Avaliação Empresarial, destaca-se as partes interessadas a cada um dos indicadores, assim como necessita na avaliação de critérios pelo MEG, a utilização de referenciais comparativos, sua gestão não vai ser bem avaliada, não olhando necessariamente para somente o nosso umbigo unicamente.

O Analista complementa o raciocínio com a vinculação ao planejamento estratégico dessas atividades:

Isso foi o planejado e raciocinado. Além das ações sociais e de caráter comunitário, no próprio serviço está clareada essa definição e aplicação do serviço público naquela construção. (...) Só existimos nessa natureza jurídica pelo interesse público da sociedade para a prestação do serviço postal e sua universalização. Ele aparece no planejamento num capítulo de duas formas: o serviço público postal que é a nossa razão de existir, que deve ser eficiente, acessível, com prática de tarifas módicas, com toda parametrização de universalização e tem outro item que trata da utilização de outros serviços usando a infraestrutura, como o banco postal.

Sobre a noção compartilhada de interesse público fundamental, relações de confiança e liderança compartilhada, a visão do *open process* foi essencial na opinião do Chefe de Departamento B:

Nós trabalhamos num processo aberto, *open process*, identificando os atores presentes no ambiente de atuação. Trabalhamos envolvendo um conjunto de pessoas que tenham um conhecimento grande da empresa e do exterior

dela. Trouxemos para o planejamento as pessoas e referenciais documentais, todas registradas, esses e outros aspectos, metodologicamente o roteiro que foi adotado necessariamente e oportunamente carregaram todas essas visões para dentro do Planejamento Estratégico.

Para o chefe do departamento A, o novo serviço público e sua aplicação sobre o planejamento ocorreu sob o seguinte ponto de vista:

As ações da empresa e até mesmo a atividade postal contribui para o compartilhamento do interesse público. (...) A relação de confiança entre governo, empregado e cidadão, ocorre também dessa forma, embora com os empregados possuam maior dificuldades de integração pela grande quantidade de níveis. (...) Quanto ao cidadão ocorre mais contato por meio da comunicação e o cumprimento dos acordos firmados com a sociedade, é o mais importante para gerar confiança ao cidadão. (...) A questão da liderança compartilhada no respeito por todas as pessoas é bem vista dentro da empresa, mas a prática disso é um pouco dificultada, pois não há uma orientação corporativa para que isso ocorra. A gente sabe que dependendo do nível de maturidade da equipe a qual apresenta uma forma específica e diferenciada de liderança, pois há casos de compartilhamento diferentes quanto à condução das equipes de acordo com o que se busca na organização.

Para o Analista, o compartilhamento está atrelado à gênese da organização:

Essa noção de compartilhamento de interesse público fundamental é esse que consta dentro do planejamento estratégico. Temos responsabilidade da União e abrangemos todos os entes da Federação. Quanto à confiança entre empresa, empregados e cidadãos, ela é construída por instrumentos formais, com normas externas, portarias dos ministérios de como o serviço será prestado, serviços universais, uma cesta básica de serviços e qual o nível de qualidade, a

precificação por tarifa pública, entre outros. Parece que esse compartilhamento vem dessa lógica de gênese de organização do serviço postal e está estabelecido através dessas relações de confiança através de diversos instrumentos que regulam a prestação dos serviços.

Sobre a liderança compartilhada, o Analista complementa:

(...) você tem instrumentos que regulam a matéria de relacionamento entre a empresa e seus empregados, desde a lógica dos elementos em seus contratos de trabalho, em seus manuais e aquilo que é estabelecido formalmente na organização, além dos elementos culturais em que você vive regra e não vê situações de destrato entre as lideranças e chefias formais e pessoas, você não vê usualmente isso. Ocorrem situações de exceção. A regra cultural é de relação entre superiores e subordinados e os colegas. Você tem um traço cultural, os elementos estabelecidos e situações da lei que diferentemente de outros tipos de organização e negócio não tem esse tipo de relacionamento urbano entre subordinados e chefes.

Percebe-se que a busca pela eficiência ocorreu com a definição de indicadores para os níveis estratégicos e setoriais na definição dos planos da organização. Quanto aos requisitos do novo serviço público, a formulação das estratégias destaca as metas de serviço universal impostas pela empresa por meio do Ministério das Comunicações, o tratamento do empregado como parte interessada nos objetivos e nas ações, a aplicação de noção compartilhada por meio de *open process* com várias visões sobre seus ambientes de atuação, sendo que ele (compartilhamento) estaria atrelado à gênese da organização e, quanto à liderança compartilhada, a estrutura e a diversidade de gestão, equipes e pessoas acabam comprometendo a garantia de todos os empregados da instituição com contribuições equânimes e asseguradas em longo prazo.

## 4.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este subcapítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, sendo que seus itens apresentam a interpretação de conselheiros, chefes de departamento e participantes da etapa de implementação das estratégias para a empresa, a partir da qual é possível interpretar a categoria 2 do quadro 7 - a execução das estratégias -, que é a apresentação de como se interpreta o estudo adequando-se aos objetivos principal e específico.

### 4.3.1 Liderança, Estrutura, Cultura e Comunicação

Sobre o item liderança, o Vice-Presidente A acredita que ela tem uma condução adequada pelos principais líderes, seja pelo Presidente, seja pelo Conselho de Administração:

Acho que ela capitania, sendo a grande liderança pelo governo federal, pelo ministério. E eu acho que o fato do próprio ministro ser o Presidente do conselho de administração, é um sinal, uma evidência de que a principal liderança está muito preocupada com a execução daquilo que se propõe para os Correios. As evidências que o conselho pega das diretorias quanto ao envolvimento, dão conta que a liderança desse processo de transição é firme e eu vejo se politicamente não tiver respaldo para fazer isso, ao vai acontecer, com respaldo da principal autoridade, da principal liderança, ainda assim nós temos dificuldade para fazer essa transição, ela seria impossível. Com relação à liderança, ela está sendo conduzida adequadamente, com os principais líderes: conselho e presidência. O próprio Presidente que representa institucionalmente a empresa que possui inúmeras atribuições fora, internamente é evidente que ele está preocupado com a transição. Ele atua muito fortemente sobre os pontos da transição. Eu acho que a liderança comprometida com essa transição, as principais, e dando conta para todo mundo de que estão assim, isso é o mais importante de todo processo.

Para o Presidente da empresa, a adoção de uma perspectiva garante participação efetiva do papel da liderança no planejamento e execução das estratégias:

O processo de Planejamento Estratégico da ECT adota uma perspectiva de *open process* o que permitiu e permite a participação de atores que representam áreas, âmbitos (AC e DR), acolhem pontos de vistas, a partir de pesquisas amplas e percorre os âmbitos estatutários.

Na concepção do Conselheiro A, a associação da liderança com as práticas definidas pelas estratégias passou por dificuldades nos últimos anos na organização:

Há dois, três anos, a liderança nova que chegou teve um pouco de dificuldade de aceitar o planejamento, buscou destacar uma parte do planejamento. Hoje eles já entenderam que é um conjunto de um todo, foi uma parte vencida.

Na visão do Assessor, apresenta-se um exemplo de situação que ocorre e vai de encontro às visões de outros gestores, situação que interfere no processo da liderança com a implementação das estratégias:

(...) eu já falei sobre a liderança, o chefe deve estar à frente e não atrás e os outros puxando ele, é algo em conjunto, há muitas situações na empresa sobre absenteísmo, ocorre nas diretorias regionais. A alta cúpula escuta, mas não promove nada, deveria gerar um orçamento para acobertar o absenteísmo.

Quanto ao fator estrutura, há também alguns pontos de vista que destacam a visão negativa a respeito do seu papel sobre as estratégias da organização, segundo com os entrevistados. Houve destaque, a partir das entrevistas, para a implantação de uma consultoria para reavaliar a situação da estrutura atual.

Sobre a visão dos dirigentes, para o Vice-Presidente A, “quanto à estrutura, estamos mudando completamente”. Para o Conselheiro A, “a estrutura atrapalha, somos ainda um monólito. Ainda não conseguimos materializar a mudança objetivamente”.

O Assessor complementa os pontos de vista sobre estrutura:

A estrutura está exagerada, há retrabalho em departamentos, devo dar satisfação a três departamentos da mesma informação. Três fazendo a mesma coisa? Há alguns departamentos que tinham 30 e hoje tem 80 funcionários, para que? (...) A liderança deve remontar e enxugar a estrutura para que o processo seja mais produtivo e eficiente. O problema da estrutura, (...), é de vermos vários departamentos com demandas próximas, as áreas não se comunicam e isso atrapalha o processo.

Sobre o fator cultura, o Assessor destaca o papel de influência de ações da cultura extra organizacional e a influência que algumas diretrizes organizacionais impactam nos rumos da organização:

Para ser uma empresa de classe mundial, os Correios terão que deixar de atender algumas questões de universalização em todas as cidades, pois abrindo uma agência, temos um custo de 15, 20 mil reais, e ela será somente importadora, não vai vender, tem um custo potencial grande. A cultura brasileira é de se levar vantagem em tudo, veja o volume de assaltos e hoje vemos as agências abrindo desguarnecidas infelizmente.

Para o Conselheiro A, destacando sobre o papel da cultura no Planejamento Estratégico, “(...) a empresa precisa de uma visão prospectiva, positiva. Os técnicos tiveram uma visão positiva, tivemos uma visão de alinhamento a ele e o tempo mostrou um planejamento consistente ao longo do tempo”.

O Vice-Presidente A enfatiza que a mudança de estrutura também propiciará uma mudança de cultura. Ele ainda considera a cultura como ponto positivo para a organização:

A cultura eu acho um ponto positivo nisso. A cultura dos empregados da ECT é de apego e ligação à empresa, então isso é bom. Isso é um ponto positivo para esse processo. Como vamos ver pontos de conflito entre empresa e empregado para ajustar esses pontos, a cultura vai ajudar para

que o ajuste seja o mais justo possível para preservar a empresa.

Para a Vice-Presidente B, a relação entre comunicação e cultura é forte, pois entende que “Com relação à questão da cultura, ela é disseminada à medida que se consiga pregar aquilo que efetivamente se consegue chegar à mão do funcionário”.

Por outro lado, a Vice-Presidente B retrata que o fator comunicação enfrenta um desafio para o alcance de informação a todos os empregados:

Mas também não é muito fácil, a gente sabe que existem muitos percalços ao longo do caminho, né, então o que se tem feito é ter trabalhado fortemente a comunicação, mas, mesmo assim, aquilo que não se consegue chegar realmente, você tem que implementar via alguns sistemas para garantir que aquilo que você colocou chegue até a ponta.

Ainda para a Vice-Presidente B, há ferramentas que favorecem a utilização da comunicação como fator positivo na execução das estratégias, entretanto, há ruídos em função do porte da organização e do perfil da mão de obra:

(...) o Primeira Hora é um meio de comunicação muito eficiente, né, eu atribuo, desde que cheguei à empresa, como um dos melhores mecanismos de comunicação o primeira hora, pois o gestor faz esse encontro com o funcionário e ele consegue passar as prioridades da empresa, as revistas que são encaminhadas aos funcionários com a situação da empresa. (...) Tem coisa que você tenta implementar e se o processo entender que isso não é o mais aderente para a “massa”, pois é uma empresa de massa com uma mão de obra intensiva, é muito importante que se chegue às pontas na forma como daquilo em que se quis dizer. (...) enfim, existe todo um trabalho de comunicação muito forte para fazer penetração até todos os empregados.

Em conformidade com o Presidente da empresa, o papel da comunicação é realizado no processo de implementação das estratégias, fator que favorece a gestão da governança corporativa:

Cabe destacar que, atualmente, todos os empregados da ECT, com acesso à Intranet, possuem acesso às fontes que foram e são utilizadas na modelagem do PE e aos relatórios emitidos. No mês passado foi criado um Blog do DPLAN que torna possível uma maior participação de todos os interessados na temática. Além disso, deve ser mencionado o acesso externo que oferecemos por intermédio das mídias apropriadas, sem prejudicar nossos encaminhamentos, nos preservando ante a concorrência.

Para o Vice-Presidente A, haverá mudanças também para a comunicação, pelo fato de ela ainda ser feita de modo antigo, e há muito ainda a que se melhorar:

Ela também vai mudar essa forma de comunicar e ela ainda é muito complicada para atingir todo mundo. Temos pessoas na AC que estão acompanhando os assuntos, mas a grande quantidade está em locais que as notícias quase não chegam. Quando chegam, não é a mesma linguagem das reuniões do dia a dia aqui. Ainda acho que nesse ponto nós temos algo a melhorar.

Assim como na formulação das estratégias, os fatores comunicação e estrutura apresentaram-se influenciadores negativos na execução das estratégias, pois o modelo antigo de comunicação e os problemas ocasionados pela complexidade da estrutura e suas consequências trazem aspectos negativos para o alcance dos objetivos organizacionais. A respeito dos fatores organizacionais, percebe-se que, na governança corporativa no setor público, a liderança por meio de *open process* busca alcançar e envolver os empregados em prol dos objetivos, embora a visão de todos os entrevistados não seja uniforme e os pontos de vista também apresentem visões negativas quanto à promoção de ações sobre as causas dos problemas da empresa. Sobre a cultura da organização, constata-se também que há pontos a melhorar,

entretanto, o apego do empregado e a preocupação com sua empresa ocasionam uma preocupação positiva com o futuro organizacional.

### **4.3.2 Conformidade Legal, Prestação de Contas, Responsabilidade e Equidade**

Este item trata da relação dos princípios de governança corporativa como Conformidade Legal, Prestação de Contas, responsabilidade e Equidade sobre a implementação das estratégias. Termos como *compliance*, *accountability*, *disclosure* e *fairness*, relacionados às práticas de governança mencionadas anteriormente, são avaliados no processo de execução do Planejamento Estratégico do estudo de caso.

Para o Vice-Presidente A, não é o momento mais apropriado para verificar a aplicação dos quatro princípios de governança, pois a empresa contratou uma consultoria e o novo modelo a ser proposto deverá abranger os quatro padrões de governança corporativa:

Olha, eu acho que tudo isso está sendo respeitado e observado. Enquanto nós orientamos a consultoria para que ela se pautasse no modelo que ela vai sugerir nas melhores práticas de governança, teria que observar as quatro, e nas avaliações que já tivemos, percebemos que isso está evidente no desenho que virá. Não sabemos exatamente como vai ser, mas todo esse conjunto que chamamos de boas práticas de governança, eles estão sendo respeitados. Não adianta analisar o modelo de hoje, mas sim aquele que vem e há vontade política das principais lideranças para isso. Na minha sensibilidade, a empresa que está desenhando o novo modelo está preocupada com isso e o novo modelo vai contemplar as boas práticas isso me deixa tranquilo. (...) O desenho final tem que possibilitar isso para o momento de transição agora e a todos que vierem para frente.

Sobre Conformidade Legal, o Conselheiro A destaca que “a empresa é e sempre foi legalista. A parte jurídica e financeira no que compete a cada um são muito criteriosas. Nessa parte, a gente está bem cuidado”. O Conselheiro B, o qual faz parte de conselho fiscal, tem uma interpretação aproximada a do outro conselheiro:

Como que a gente assegura a correlação dos atos da empresa com as leis, normas, a gente tem no nível micro as avaliações que os conselhos e a diretoria faz a respeito dos atos, a gente exige parecer da VIJUR, exige Prestação de Contas no sentido da questão da inexigibilidade, pedimos o processo para ver se fizeram de acordo com a 8666, a microgestão da legalidade e a macrogestão que é dado pelo ministério supervisor, o das Comunicações. Existe uma unidade dentro do ministério que cuida disso, que é a subsecretaria de serviços postais e de governança corporativo, a quem te sugiro inclusive conversar se for possível. Avaliam-se aspectos da legislação postal, o cumprimento de metas do PPA, meta de universalização do atendimento, por exemplo, mas também cuida da governança corporativa da ECT.

A Vice-Presidente B relata a importância e preocupação com a Conformidade Legal e a forma como este assunto é tratado na implementação das estratégias:

(...) também um dos aspectos mais importantes estar em *compliance* com todas as normas de Transparência que estão no mercado. (...) Você tem os canais de comunicação como a auditoria que te permitem fazer isso e tem o site da companhia que é o meio mais adequado para saber tudo o que está acontecendo. Principalmente os relatórios que tem a ver com as questões legais como os relatórios que se mandam para o TCU e CGU e eles podem estar abertos, desde que não comprometa, como já falamos, a questão mercadológica. (...) E o requisito regulatório são aqueles requisitos que seguimos exigidos para o nosso funcionamento, aí dentro das regras do monopólio do Ministério das Comunicações, são os nossos stakeholders de legislação, tem as próprias questões exigidas de ética e Transparência que são exigências do TCU, do CGU, eu vejo no modelo de concessões, por exemplo, a gente tem nos requisitos regulatórios que são no caso franquias que nos orientam para

as melhores praticas de mercado também. Eu acredito que a gente está andando nisso aí.

Sobre o item Prestação de Contas, a Vice-Presidente B relata como ocorre a prática na instituição:

Com relação à Prestação de Contas, nós temos vários mecanismos, como na minha área prestamos conta daquilo que foi e daquilo que não foi feito com metas e resultados, a gente disponibiliza isso para toda a empresa. A gente mostra o que fez, quem fez ou porque não fez e qual foi o resultado disso e nós temos um relatório anual que mostra os resultados dos Correios que permite que a gente garante essa Prestação de Contas e os órgãos de controle (TCU, CGU, MP) que também tem essa exigência de Prestação de Contas anualmente.

Para o Conselheiro B, há também a participação do controle da Prestação de Contas por parte de órgão pertencente ao Ministério das Comunicações:

(...) atuação da empresa em relação aos compromissos governamentais em relação ao PPA e de outro de atos da gestão que exigem aprovação de órgãos da administração direta. Por exemplo, a criação da Correios Par, passa por essa área, passa pelo ministro e depois par ao Ministério da Fazenda, ou DEST. Toda vez que um órgão da Administração Direta aprova algo dos Correios, o Ministério supervisor que encaminha e passa por essa subsecretaria. Alteração de estatuto, plano de cargos, participação minoritária, e eles passam pela subsecretaria, bem de capital. Assuntos que são assunto da Assembleia Geral, a PGFN que representa a União nas assembleias, busca subsídios das áreas envolvidas no governo federal, entre elas o ministério supervisor. Essa subsecretaria cuida das proposições técnicas dos Correios. A gente tem a conformidade da legislação, desde a microadministração nos conselhos, na gestão, na VIJUR, na auditoria,

como também no governo federal de uma forma mais ampla, na Prestação de Contas para o ministério e tudo mais.

Para o Assessor, o processo de prestação ocorre, mas há problemas quanto ao fechamento das contas, destacando que a “Prestação de Contas é correta, há oito anos que a auditoria passa pelas contas dos Correios e não houve ressalva alguma, ela está em dia e correta. É uma pena é que as contas não estão fechando”.

Os problemas sobre Prestação de Contas aparecem em alguns níveis, inclusive no estratégico. Segundo o Conselheiro A, é relatado um problema na tomada decisões e que ocorreu na Prestação de Contas segundo sua visão:

(...) tivemos o relatório de gestão 2013, estava aprovado pela diretoria e eu votei contra após a sua apresentação. Por que votei contra? Ele tinha uma abordagem com a qual eu não concordava: primeiro com relação à qualidade, ele pinçava dados que a construção ficava positiva, quando comparávamos com os dados anteriores, os resultados eram negativos. Escolheu-se o número para se dar o resultado. Eu não aceito isso. Além disso, uma visão muito “cor de rosa” diversionista da área de gestão de pessoas. Um dos casos, eu citei os quatro, quando falava sobre Clima Organizacional, falava-se somente de um evento realizado na Unicorreios, quando possuímos uma queda de tendência nesse indicador e tinha queda do indicador e era algo que deveria melhor na empresa. A gente não tem aquela neutralidade para aquele dirigente estar como dirigente, há uma série de interesses com a imagem, com o impacto para o governo, por exemplo.

O terceiro fator a ser avaliado na implementação das estratégias é a Transparência. Na visão do Presidente, há uma efetiva aplicação deste fator na execução das atividades organizacionais.

O Estatuto, a intensa comunicação de nossos rumos estratégicos, conforme mencionado anteriormente, e a possibilidade de cada cidadão brasileiro acessar os encaminhamentos/decisões

da Empresa são elementos alinhados com a questão, sem esgotá-la, naturalmente.

A Vice-Presidente B ratifica o posicionamento do Presidente e demonstra práticas do processo de Transparência na organização:

A questão da Transparência é através da comunicação e de atos e formalizações através de manuais, avisos e comunicados para que todo mundo fique sabendo de tudo. E tem uma coisa que eu acho fundamental, (...), é a participação de todos nas decisões. Isso é uma coisa que quando você trabalha com um grupo muito grande, você tem uma representação muito efetiva, então aqui, por exemplo, cada área tem o seu representante. Para as Diretorias Regionais você procura em cada trabalho a respeito da governança, em cada decisão você busca trazer o representante das diretorias regionais para que ele faça esse trabalho depois de volta. A gente sabe que isso não é assim automático, às vezes o cara vem e guarda o trabalho para ele. Então, tem que ter um trabalho muito forte. Então a Transparência, basicamente a divulgação, e também um dos aspectos mais importantes estar em *compliance* com todas as normas de Transparência que estão no mercado. Para ser uma empresa de classe mundial, tem que cumprir as regras que estão no mercado, tem que ter o balancete aberto, tem que estar com todas as informações abertas para qualquer momento em que alguém possa precisar dessa informação, tem que estar com ela disponível, você não pode esconder nada a não ser que seja um projeto mercadológico que possa colocar você em risco como a viabilidade da companhia, mas, fora isso, as informações têm que estar sempre abertas.

A visão do Vice-Presidente A também é próxima à dos demais gestores sobre Transparência:

Falando na Transparência, a gente procura fazer isso, claro que tem alguns assuntos que são confidenciais, como aquisição de empresa, mas a partir do momento que pode, fazemos de forma

transparente para um grande numero de empregados da casa para que trocando a diretoria executiva, os projetos estejam consolidados para que os projetos estejam incorporados positivamente.

Para o Conselheiro B, a evolução da Transparência ocorreu na fase da execução das estratégias por meio da elaboração da lei e do novo estatuto da empresa:

A Transparência, eu acho que o movimento recente de 2011 para a qual a empresa criou a instancia da assembleia geral, uma empresa que não tinha isso, houve de fato um grande salto em matéria de governança. Muitas matérias que antes não dependiam de uma articulação maior dos acionistas, nesse caso a União, mas são vários órgãos que compõem a opinião de assunto societários da ECT, antes era reduzido, agora tem mais necessidade de articulações da visão dos governos sobre as matérias societárias da ECT. A evolução da Transparência foi grande com a lei e o estatuto.

Para o Conselheiro A, a empresa não está em estado da arte da Transparência, mas houve grande evolução nas práticas:

Em termos de Transparência nós evoluímos bem, temos atas das reuniões nos sites, há muita informações, embora o pessoal costuma deixar algumas coisas “reservadas” ou “parcialmente disponível” sempre se tem ideia nesse nível de transações. É possível hoje ver a ata das reuniões do Conselho Fiscal e de Administração no site da empresa, comparando positivamente com as outras estatais. Não é o resumo, são atas mesmo. Não estamos no estado da arte, mas evoluímos bastante.

O Assessor relata a existência da Transparência, embora a avaliação contábil da empresa passe por problemas e existam questões com necessidade de exposição de uma imagem positiva da organização:

Na questão financeira, existe Transparência, como contador vejo que temos um prejuízo, pois é a forma como se separa o que é operacional e o que não é operacional. Hoje estamos numa miscelânea de variáveis que temos um prejuízo de 90 milhões, mas temos um resultado operacional negativo de quase um bilhão até agosto. É ou você vender um bi para gerar o ponto de equilíbrio ou reduzir. Um dia a poupança a acaba, mas essa parte das contas aparece, mas buscasse vender a imagem de que o governo deveria estar bacana para não atacar a imagem do governo.

A respeito do termo Equidade, o objetivo é verificar o tratamento justo de todos os sócios e partes interessadas na implementação das estratégias. A lei societária aplica, por exemplo, o princípio da Equidade ao prever a participação de representantes dos empregados, escolhidos por votação, no conselho de administração da empresa (LARRATE, 2013). Esse processo ocorreu em 2011 no estudo de caso por meio de eleições diretas que envolviam todos os empregados da empresa.

O Conselheiro B percebe exemplos de Equidade na organização quanto à questão da assembleia geral e participação dos empregados no Conselho de Administração:

A própria criação da assembleia é um caso, é nesse momento em que se bota à mesa as partes relacionadas. O ministério das comunicações, o DEST, este é outra opinião sobre outros aspectos daquilo que se Poe à vontade do interesse público em relação às matérias submetidas à avaliação da União. Acho que temos hoje Equidade em relação aos *stakeholders* muito maior. O exemplo maior é a própria assembleia, eles trazem isso no fundo, colocar as partes relacionadas para dentro da discussão da empresa e a aprovação dos atos dela. Outra coisa que lembrei agora foi de uma lei do final de 2010 que exigiu toda a empresa estatal a participação de representante dos empregados no Conselho de Administração e acho isso sensacional e paradigmático para essa nova fase, pois eles fazem parte da empresa.

Para a Vice-Presidente B, há pontos positivos quanto à meritocracia, embora não alcançada em toda a empresa. Sob a questão

de participação societária, este é um assunto que deverá mudar no futuro com as novas aquisições:

A questão de Equidade, através do tratamento igual para todos os empregados é uma forma de você chegar até ele e tratar todo mundo do mesmo nível. Através de quê? Através da meritocracia que é fundamental para o modelo de gestão de pessoas, que eu acredito que está sendo implementada em alguns níveis, em outros até acredito que a gente ainda tenha que melhorar muito. (...) Sob o ponto de vista de Equidade para esse um, para quem a gente responde, é através dos processos que a gente responde na companhia, de *compliance*, e vejo que há um tratamento de Equidade, pois não há mais ninguém para você comparar, não temos mais de um foco, mas teremos essa experiência quando tivermos as empresas e é a partir da Correiospar que estamos montando todo o procedimento legal e de associações e nesse sim você tem as regras societárias, e essas regras você tem dentro das normas e das práticas de mercado é que vão definir esse modelo de Equidade, mas nesse momento a gente não tem como praticar isso porque é praticamente é só o governo, então sob o ponto de vista societário não tem como fazer esse tipo de comparação.

Na interpretação do Assessor, há problemas quanto à Equidade na organização sobre partes interessadas, quais sejam, os empregados, destacando que não vê “a Equidade [...] pela questão de falta de meritocracia. Vejo pessoas preocupadas em perpetuar funções sem dar contrapartida à empresa”.

O Conselheiro A possui uma visão também crítica sobre o mesmo tópico tratado pelo Assessor:

Quanto à Equidade, esse é um grande problema na empresa, como a discussão salarial: aparecem situações que não se acredita. As linhas são opostas, fora de compasso de esquadro, muitas vezes, há uma grande dificuldade a se tratar, a condução da gestão de pessoas é muito

equivocada. Falar em Equidade é uma coisa muito complicada na empresa.

A respeito das quatro princípios básicos, a Vice-Presidente B tem a seguinte visão sobre a governança corporativa na implementação das estratégias:

Se você perguntasse se o modelo de governança está suficientemente bom para que sermos uma empresa que possa virar do dia para noite, temos muito que melhorar, mas temos muito mecanismos que já foram implementados.

Resumidamente, em razão dos dados obtidos e a teoria de Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010), assim como os princípios da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC, percebeu-se a preocupação da empresa, na visão por parte dos entrevistados, sobre o princípio Conformidade Legal, por ser uma empresa pública e atender muitas partes interessadas, assim como a readequação regulamentar visando a implementação das estratégias. Quanto à Prestação de Contas, para alguns dos entrevistados ela ocorre e para outros nem todas as informações são esclarecidas da forma mais responsável. Quanto à Transparência, a opinião é de que a grande maioria das informações na execução das estratégias envolve preocupação com o princípio Transparência, entretanto, não se alcançou ainda a situação ideal e há preocupação sobre itens como a imagem que poderiam prejudicar a aplicação do princípio. Por último, quanto à Equidade, apresentou-se por meio da redefinição da assembleia geral e a participação do representante dos empregados no Conselho de Administração, entretanto, assuntos que envolvem meritocracia, discussão salarial e condução na gestão de pessoas são lacunas com oportunidades de melhoria na visão de alguns entrevistados.

#### **4.3.3 8 Ps para Implementação das estratégias**

Conforme os autores Andrade e Rosseti (2012), as oito dimensões da governança corporativa são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Neste item, as dimensões são avaliadas por meio da opinião dos entrevistados e informações coletadas, no estudo de caso, visando à implementação das estratégias organizacionais.

O tratamento da propriedade com relação à implementação das estratégias apresentou-se, na visão dos entrevistados, como empresa de capital fechado, 100% de posse estatal, e com possível novo tipo de tratamento quanto às empresas que poderão ser constituídas e adquiridas pela instituição. Em conformidade com a Vice-Presidente B, esse processo ocorrerá com a criação da Correiospar:

Sob o ponto de vista de Equidade para esse um, para quem a gente responde, é através dos processos que a gente responde na companhia, de *compliance*, e vejo que há um tratamento de Equidade, pois não há mais ninguém para você comparar, não temos mais de um foco, mas teremos essa experiência quando tivermos as empresas e é a partir da Correiospar que estamos montando todo o procedimento legal e de associações e nesse sim você tem as regras societárias, e essas regras você tem dentro das normas e das práticas de mercado é que vão definir esse modelo de Equidade, mas nesse momento a gente não tem como praticar isso porque é praticamente é só o governo, então sob o ponto de vista societário não tem como fazer esse tipo de comparação.

O Conselheiro A complementa o ponto de vista da Vice-Presidente B:

Com relação a participações, a empresa vai ter parte de outras empresas com participações com a Correiospar com uma ou duas, chegando a várias, (...), a história dos Correios é sempre assim. O crescimento ocorre e cada vez tende a aumentar mais e deve-se controlar a medida do tempo, dessa maneira aí.

Na visão do Conselheiro B, essa é uma preocupação muito parecida com as necessidades impostas pelo princípio da Equidade como a criação de mecanismos como a assembleia geral, a qual garante na discussão as partes relacionadas na implementação das estratégias.

(...) a própria criação da assembleia é um caso, é nesse momento em que se bota à mesa as partes relacionadas. O ministério das comunicações, o

DEST, este é outra opinião sobre outros aspectos daquilo que se Poe à vontade do interesse público em relação às matérias submetidas à avaliação da União.

A respeito de princípios, o Conselheiro A apresenta preocupação com relação à aplicação de princípios da empresa, os quais foram relatados no subcapítulo de planejamento estratégico. Segundo ele, “com relação à ética, os processos seguem os seus princípios, pois temos um controle muito forte. A falta de ética ocorre na gestão de pessoas, a ética é “jogada no lixo”, nesses casos”. O Conselheiro A apresenta contrassenso no processo de aplicação dos princípios e preocupação sobre a aplicação da meritocracia:

Com relação a pessoas então, há um quadro gravíssimo de aparelhamento político-partidário. Nós temos diretorias regionais que estão tomadas por partidos em que os técnicos com condições de gerenciar estão afastados para dar espaço para companheiros, pessoas ligadas a partidos. Esse assunto é extremamente desgastante no conselho, toda vez que levo esse assunto ao conselho a gente quebra o pau, sendo que é colocado como se o assunto não existisse, o que não é a verdade. Isso é endêmico, é absurdo, acontece que o ministro é líder é do partido, o Presidente, os Assessores também possuem envolvimento partidário. Acredito que o grande problema da empresa é esse. Se falarmos de meritocracia, colocada na época da formulação, foi duro defender para colocar, (...), pois não era um valor praticado, mas era algo que se deve praticar e o pessoal continua fazendo o contrário, cada vez mais. Temos um problema muito sério.

Na visão do Conselheiro B, a preocupação com os princípios da administração pública ocorre da seguinte forma: “no frigidar dos ovos nós estamos falando da aplicação dos princípios básicos que se exige dos administradores públicos, mas não há nada muito detalhado”.

Além disso, há lacunas que ocorrem na aplicação de princípios conforme relata o Assessor:

Quanto aos princípios, os valores, eu citei a questão da meritocracia, não tem isso. Tem gente boa que não é explorada na sua plenitude do trabalho e pessoas que vem de fora que se julgam ter expertises diferentes do que a empresa necessita, não vai ter utilidade alguma, o que gera desmotivação às pessoas que passaram a vida estudando e ralando para ter algo e quando acham que poderão ter uma oportunidade, melhorar o seu padrão de vida, aterrissa alguém de “paraquedas” de fora para fazer aquilo que se espera e não faz.

A respeito de propósitos, o qual busca o máximo de retorno aos *shareholders*, conforme Rossetti e Andrade (2012), o Presidente da empresa entende que a busca pelo alcance e a orquestração dos objetivos da organização ocorre da seguinte forma:

Existem elementos no estatuto da ECT que permitem a orquestração dos atores presentes no topo da organização e disciplinam encargos compatíveis com tal âmbito, como por exemplo, as diretrizes e competências com relação ao Planejamento Estratégico e seu desdobramento, com ênfase nas Ações Estratégicas. A DIREX, o CA e o CF são municiados com informações que revelam, com Transparência, a situação da Empresa e o estado da arte de suas principais iniciativas. Ressalto o papel da Auditoria (vinculada ao CA) e dos órgãos externos de controle destacando a permanente auditoria de nosso planejamento estratégico (o plano em si, seu desdobramento e seu acompanhamento). Adicionalmente, o CA avalia o desempenho dos integrantes da DIREX com base em indicadores previamente apresentados, debatidos e aprovados pelo próprio CA.

A orientação pelo Conselho de Administração também é relatada pelo Vice-Presidente A e o papel dos instrumentos da organização na busca pelos propósitos organizacionais:

(...) os empregados têm, a sociedade é representada, porque há um desenho: há o representante dos empregados, o Presidente da

empresa, mais um do planejamento, que assina em todas as empresas públicas e os demais são indicados pelo ministério supervisor, no caso, o ministério das comunicações. E o conselho tem um conjunto de orientações que ele transmite para a diretoria e como que ele gostaria que a empresa caminhasse. (...) Então, com esse cenário, nós temos três pontos principais: um cenário que nós temos que reduzir a despesa; a concorrência que está ficando cada vez mais acirrada; e o monopólio em queda. Outro importante é que nós temos a universalização, a obrigação que nós temos em atender a população brasileira e nossas metas são ousadas aí também. (...) O conselho de administração toma medidas e orienta de forma a representar todos os empregados. Eu acho que ele faz isso, mas tem consciência de que o momento é difícil. A transição gera limites para isso também.

Para o Conselheiro B, a construção do planejamento e alcance dos propósitos organizacionais são implementados da seguinte forma:

(...) numa estatal, normalmente o processo ocorre de baixo para cima, não top down, é mais de construção. Ou seja, o Conselho recebe as propostas e ideais produzidas ou organizadas pela diretoria e toma as decisões, não que o conselho não possa acertar um ou outro parâmetro. A proposta de Planejamento é construída pela diretoria e leva para o conselho e leva para uma “calibragem” do conselho. A área de planejamento tem maior responsabilidade, pois deve sugerir uma proposta estratégica e o conselho verifica se não está perfeito, se está faltando alguma coisa, faz isso mesmo, eventualmente dá uma calibrada em alguma proposta mesmo.

Por outro lado, segundo com o Assessor, há alguns problemas de implementação das estratégias quanto aos propósitos organizacionais e que também envolvem as necessidades avaliadas pelo Conselho de Administração e a própria gestão da diretoria executiva:

A despesa aumentou, mas não se garante que seja feito algo sobre, fico algo como se “a Deus dará”. Há algumas situações que ocorrem nas regionais que não há controle que administradores ou gestores não deveriam realizar. (...) Há uma consultoria que está trabalhando para reavaliar o organograma da empresa e após um mês e meio de proposta, nada foi apresentado. As caixas são enxertadas a troco de nada e sem agregar aos processos da empresa e ainda depois vão questionar as regionais? O Conselho tem que atuar no enxugamento, deveria servir como um processo de colocar as pessoas nos lugares certos e o Conselho de Administração deveria, em vez de se pautar exclusivamente em resultados, buscar o no mínimo detalhe a aberração que esta gerando o resultado negativo para a empresa.

Sobre papéis e poderes, o Presidente da empresa destaca a distribuição e o conhecimento por meio do estatuto da ECT, elaborado durante a execução do Planejamento Estratégico:

O ponto de partida é o estatuto da ECT. Ele define as atribuições do CA, da DIREX, do Presidente e dos Vice-Presidentes sendo explícito, inclusive, no que corresponde ao Planejamento Estratégico na modelagem do qual adotamos as melhores práticas. O processo de Planejamento Estratégico (modelagem, desdobramento, acompanhamento, revisão) encontra-se documentado no normativo da Empresa e foi considerado como um dos eixos propulsores da ECT, na avaliação de nossa gestão que a FNQ realizou em 2012.

Para a Vice-Presidente B, a definição das alçadas, papéis e poderes é apresentada por meio de manuais e de instrumentos que foram discutidos e avaliados na ocasião do planejamento estratégico e em todos os níveis durante a execução do plano:

A gente já falou da sequencia de alçadas, [...] ela é a forma mais transparente que a gente entende em fazer essa gestão, esse melhor modelo de governança. A questão dos comitês que eu acho fundamental, a manutenção dos comitês na

companhia garante Transparência e garante uma hegemonia na tomada de decisão. Tanto no nível estratégico, quanto no nível gerencial. Você tem vários comitês, que hoje você tem para gerência média, os comitês dos superintendentes executivos, como os COMEX, [...] e os comitês específicos como o comitê de investimento, o comitê estratégico de TI, todos os comitês desse nível tomam decisão e depois, no nível de diretoria executiva, ele é horizontalizado e essa definição é feita no nível estratégico da companhia até ser enviada ao C.A. Quanto ao Plano Estratégico, você conhece mais do que ninguém, a Diretoria Executiva discute os objetivos, as estratégias com o conselho, [...] o plano é feito a partir do cenário macro econômico-financeiro e que rumo eu quero seguir como companhia, quer dizer, você sabe que o monopólio tende a se estabilizar e temos que ir para outros rumos, [...]. Então essa definição do modelo estratégico da companhia: o que eu quero ser? A partir daí, isso é discutido no nível estratégico, no nível gerencial, no nível tático e gerencial e sobe uma proposta para a diretoria executiva é levada automaticamente para o conselho para ser aprovada. Então, de certa maneira, existe uma garantia de governabilidade pelo modelo, pois todo mundo fica sabendo e, de posse disso, depois que o trabalho está pronto, esse trabalho também é divulgado para a base para que todo mundo ande no mesmo rumo.

Na visão do Vice-Presidente A, por outro lado, as formas de avaliação de poderes não foram alteradas muito nos últimos anos. Segundo ele, o desenho da estrutura de poder e distribuição de papéis está defasado e a nova consultoria irá reformular esse novo padrão de governança:

Essa forma como a gente faz a governança em nível de diretoria é, as mudanças foram muito pequenas nos últimos anos. Eu não conheço muito antes, mas de quatro anos para traz, era a mesma coisa. O que nós temos é que essa empresa que está estudando o novo modelo empresarial que

nós nos avaliamos, ela também está revendo as atribuições para as diretorias. Então pode ser que mude totalmente essa configuração que nós temos hoje, então, o que que nós pedimos, é que a sugestão da consultoria vá buscar as melhores práticas de governança que existem em empresas similares a nosso, com os melhores desenho, e a melhor forma de organização levando em conta com o que tem nas empresas similares a gente que estão dando certo. Então hoje nossa distribuição de poderes é a mesma que vem historicamente, mas nós estamos com uma empresa trabalhando para realizar isso aí. (...) Temos um planejamento estratégico, temos um objetivo de ser uma empresa de classe mundial em 2020, então nós temos que ter um desenho compatível com isso. Nós temos consciência que nosso desenho está defasado.

O Conselheiro A tem uma visão também questionadora sobre distribuição e “amarração” dos papéis na construção do todo, principalmente por parte do alcance de objetivos e metas:

Eu acho que tem uma certa clareza, mas isso necessita melhorar bastante ainda. Há metas setoriais, objetivos estratégicos, algo que ficará mais claro na entrevista com o chefe do departamento de planejamento. Há todo um esforço para assegurar esse alinhamento. O Conselho acompanha isso principalmente para metas setoriais e objetivos, também. (...) As metas setoriais serão avaliadas e controladas, ocorrendo desdobramento por planos para os departamentos, desdobramento dos GCR das pessoas. O que sinto falta hoje, (...), é uma amarração um pouco mais sólida entre essas coisas todas, de forma que se perceba muito claramente a colaboração de cada na pirâmide da construção do todo.

O Assessor corrobora com a visão do Conselheiro A no momento em que destaca a ausência de harmonia na execução dos papéis, entretanto, considera a sua distribuição existente, embora sem parceria e sem trabalho em conjunto na implementação das estratégias:

Há uma categoria no remo chamada “8 com” e todos devem ter uma remada sincronizada, com harmonia. Meu pensamento é de que as vice-presidências não possuem em trabalho em conjunto. Eu vejo a atuação da VIPAD com a VIEFI nesse trabalho do COMEG, vejo muita reclamação sobre duas partes da empresa que parecem ser independentes a Auditoria e a VIJUR, é como se fosse uma empresa dentro da empresa, não trabalham de mãos dadas. É o que vejo e não percebo alinhamento de ideias com relação ao desempenho da empresa. Destaco negativamente a VIGEP, pois o vejo muito desatenado das coisas que acontecem. (...) Tudo está bem distribuído, mas não há parceria e um trabalho em conjunto.

A respeito da dimensão que envolve práticas de governança, elas são observadas como ações de constituição e *empowerment* do Conselho de Administração, direção executiva e sistemas de auditoria e são avaliadas nesse item, conforme Rossetti e Andrade (2012). A Vice-Presidente B tem uma visão sobre práticas que buscam assegurar a relação de ações com a implementação das estratégias organizacionais:

(...) na questão da solução do conflito, há alguns mecanismos, como por exemplo, o CA (Conselho de Administração), em que agora o Presidente é diferente do Presidente da empresa, então, na gestão de algum conflito, ele como não é da empresa, ele atua como o meio de campo que faz isso, isso já deixa um pouco mais separado da gestão da companhia. Essa Transparência é dada a partir daí. Tem a questão das alçadas, do manual de alçadas, em que há uma dificuldade muito grande, sabe, o que acontece: a empresa tinha as alçadas muito complexas, aliás, não tinha, na verdade a criação dos comitês é uma forma de você gerenciar esses conflitos e chegar a uma conclusão unificada em prol da empresa. Tem a criação dos comitês, a criação do manual de alçada, costumo brincar que é “cada macaco no seu galho”, então o gerente tem alçada até “x”, não vou falar só de alçada financeira, mas da alçada sobre o que eles podem fazer: o gerente

tem até “x”, o superintendente tem até “y”, o Vice-Presidente tem até “z” e o conselho de administração e a diretoria executiva tem até “z”, “w”, ou quer dizer, as “macros”. Então você tem uma sequencia de alçadas que garantem essa ajuda para poder resolver a questão dos conflitos. O plano estratégico tem os seus desdobramentos, é acompanhado pelo Conselho de Administração, é discutido nos vários níveis da cadeia de gestão e de governança da companhia, então, tem auditoria, tem auditoria externa, tem auditoria interna, enfim, eu acredito que tenham todos esses mecanismos que vão facilitar a gestão de conflitos e, obviamente, tem até uma nova consultoria estudando as novas possibilidades de uma estrutura organizacional e que contemple melhor esse modelo de governança.

Quanto a algumas práticas contábeis, a centralização de informações e a independência do conselho de administração, o Vice-Presidente A destaca que a evolução ainda está no meio do processo na organização:

O conselho de administração deve ser independente, os comitês de auditoria, certas atividades estratégicas que devem ter uma independência. E num outro nível nós estamos buscando ajuda externa de consultores especializados para implementar um modelo que tenha informações gerenciais, aí a contabilidade também dentro dos padrões da contabilidade brasileira que hoje se reporta basicamente ao padrão internacional. E isso leva muito tempo. Até cinco anos atrás nós tínhamos a contabilidade descentralizada em 28 contabilidades. Entendo com certos critérios específicos para cada uma delas. O processo para centralizar é muito demorado e quando você centraliza, você traz todos os defeitos das 28 para uma só, até você conciliar e limpar tudo isso e trazer para o padrão internacional levam alguns anos também. Então a gente está no meio do processo.

Para o Conselheiro B, a empresa atravessa um momento de aprendizado e ainda enfrenta alguns momentos de planejamentos reativos que comprometem alguns objetivos de longo prazo em função das novas práticas adotadas na implementação das estratégias:

Existem uns equívocos, uns vai-e-volta da gestão que, no meu entendimento, compromete o objetivo de longo prazo. Parece que vai acontecendo por espasmos, às vezes, depois é que feito que seja percebido que é difícil por alguns motivos e voltam para trás. (...) É de um lado eu acho isso, de um lado eu acho que tem a ver com espasmos da gestão, um planejamento meio reativo, não sei, mas também temos que levar em consideração que é uma experiência muito nova nos Correios, está acontecendo agora a compra de participação em empresas, criar novos negócios, também a gente não poderia uma empresa tão estatal, tão cara de departamento da administração direta com um profissionalismo de uma empresa como Banco do Brasil, Petrobrás, e tal. Vale muito pelo aprendizado deles, tudo isso que está acontecendo.

Por outro lado, há uma grande proximidade nas atividades do conselho de administração, conselho fiscal e auditoria, ainda na visão do Conselheiro B:

Todo o trabalho do Conselho Fiscal tem a ver com o trabalho com o que a auditoria faz, nós nos subsidiamos mutuamente. A auditoria trabalha com demandas que o Conselho Fiscal passa para ela e, com muita clareza, isso acontece todo ano, a aprovação das contas e do parecer da auditoria independente e interna e a prestação depende de um trabalho da auditoria que o Conselho Fiscal é órgão que também aprova além do Conselho de Administração. A gente também aprova o plano anual das atividades de auditoria. É muito aproximado o relacionamento da auditoria interna com o Conselho Fiscal.

Na visão do Assessor, há problemas na gestão executiva na implementação das estratégias a respeito de algumas práticas de governança:

(...) vejo uma crise de liderança, pois não adianta o líder só dar a orientação e sugestão, dar as costas e colocando as coisas a fazer. Ele deve puxar para que todos devam trabalhar em conjunto. Vejo na ECT os líderes que dizem para fazer isso, fazer aquilo, e elas acabam não sabendo fazer. Elas devem saber para o poder de decisão, para barganhar e orientar os envolvidos no processo produtivo.

A respeito da dimensão pessoas, os autores Rossetti e Andrade (2012) enfatizam que elas são, em síntese, o elemento-chave dos sistemas de governança. Correspondente à percepção do Vice-Presidente A, há práticas de preocupação com o fator pessoas, embora não tenha certeza de sua aplicação, assim como a execução das regras e a ocorrência, na prática, do projeto de sucessão:

(...) eu consigo perceber que tem, não consigo se isso é um sucesso ou não, até que ponto. Tem um programa e a gente tem um comitê de gestão de pessoas que se trata dos principais assuntos junto à alta diretoria. Esse é um assunto que volta e meia volta à diretoria, mas eu não tenho a percepção para ver se do outro lado é razoável ou não. Um dos principais pontos seria você deixar claro para quem está competindo quais são as regras, se ele fizer isso ele está bem, e as regras sejam transparentes e justas. Não tenho essa informação e não posso falar se o programa de sucessão, embora esteja lá, nesse projeto de novo modelo empresarial esse é um assunto que está no topo, nos níveis dos comitês de administração.

Por outro lado, o Conselheiro A apresenta um problema que acontece na organização da implementação das estratégias para viabilizar a correta aplicação do valor meritocracia, conforme sua visão:

Não há, eu sou grande crítico do que está acontecendo hoje na empresa. A gente passou por um processo de destruição de mecanismos.

Tínhamos um manual de pessoal que foi violentado pela atual direção da empresa e isso aconteceu para viabilizar o aparelhamento político-partidário. Esse tema tem sido fonte de discussão no conselho, sendo que a última vez que tratamos foi uma apresentação da vice-presidência em que tentou demonstrar que havia critérios eram justos e transparentes. Houve discussão entre o Conselheiro Aqui e o vice e o desfecho foi que o Presidente pediu uma proposta para diretrizes e princípios que apresentássemos ao conselho no próximo encontro com critérios para designação e funções. A área vai tentar criticar a proposta e buscar desconstruí-lo, mas tentamos fazer um trabalho estratégico e para o conselho, não no nível de diretoria, para que está possa fazer o enquadramento necessário. Mas não tenho confiança no dirigente da área para que o trabalho vá continuar como a gente imagina. Haverá muito embate pela frente.

O Assessor ratifica o posicionamento do Conselheiro A sobre o problema na gestão estratégica de pessoas e práticas como o processo sucessório:

Até o momento não vi nada, existe a possibilidade da VIGEP de que sei, espero e desejo de fazer algo para a meritocracia e para aquelas pessoas que merecem ser projetadas para onde merecem. É uma deficiência grave na AC com 12 níveis de Analistas, muitas gerências com 4, 5 e 6 níveis distintos e você percebe que pessoas fazem a mesma coisa ganhando valores diferentes. Tem que fazer algo para função, a empresa paga mal, mas a função equilibra m novo padrão em que as pessoas que quando passam a ganhar, acham que aquilo faz parte da vida delas e se acomodam. O que acontece na AC é que pessoas que perdem a função, elas “caem para o lado”, pois não serve de exemplo para quem não se dedica mais, isso aumenta o custo. A adesão à incorporação (ITF) de quem tem mais de 10 anos de função, mas devem continuar gerando produção, ela gerou uma neura nas pessoas em que elas foram colocadas no refugio, e não são merecedoras de

carregar mais o fardo. O chefe fica de mãos atadas para jogar na mão de pessoas desmotivadas, pois é vergonhoso falar que fui “colocado de lado”. O salário ficou permanente, entretanto, elas devem trabalhar de acordo com a complexidade e o teto de função a que devem trabalhar. Quem tiver um nível maior, recebe mais.

Por outro lado, a empresa respondeu, por meio do mecanismo interno de comunicação, o “Primeira Hora” dos Correios (2014), sobre um questionamento de uma das associações de empregados a respeito da não aplicação do valor meritocracia e explicando as formas de designações de funções da empresa:

Não existe aparelhamento político na empresa. As designações para funções técnicas e gerenciais ocorrem conforme critérios previstos nos normativos internos e atendem requisitos de educação formal, experiência, desempenho e análise de perfil. A principal mudança nos normativos em 2011 foi a inclusão de critérios também para a nomeação de membros da Diretoria-Executiva empresa, o que antes não existia. Agora, para designação, é preciso ter reputação ilibada e formação em nível superior em instituição de ensino reconhecida pelo Ministério da Educação ou ter exercido, comprovadamente, função compatível.

Sobre a dimensão perpetuidade, pode-se afirmar que se busca o objetivo último das organizações, que é o de se manterem vivas, atuantes e com participação crescente em seus setores de atividade (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

O Assessor demonstrou sua visão com a preocupação que a empresa deve trabalhar especificamente com a despesa para garantir a perpetuidade e os demais requisitos de sustentabilidade, situação que não é realizada na plenitude em conformidade com sua percepção:

(...) o sucesso da empresa é vender um produto barato e acessível a todos, mas o ideal é vender e carregar redução de despesas embaixo do braço, assim como outro que cito é o Jorge Paulo Lehmann dono da AMBEV que trabalha sempre primeiro a redução das despesas. Despesas nós

podemos controlar, basta querer e nós temos gargalos e desperdícios. A empresa tem que ter ideia da redução da empresa (Falconi, o Presidente e o VIEFI). Se o financeiro andar bem, pode-se olhar para o social e ambiental com mais intensidade, deve-se investir, sobrar e a receita ser maior que a despesa, tudo parte disso.

Para o Conselheiro A, há um grande problema na visão dos demais conselheiros e na do Ministério a quem a empresa responde.

São preparados os relatórios e o conselho tem acesso a relatórios que permitiriam discutir esses assuntos, mas, na minha avaliação, não há uma discussão muito profunda. A pessoa mais preocupada com a perpetuidade no conselho sou eu. Sinto falta dos demais conselheiros conseguirem enxergar o que estão fazendo no médio e longo prazo. Eu vou dar um exemplo: há um grande problema quanto a questão da tarifa. O Ministério não queria dar o reajuste de tarifa. Eu tive que fazer um ofício pessoal meu cobrando o reajuste de tarifa. Eu não via no conselho essa preocupação. Resultado, estamos colhendo o resultado agora, a empresa está fechando no vermelho.

Condizente com o ponto de vista do Conselheiro B, esse tipo de visão ocorre diariamente no conselho fiscal:

A discussão sobre perenidade da empresa é a discussão de todo dia, quando avaliamos o negativo na sua operação, no core do seu negócio, ela é deficitária. Teve momentos, anteriores ao ano passado que os investimentos de aplicação financeira correspondia muito da receita da empresa que a sensação era que a empresa era mais banco do que Correios. O resultado superavitário, o lucro, era basicamente um rendimento de aplicação financeira. Se estornasse a aplicação financeira, seria deficitária, é o que acontece hoje. O que dá lucro são as luvas do banco postal, voltou a impactar as aplicações financeiras mais recentemente, mas a empresa esta operando no negativo. Resumindo, cada coisa

que o Conselho Fiscal faz tem a ver com a perenidade do negócio.

Conforme o Vice-Presidente A, a perenidade não está garantida, o que somente ocorrerá se as ações que estão no planejamento estratégico forem implementadas, pois a situação atual da empresa é de prejuízo na visão do gestor:

(...) se você tomar pelo atual momento, não tem garantia de perenidade, porque agora estamos trabalhando numa situação de resultado baixo ou até prejuízo. Então qual é a pretensão de mudar isso? É com a implementação das ações com sucesso em longo prazo. Então como é garantido? Eu acho que a garantia é a execução do planejamento estratégico, se nós executarmos nós garantiremos a perenidade. (...) Nessa fase de transição nós também não temos isso garantido ainda, eu acho que nesse momento a perenidade ainda não está garantida, as ações que nós temos é que o planejamento 2020 seja executado com sucesso e para isso nós temos as ações em dezenas de frentes, sendo a mais importante a associação com outras empresas, um novo desenho empresarial que essa consultoria está fazendo, aplicado tudo isso com o sucesso. Há dezenas de novos produtos sendo desenvolvidos, há um produto ambicioso de otimização de despesas que estamos fazendo, nós contratamos uma consultoria que trabalhou um ano e meio conosco, foi embora e continuamos com esse projeto. O sucesso de todas as coisas é que vai garantir a perenidade. As ações estão no meio ou no início.

Assim, sobre a implementação das estratégias e a relação com a teoria dos 8 Ps de Andrade e Rossetti (2012), a dimensão propriedade foi mencionada por meio de práticas como a criação de mecanismos, a exemplo da assembleia geral, que busca garantir na discussão as partes relacionadas, e a posição de que 100% do capital ainda são do governo na composição da estrutura societária organizacional.

Quanto à dimensão princípios, há a preocupação com os princípios da administração pública, entretanto, alguns valores mencionados no planejamento estratégico são postos em xeque na fase

da execução, como itens que envolvem o ponto de vista sobre ética e práticas relacionadas à meritocracia, respondidos em nota pela empresa. A respeito de propósitos, há uma visão de que a empresa estrategicamente se mantém preocupada com a calibragem e a garantia de que os resultados devam acontecer buscando retorno para a organização. Entretanto, há outra percepção de que as estruturas estão cada vez maiores e que a proposta da consultoria para reestruturação não está atendendo em tempo a finalidade de seu propósito. Dessa forma, a atuação do conselho deveria ser sobre colocar pessoas e estruturas em seu local adequado.

Quanto a papéis e poderes, há distribuição de alçada e manualização, entretanto, questiona-se a distribuição e a “amarração” dos papéis na construção do todo e problemas de relação entre níveis conforme destacado pelos entrevistados.

A dimensão pessoas é questionada quanto à questão sucessória e aplicação do princípio meritocracia, sendo que os posicionamentos são antagônicos, além da complexidade e do grande porte da estrutura organizacional.

Por último, quanto à perpetuidade, há a necessidade de visualização maior sobre a perenidade de longo prazo em todos os níveis e uma nova preocupação com as ações de reestruturação que estão no meio ou no início de suas aplicações quanto à execução das estratégias.

#### **4.3.4 Compromisso, Integridade e Integração**

A partir das boas práticas de governança que abrangem compromisso, integridade e integração, os autores Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010) relatam um roteiro para a boa governança na gestão pública que é verificado sobre a aplicação da implementação das estratégias.

A respeito do compromisso, o Presidente destaca que o planejamento Estratégico é o eixo para a implementação e compromisso com as estratégias:

O processo de Planejamento Estratégico (modelagem, desdobramento, acompanhamento, revisão) encontra-se documentado no normativo da Empresa e foi considerado como um dos eixos propulsores da ECT, na avaliação de nossa gestão que a FNQ realizou em 2012.

Para a Vice-Presidente B, o Planejamento Estratégico busca garantir a governabilidade:

Então, de certa maneira, existe uma garantia de governabilidade pelo modelo, pois todo mundo fica sabendo e, de posse disso, depois que o trabalho está pronto, esse trabalho também é divulgado para a base para que todo mundo ande no mesmo rumo. O que eu quero ser? É isso.

Para o Conselheiro A, a visão sobre compromisso e integração das atividades sobre a implementação das estratégias ocorrem até o nível de metas dos empregados pelo sistema de controle de metas individual, o GCR:

O Conselho acompanha isso principalmente para metas setoriais e objetivos também. Recebemos um instrumento o RAE elaborado pelo departamento de planejamento e é avaliado pelo conselho, embora não seja plenamente utilizado. Passaremos agora a avaliar a cada três meses, isso nunca foi feito enquanto tive por lá, não será mais uma mera distribuição do documento aos conselheiros e teremos uma explanação pelo departamento de planejamento para ver como estão os objetivos estratégicos. As metas setoriais serão avaliadas e controladas, ocorrendo desdobramento por planos para os departamentos, desdobramento dos GCR das pessoas.

A respeito da integração, a Vice-Presidente B observa uma garantia de credibilidade do plano estratégico visando à participação de todos da empresa:

E o que eu preciso ser para aquilo que eu quero ser, o que eu preciso fazer para aquilo que eu quero ser, é exatamente isso. Então há uma garantia de credibilidade desse relatório, pois eles são todos formalizados, (...) dentro da dimensão de divulgação para toda a empresa.

Por outro lado, o Assessor destaca problemas que afetam a integração e relatam a ausência de parceria e trabalho em conjunto:

Meu pensamento é de que as vice-presidências não possuem em trabalho em conjunto. Eu vejo a atuação da VIPAD com a VIEFI nesse trabalho do COMEG, vejo muita reclamação sobre duas partes da empresa que parecem ser independentes a Auditoria e a VIJUR, é como se fosse uma empresa dentro da empresa, não trabalham de mãos dadas. É o que vejo e não percebo alinhamento de ideias com relação ao desempenho da empresa. Destaco negativamente a VIGEP, pois o vejo muito desantestado das coisas que acontecem.

Quanto à integridade, a respeito de relatórios organizacionais, o Assessor entrevistado relata o grau de confiabilidade deles:

Quanto à avaliação de desempenho, a parte financeira é verídica, pois a razão contábil é o dado oficial da empresa. Carecemos de uma sistemática que possa assegurar os resultados, elas são estimativas e não são a realidade, eu fico com um pé na frente e outro atrás quanto às informações. Os Correios não deram uma informação totalmente verídica daquilo que apontam, como resultados, reclamações, entre outros. O desempenho é diferente do que apontam.

O Conselheiro A ratifica a visão quanto a alguns dos relatórios mencionados pelo Assessor:

(...) os relatórios mais confiáveis são os financeiros, porque ali você tem um grau de flexibilidade em algumas coisas e ao longo do tempo tenho pedido alguma coisa mais. Pedimos a área financeira que aparece uma comparação do status da provisão com o mesmo mês do ano anterior. As previsões não aparecem, então seria possível ocorrer uma modificação para garantir o alcance da meta, por isso o pedido. Dessa forma, há uma relativa segurança e, sempre que há necessidade, nós apertamos o Vice-Presidente e solicitamos a explicação, eu particularmente sou meio chato com isso, pois necessitamos saber a explicação do motivo. Os demais relatórios,

destacando os de auditoria, o conselho tem uma visão muito superficial, sendo que avaliamos e vamos em frente. Esses de auditoria têm um controle maior e um dos conselheiros que é Presidente do comitê de auditoria, que terá uma vinculação mais dedicada, faz uma análise mais aprofundada e traz as informações de colaboração ao conselho. Costumo ler também, mas os outros conselheiros costumam ter menos contribuições a acrescentar.

Para o Conselheiro B, membro do conselho fiscal, não há conferência por esse conselho, apenas por grau de amostragem para verificar a integridade dos relatórios:

Os relatórios que avaliamos são o de auditoria, o principal que avaliamos, eventualmente temos algum da própria empresa, por exemplo, temos o do postal saúde, houve mudança da gestão da saúde da empresa. (...) O Conselho Fiscal não tem um trabalho de averiguação sobre a integridade de relatório de auditoria. (...) Quando parece estranho e o valor é muito alto, solicitamos o processo daquilo que foi informado em só uma linha e avaliamos o processo da gestão, pegamos o calhamaço que gerou a inexigibilidade e a dispensa, mas é por amostragem. Do ponto de vista do Conselho Fiscal a gente consegue verificar a integridade de um relatório quando a gente sente essa necessidade e pede acesso a um processo que resultou naquele relatório, mas por amostragem, não mensalmente.

Por outro lado, o Vice-Presidente A destaca dificuldades sobre a falta de certificação e ausência de estrutura da integridade visando à confiabilidade:

Sobre a confiabilidade dos números, especificamente, nós trabalhamos ainda como muitas informações em planilhas, nem tudo está no nosso computador central, no corporativo. E nem todas as informações são certificadas, então nós estamos numa fase em que eu tenho que tomar uma decisão importante com base num conjunto

de informações, eu tenho que fazer um trabalho de conferência dessas informações. A confiabilidade não é estruturada. (...) E hoje eu tenho dificuldades, ainda, pois tenho informações que não são centralizadas, tenho que pegar das 28 regionais, imagina o trabalho que isso dá. E por mais que você queira e dê trabalho, você ainda tem dúvida com relação à segurança.

Quanto ao compromisso, correspondente às informações obtidas a respeito da implementação das estratégias, as práticas com desdobramento até as metas individuais dos empregados, assim como as práticas do planejamento, buscam alcançar a governabilidade. A respeito da integração, houve um destaque positivo por um lado, com a participação de todos visando ao planejamento estratégico, e um negativo, com relação ao desalinhamento de ideias da empresa e ausência de parceria entre algumas áreas, conforme relatado. Quanto à integridade, os relatórios financeiros são os mais confiáveis, assim como as conferências do conselho fiscal. Entretanto, a falta de certificação e ausência de estrutura da integridade visando à confiabilidade compromete por vezes esse fator, o qual objetiva que os elementos da governança corporativa estejam holisticamente integrados dentro da organização.

#### **4.3.5 Novo Serviço Público**

Com fundamento na interpretação de Salm (2009), Salm e Menegasso (2009) e Denhardt e Denhardt (2003), é verificado neste item a aplicação do conceito de “Novo Serviço Público”, por meio de princípios sobre os estudos de caso que envolvam o papel do servidor público, a noção compartilhada de direito fundamental, as políticas e a eficácia dos programas, o diálogo entre valores compartilhados, a colaboração e a liderança compartilhada e o empenho visando contribuições significativas no processo de implementação das estratégias.

Consoante o Presidente, a busca da eficiência ocorre desde a avaliação do conselho de administração, por intermédio de indicadores, nos quais é avaliado o grau de maturidade a cada dois anos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):

(...) o CA avalia o desempenho dos integrantes da DIREX com base em indicadores previamente

apresentados, debatidos e aprovados pelo próprio CA. Tais indicadores consideram o ponto de vista das Partes Interessadas e possuem Referenciais Comparativos como convém a uma organização que possui como Visão Ser uma Empresa de Classe Mundial o que significa ser reconhecida pela adoção das melhores práticas de gestão. A cada dois anos nos submetemos a uma avaliação externa, conduzida por examinadores da FNQ, que avalia o grau /nível de maturidade de gestão da ECT. Com relação a potenciais autobenefícios dos gestores, o CA possui alçada para tratar de temas como remuneração e benefícios.

A respeito do papel do servidor público, a Vice-Presidente B destaca a importância do empregado como vendedor de serviço social inclusive para o governo:

(...) a gente falou no início que é uma empresa intensiva de mão de obra e o empregado é fundamental, como é que eu vou ter uma agência, se eu não tenho um atendente, até posso e devo ter um autosserviço, mas nunca vou poder abrir mão das pessoas que estão lá atendendo, sejam elas como vendedoras dos produtos e serviços nossos, sejam elas como prestadoras de serviços para o governo que também não deixa de ser um vendedor de serviço social.

O Vice-Presidente A exemplifica os resultados de reconhecimento da instituição perante a sociedade e exemplos que garantem o papel dos servidores na implementação das estratégias organizacionais em ajudar os cidadãos ou as sociedades:

Eu vejo que os índices da sociedade e de respeito pelos Correios em termo de empresa está sempre na frente, perde para família, bombeiros. Sim, mas está sempre com um papel de destaque. Sempre há integração e a sociedade e os empregados também fazem ações individuais para que isso continue ocorrendo. Outro exemplo é o Papai Noel dos Correios, a quantidade de empregados dos Correios que envolvem em algo que eles não ganham mais por isso, demonstra

que nós formamos na cultura e isso é um indicativo mais para a integração entre sociedade e empregados. Os empregados têm consciência que o papel deles para a sociedade é importante. Acho muito legal isso, inclusive e eu vejo se não houver ação desastrosa, isso vai se manter por muito tempo.

Para o Conselheiro B, principalmente nas regionais o papel do empregado público é fundamental:

É absurdo o papel, ainda mais nas regionais, na ponta, ele é o cara que entrega. Em Brasília se articula, cria, formula a estratégia de implementação, mas quem entrega a política pública, o serviço público e realiza o interesse público em última instância é o carteiro. Por isso que eu acho que é tão fundamental a valorização dessas pessoas, em todos os níveis, mas particularmente aquele cara que está na ponta, é a pessoa da agência que está tratando mal ou bem, entregando a imagem melhor ou pior da empresa.

O Conselheiro A destaca o papel do empregado, relatando, entretanto, que algumas ações acabam afetando a prestação de serviços em épocas de elevado fluxo de entregas:

(...) eu acho que o principal papel do funcionário dos Correios é fazer o trabalho de correios. Atender bem, entregar objetos, entre outros. Os Correios fazem muitas outras coisas de responsabilidade social e integração com a sociedade e vamos, (...), às vezes além do ponto em algumas coisas, tirando o foco do mais importante. Uma ação que está muito além do que deveria ser é o “Papai Noel” dos Correios. Não sou contra, é uma iniciativa bacana, mas é uma ação complementar, não deveria ter a ênfase e alocação de recursos em uma época que deveríamos não comprometer as entregas, sofrendo inclusive a carga atrasada.

Quanto à noção compartilhada do interesse público fundamental, o Vice-Presidente A enfatiza a sua relação com as metas de

universalização estabelecidas pelo Ministério das Comunicações, criando, dessa forma, interesses comuns e responsabilidades compartilhadas:

Os direitos da sociedade eu acho que são mais simples, porque a sociedade paga por algum serviço, paga um valor de mercado e paga pela carta por um valor aquém do custo, mas ela tem a garantia de que algum órgão público, digamos assim, que faz esse trabalho para ele. Então que para a sociedade fica um pouco mais claro. Tem o Ministério das Comunicações e ele nos dá metas. Você tem que entregar ou estar presente em tantos porcentos em aglomerações com mais de 500 pessoas. Eles nos dão a meta e nós temos que cumprir. Nesse ponto o cidadão tem garantia que ele está num distrito com mais de 500 pessoas, o ministério aumenta um pouquinho do alcance das metas que eles nos repassam para a gente.

O Conselheiro A corrobora com a visão do Vice-Presidente A sobre a universalização, embora relate a dificuldade para o alcance das metas estabelecidas pelo ministério ao qual a instituição está vinculada:

Quanto ao interesse público, no caso dos Correios, está muito presente na questão da universalização. Temos meta de atendimento e entrega, as quais estávamos vem ano passado e estamos patinando um pouquinho neste ano e precisamos acelerar agora, sendo que temos dificuldade de atingir em 2014.

Por outro lado, na visão do Assessor, as demandas sociais são afetadas por interesses particulares, embora a empresa esteja em terceiro lugar no índice de confiança para o cidadão:

Da mesma forma que somos terceiro em confiança, eu acredito que mesma que as coisas que acontecem, o povo sabe separar o aparelhamento dos funcionários e sabe que eles não são culpados pela situação. Isso acontece por interesses escusos para se perpetuar no poder, totalmente político, quando uma empresa se

direciona para atender interesses políticos, ela deixa de atender a demanda social.

A respeito das políticas e programas eficazes, para a Vice-Presidente B a importância dos Correios vai além do papel postal:

O papel não é só o papel postal, na minha visão não tem o papel só como empresa postal, ela tem o papel como empresa social, porque o recurso que você tem com a quantidade de agências espalhadas no Brasil inteiro e permitindo que o cidadão possa ser atendido por qualquer produto e serviço social é muito forte o papel dos Correios. Falo da inclusão bancária, através do Banco Postal, estou falando em inclusão social por produtos e serviços que o governo pode colocar em nossas agências em serviços que podemos prestar, (...). Nós estamos em locais, (...), que ninguém está, (...), então enquanto papel social acho que nós podemos crescer muito, acho que somos muito tímidos com relação a isso, a gente praticamente só compra o papel postal e a inclusão bancária através no banco postal, mas o papel social dos Correios tem que crescer e o governo tem que nos utilizar mais para que a gente possa ser um agente social de produtos e serviços dele.

Para o Vice-Presidente A, os programas e políticas tendem a aumentar em razão da implementação das estratégias organizacionais:

(...), mas dá para perceber pelo planejamento que vai aumentar. Inclusive pelo contrato que nós temos com o Banco Postal é uma ampliação dos serviços que só os Correios têm condição de fazer para trazer os brasileiros com menos dinheiro para o mercado financeiro. A inclusão bancária àquela parcela brasileira que falta incluir, os Correios são a instituição financeira que mais pode fazer isso.

O Conselheiro B apresenta a relação com as metas e os programas do PPA do governo federal:

(...) essa questão de atendimento ao cidadão, da estratégia e uma avaliação do interesse do cidadão, eu acho que isso está na medida em que você tem de um lado o PPA e nesse PPA você tem ações de responsabilidade dos Correios, você está de forma manifesta colocando diante da empresa um desafio de atendimento desse público. Algo paradigmático é essa questão da universalização, os Correios precisa levar atendimento postal a mais pessoas todos os anos. Isso é claramente um comando do Estado para a empresa pública. O desdobramento disso para dentro do Plano Correios 2020 existe.

Por outro lado, o Assessor apresenta uma visão sobre problemas de ausência de foco no cliente e consequências que problemas operacionais e de greve acabam gerando para o atendimento visando à eficácia do atendimento aos interesses da população em geral:

Há necessidade de foco no cliente, na população, pois eles esperam algo dos Correios. Internamente, alguns funcionários insatisfeitos por salários, vê essa coisa louca na AC, problemas de enxertos na Administração Central, isso desmotiva. Vejo que há muita gente para pensar, administração é estratégica na Administração Central e as coisas não andam. (...) A iminência de uma greve deixa a população insegura. Não precisa ter greve para isso, agosto e setembro há indicativo de greve todo ano e eles evitam postar com esse risco. Quanto à liderança, há algo que deve ser feito, há pessoas insatisfeitas que subtraem as encomendas, elas não tratam as encomendas devidamente, elas as jogam. (...) O interesse público está em segundo plano.

Visando diálogo sobre valores compartilhados, para o Vice-Presidente A, o alcance das metas de atendimento universal à população brasileira é importante para a relação de construção de confiança com os cidadãos:

O cidadão tem garantia que ele está num distrito com mais de 500 pessoas, o ministério aumenta um pouquinho do alcance das metas que eles nos

repassam para a gente. E a entrega de correspondência para tantos porcentos da população brasileira que também têm direito. Eu acho que com relação à garantia que o cidadão está tendo seus direitos respeitados, tem alguém representando o cidadão e dando metas à empresa para que isso aconteça.

Para o Conselheiro A, por outro lado, o indicador de qualidade é uma ressalva que se deve avaliar a respeito de valores compartilhados, e não está se corrigindo diretamente a causa:

O indicador de qualidade que esse é o indicador: volume de reclamações, sendo que ele está subindo todo mês independente dos indicadores IDO, IQO. Chegamos a 200 mil reclamações e fiquei muito preocupado e hoje já estamos em 600 mil reclamações. Temos um exército de pessoas trabalhando nesse assunto, mas temos uma boa gestora com automatização do processo e cuidando dessa área e antes colocávamos mais gente e não conseguíamos vencer e temos ainda um flanco a vencer. Temos que corrigir a causa, o problema de qualidade operacional. Temos um flanco para vencer.

Na opinião do Assessor, o problema com a falta de visão no cliente ocasiona informações negativas na mídia:

Não estaríamos toda semana na mídia, aumento de pedidos de informação, pois para chegar nisso é que algo deu errado. Está faltando foco no cliente e sobrando foco nas questões políticas do aparelhamento dentro da empresa, isso é mais do que uma crítica.

Sobre colaboração, liderança compartilhada e empenho visando contribuições significativas, o Vice-Presidente A relata problemas de relação com os empregados em função de limites de negociação de benefícios, os quais ocasionam problemas para contribuições significativas e para a relação entre empregado e patrão:

A partir do momento em que a empresa chegou num limite que tem que cortar benefícios, aí a

relação patrão e empregado está complicada. Eu vejo que até hoje nós tivemos uma relação até certo ponto tranquila, mas para os próximos anos eu vejo complicações para esta relação, justamente por causa desse problema. Nós tivemos no limite com despesa de pessoal, digamos, no teto que nós poderíamos. Então essa transição vai ter que contemplar também uma discussão mais profunda com os empregados sobre o custo do pessoal, digamos assim.

Para o Conselheiro A, a contribuição significativa por parte da liderança compartilhada não ocorre em função do “encastelamento” do nível estratégico da empresa:

Sobre liderança compartilhada, nós temos muita entropia: os quadros das vice-presidências são diferentes, eles são muito isolados e “encastelados” na parte de cima da empresa e não há muita permeabilidade com os técnicos da empresa. Melhorou, mas falta muito para termos uma liderança compartilhada e bem distribuída. Falta muito.

O Assessor complementa a preocupação sobre a liderança compartilhada e sua aplicação sobre contribuições significativas, pois o processo pode afetar a qualidade e o foco no cliente:

Respeito pelas pessoas é o que está faltando, pois a empresa tem muito mais um foco partidário, político e sindical do que propriamente para atender a sociedade, fazendo isso, nossa qualidade está no limbo. Não estaríamos toda semana na mídia, aumento de pedidos de informação, pois para chegar nisso é que algo deu errado. Está faltando foco no cliente e sobrando foco nas questões políticas do aparelhamento dentro da empresa, isso é mais do que uma crítica.

Dessa forma, a respeito da implementação das estratégias e das práticas que qualificam as organizações, com a visão de Novo Serviço Público de Denhardt e Denhardt (2003), percebe-se a busca pela eficiência pautada em parâmetros estabelecidos por critérios embasados na visão de se tornar uma empresa de classe mundial, como estabelece a

Fundação Nacional da Qualidade. Quanto ao papel do servidor público, este aparece como destaque em função da prestação de serviços da empresa em quase todos os municípios do Brasil e de suas ações sociais. A respeito do compartilhamento de interesse público fundamental, apresentam-se as metas de universalização como forma de alcance de responsabilidade compartilhada e a população consegue diferenciar a credibilidade da empresa dos problemas de gestão. Sobre a eficácia de políticas e programas, as ações se aproximam das metas e necessidades da população, entretanto, as paralisações e problemas operacionais afetam a eficácia do serviço público. Quanto aos valores compartilhados, há a necessidade de sua aplicação na empresa, entretanto, as causas dos problemas da empresa não estão sendo tratadas diretamente, e as exigências dos clientes (cidadãos) não estão sendo atendidas na sua plenitude. No que se refere aos elementos de colaboração e liderança compartilhada e ao empenho visando contribuições significativas, há problemas na relação entre empregados e patrão nas negociações de benefícios, por exemplo, além do distanciamento do nível estratégico com os demais e os problemas relatados por desvio de foco ocasionam resultados aquém para a parte operacional e nem sempre capazes de atingir de forma satisfatória os interesses públicos.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito no subcapítulo 3.5, no qual se definiu as categorias de análise, a análise de resultados busca avaliar as características de aplicação dos itens de governança corporativa sobre a gestão das práticas dos Correios. Os objetivos contemplam fatores como o modo pelo qual a governança se relaciona e aparece dentro do processo de planejamento estratégico, desde o surgimento da ideia de construir um planejamento (formulação), sua elaboração, até a atual implantação.

As categorias de análise utilizadas são as seguintes:

- (i) - **Categoria 1** – Práticas de Governança corporativa aplicadas à formulação das estratégias;
- (ii) - **Categoria 2** – Práticas de Governança corporativa aplicadas à implementação das estratégias.

A respeito dos elementos apresentadas no Quadro 8 (categorias e elementos de análise), são comparados os resultados a partir dos estudos apresentados nos tópicos destacados:

(a) *Os fatores organizacionais que influenciam a implantação do Planejamento Estratégico avaliados em uma adaptação do modelo de Kich (2010).*

O Quadro 14 apresenta características verificadas como ponto forte nas análises dos fatores organizacionais e oportunidades de melhoria que influenciaram a implantação do Planejamento Estratégico e sua formulação e implementação das estratégias.

Quadro 14 – Relação dos fatores organizacionais e a formulação e implementação das estratégias

<b>Fatores Organizacionais</b>	<b>Impacto sobre a Formulação das Estratégias – Correios 2020</b>	<b>Impacto sobre a Implementação das Estratégias – Correios 2020</b>
Liderança	Ponto forte - concentração de vários membros participantes direta e indiretamente da gestão da organização em vários níveis no papel da formulação da estratégia	Ponto forte – a empresa adota a perspectiva de <i>open process</i> o que permitiu e permite a participação de atores que representam áreas e âmbitos. Oportunidades de melhoria – alguns problemas pontuais de condução das equipes aos objetivos
Estrutura	Ponto forte - a estrutura estava presente pelos instrumentos para validação nas fases de formulação, aprovação e divulgação do plano, pois se utilizou das lideranças estabelecidas formalmente para produzir o estudo e a sua aprovação. Oportunidade de melhoria – estrutura anacrônica para as necessidades e foi considerada um ponto fraco capaz de influenciar resultados de forma negativa na composição e flexibilidade organizacional	Oportunidade de melhoria - estrutura ainda excessiva, correspondente a um “monólito”, ainda incapaz de materializar a mudança objetivamente

Cultura	<p>Ponto forte - composição de vários representantes da estrutura organizacional demonstrou um enriquecimento de informações</p> <p>Oportunidade de melhoria - nem todos os cargos e participantes da empresa, como atendentes, carteiros ou operadores de triagem e transbordo, estavam presentes no processo (parte interessada -empregados)</p>	<p>Ponto forte – há uma visão positiva, de alinhamento ao planejamento estratégico, que tem se mostrado consistente ao longo do tempo, além do apego dos empregados à instituição</p>
Comunicação	<p>Oportunidade de melhoria - o plano de comunicação não abrangeu todas as partes interessadas que deveria</p>	<p>Ponto forte - ferramentas que favorecem a utilização da comunicação como fator positivo na execução das estratégias.</p> <p>Oportunidades de melhoria – ruídos em função do porte da organização e do perfil da mão de obra</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Kich (2010), a relação entre os fatores estrutura, liderança, cultura e comunicação, com o planejamento estratégico, estabelece uma via de mão dupla, pois tanto o influencia como são influenciadas por ele, porém com intensidades diferentes. A estrutura e a comunicação organizacional demonstram ser mais influenciadas pelo planejamento, enquanto que liderança e cultura demonstraram influenciar mais o processo.

A respeito dos fatores organizacionais avaliados no estudo de caso, percebe-se que a governança do setor público na formulação das estratégias obteve um resultado positivo com a participação da liderança formal da organização, houve enriquecimento dos debates por meio da cultura e, por outro lado, aspectos como comunicação e estrutura influenciaram negativamente na elaboração das estratégias organizacionais.

Por outro lado, na implementação das estratégias, fatores como comunicação e estrutura também apresentaram influência negativa, pois o modelo antigo de comunicação e os problemas ocasionados pela

complexidade da estrutura e suas consequências trouxeram aspectos problemáticos para o alcance dos objetivos organizacionais. Avaliando os fatores organizacionais, percebe-se que, na governança corporativa no setor público, a liderança por meio de *open process* busca alcançar e envolver os empregados em prol dos objetivos, embora a visão dos entrevistados não seja uniforme e os pontos de vista também apresentam visões negativas quanto à promoção de ações sobre as causas-raiz dos problemas da instituição estudada. Há pontos a melhorar sobre cultura, mas, por outro lado, o apego do empregado e a visão alinhada do planejamento ocasionam uma prospecção positiva para o futuro da organização.

*(b) o grau de aplicação da governança sobre os “8 Ps” da Governança Corporativa, conforme definida por Rossetti e Andrade (2012).*

O grau de aplicação da governança relacionada aos “8 Ps”, segundo Rossetti e Andrade (2012), busca sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas – os “hiatos” em relação às boas práticas de governança – independentemente da tipologia das empresas: privadas ou estatais; abertas ou fechadas; familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar; sociedades anônimas ou limitadas. Os elementos foram apresentadas no Quadro 5 (8 Ps da Governança Corporativa e seus elementos) e agora são avaliadas quanto à aplicação na formulação e implementação das estratégias e quanto ao seu resultado condizente com a proposta metodológica para levantamento de hiatos. O Quadro 15 apresenta a relação dos elementos dos 8 “Ps” e análise sobre formulação e implementação das estratégias.

Quadro 15 – Relação dos 8 “Ps” e a formulação e implementação das estratégias

Os “8 Ps”	<b>Impacto sobre a Formulação das Estratégias – Correios 2020</b>	<b>Impacto sobre a Implementação das Estratégias – Correios 2020</b>
Propriedade	<p>Ponto forte - O novo marco regulatório é avaliado como base essencial para os objetivos tratados no Planejamento Estratégico. Buscou-se a garantia da recomposição do Conselho de Administração com representantes dos empregados, entretanto, como consequência do novo entorno regulatório.</p> <p>Oportunidade de melhoria – nem todas as partes interessadas fazem parte do Conselho de Administração e a sua composição é feita por indicação do Ministério das Comunicações, sem grau completo de independência</p>	<p>Ponto forte - criação de mecanismos como a assembleia geral, que busca garantir na discussão as partes relacionadas e a posição de que 100% do capital ainda são do governo.</p> <p>Oportunidade de melhoria – nem todas as partes interessadas fazem parte do Conselho de Administração e a sua composição é feita por indicação do Ministério das Comunicações, sem grau completo de independência</p>
Princípios	<p>Ponto forte – buscou-se a garantia da ética, valor presente na identidade corporativa da empresa e preocupação em alicerçar as bases como primeiro dos valores em um rol de cinco princípios</p>	<p>Ponto forte – atendimento à maioria dos princípios da Administração Pública.</p> <p>Oportunidade de melhoria - alguns valores mencionados no planejamento estratégico são postos em xeque na fase da execução, como itens que envolvem o ponto de vista sobre ética e práticas que envolvem a meritocracia por algumas visões da empresa</p>
Propósitos	<p>Ponto forte – a maximização de <i>shareholders</i> e a conciliação de interesse dos</p>	<p>Ponto forte - a empresa estrategicamente se mantém preocupada com a</p>

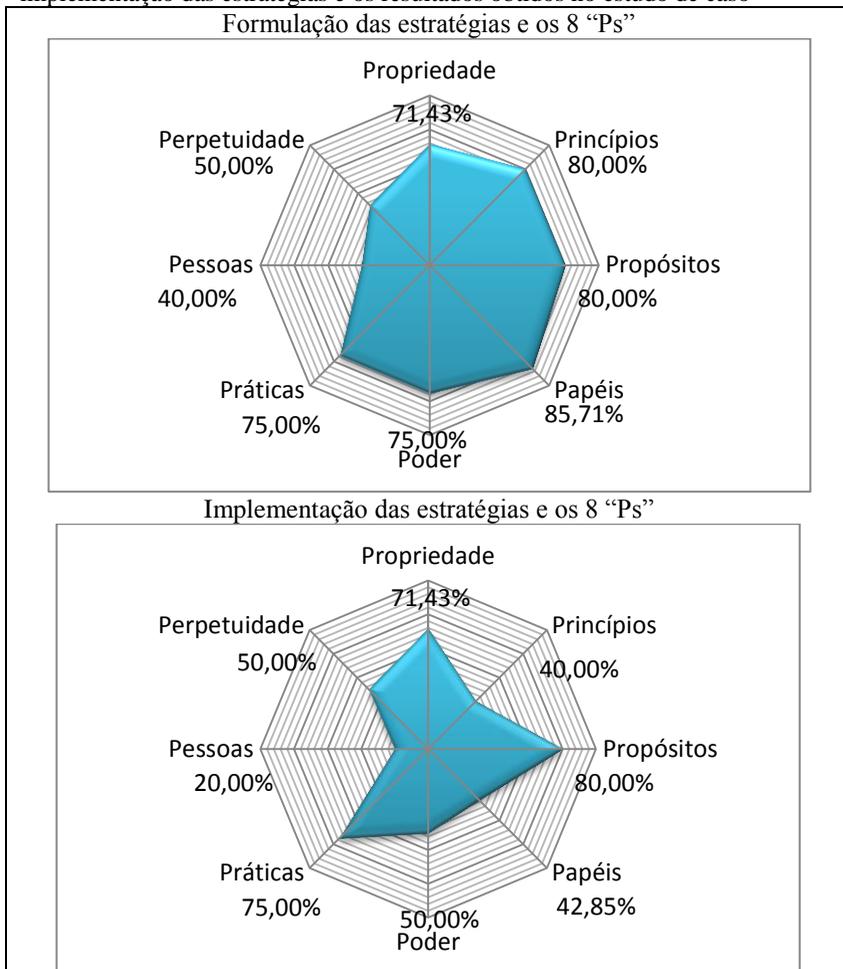
	<p><i>stakeholders</i> foi considerada. Assim como indicadores econômicos, em diversos âmbitos no planejamento, no comportamento, na visão social de atuação da empresa pública, é colocada uma posição de liderança àquilo que está se propondo. Ela sintetiza as diversas expressões de liderança que estão presentes no planejamento</p>	<p>calibragem e a garantia que os resultados devam acontecer buscando retorno para a organização. Oportunidade de melhoria - as estruturas estão cada vez maiores e a proposta da consultoria para reestruturação não está atendendo em tempo a finalidade de seu propósito</p>
Papéis	<p>Ponto forte - Definição de alçadas e responsabilidades antes e de acordo com a nova estrutura, em que o novo marco regulatório buscava dentro de seus objetivos estratégicos</p>	<p>Ponto forte – há distribuição de alçadas e competências nas leis regulamentares. Oportunidade de melhoria - a distribuição e a “amarração” dos papéis na construção do todo organizacional</p>
Poder	<p>Oportunidade de melhoria - a estrutura influenciou negativamente e isso foi considerado um dos pontos fracos capazes de influenciar a aplicabilidade da governança, o que ocasionou a criação de novas estratégias, embora isso seja buscado por meio de modificação estatutária</p>	<p>Oportunidade de melhoria - problemas de relação entre níveis e distanciamento da estrutura estratégica dos demais níveis organizacionais</p>
Práticas	<p>Ponto forte – adaptação dos objetivos e ações visando amparado pela modificação do marco regulatório. Oportunidade de Melhoria - a composição do conselho de administração é presidida pelo Presidente da empresa,</p>	<p>Oportunidade de Melhoria - a composição do novo conselho ainda é chefiada pelo ministro de Estado, e não por membros independentes, logo, algumas práticas estão</p>

	logo, algumas práticas estão comprometidas e com risco de custo de agência	comprometidas e com risco de custo de agência
Pessoas	<p>Ponto forte - algumas metas fazem parte do vínculo à visão e ao Modelo de Excelência da Gestão, como a valorização das pessoas por meio de “desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências” e “desenvolver modelo de valorização da meritocracia na Empresa”.</p> <p>Oportunidade de melhoria - avaliação do processo sucessório não faz parte do plano estratégico</p>	<p>Oportunidade de melhoria - quanto à questão sucessória e à aplicação do princípio meritocracia, conforme a visão de alguns entrevistados, sendo que as percepções entre gestores e subordinados são antagônicas e há influência da complexidade e do tamanho da estrutura organizacional</p>
Perpetuidade	<p>Ponto forte - estratégia de desenvolver e implantar modelo de gestão de riscos, mitigando perigos inerentes aos negócios e ao ambiente de atuação.</p> <p>Oportunidade de melhoria - nem todas as garantias que promovem resultados ao tripé de sustentabilidade econômico-financeira, social e empresarial estão asseguradas e aparecem visando ao alcance da visão organizacional.</p>	<p>Oportunidade de melhoria - há a necessidade de visualização maior sobre a perenidade de longo prazo em todos os níveis e uma nova preocupação com as ações de reestruturação que estão no meio ou no início de suas aplicações quanto à execução das estratégias.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Com fundamento nas informações do Quadro 5 e 15, avaliou-se a situação dos 8 “Ps” da governança e o atendimento de requisitos na formulação e na implementação das estratégias, conforme se verifica na Figura 28, o qual apresenta os percentuais de alcance dos requisitos em cada um dos princípios da Governança Corporativa sobre a Formulação e sobre a Implementação das estratégias.

Figura 28 – Médias das avaliações em cada um dos 8 “Ps” sobre formulação e implementação das estratégias e os resultados obtidos no estudo de caso



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme os resultados dos gráficos da Figura 28 (realizados por meio do percentual de realização de cada um dos requisitos do Quadro 5), as informações levantadas pelas observações, entrevistas e pesquisas, aliados às práticas de governança e as estratégias a partir dos critérios dos Quadros 5 e 15, avaliam-se os resultados da seguinte forma: i) quanto à dimensão propriedade, verificou-se o alcance de pontos fortes e oportunidades de melhoria com resultados próximos no atendimento

máximo dos requisitos; ii) a respeito dos princípios, percebeu-se que as oportunidades de melhoria sobre a aplicação de todos os valores comprometem na execução das estratégias e na aplicação de resultados próximos aos alcançados na formulação; iii) os propósitos permaneceram parecidos (na formulação e na implementação das estratégias), embora o tamanho da estrutura influencie no alcance dos requisitos de governança; iv) quanto aos papéis, percebeu-se redução na aplicação das estratégias em função de problemas com a distribuição e alinhamento organizacional (queda no resultado da implementação); v) sobre poder, a redução entre os gráficos se deve por lacunas na aplicação de critérios meritocráticos e distanciamento do nível estratégico dos demais níveis organizacionais; vi) as práticas permaneceram próximas na concepção e execução das estratégias, embora tenha ocorrido evolução com mudança estatutária, ainda não há a completa independência dos membros do conselho e o risco de agência; vii) quanto a pessoas, os resultados foram atingidos de forma parcial na formulação das estratégias, pois não foram concebidas questões que visassem processos sucessórios e gestão estratégica de recursos humanos, e foram constatados outros problemas na implementação das estratégias com a aplicação incompleta do valor meritocracia na execução das estratégias de pessoas, causa na diferença de percentual entre um gráfico e outro; viii) sobre perpetuidade, nem todas as ações visam alcançar o tripé da sustentabilidade econômico-financeira, social e empresarial, assim como as ações que visam à perenidade da organização estão em um estágio inicial de execução.

*(c) Práticas de boa governança na gestão pública por meio dos elementos estudados de acordo com o roteiro de Barret (2005), Marques (2007), Matias-Pereira (2010) e princípios básicos da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC*

Barret (2005), Marques (2007) e Matias-Pereira (2010) relatam um roteiro para a boa governança na gestão pública, composto de passos fundamentais que servem como um modelo a ser aplicado diretamente na formulação e implementação das estratégias que envolvem liderança, compromisso, integridade, responsabilidade (*accountability*), Transparência (*disclosure*) e integração, para serem utilizados na avaliação das práticas de governança sobre as estratégias. Aliados a esses conceitos, o estudo neste item inclui a percepção sobre os princípios básicos da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC, os quais incluem a visão sobre atendimento a leis, normas, padrões e interesses dos cidadãos (*compliance*) e Equidade (*fairness*). Em função da variável

liderança já ter sido apresentada no item a, essa não é avaliada no Quadro 16.

Quadro 16 – Avaliação do estudo de caso sobre o roteiro para a boa governança na gestão pública e os princípios da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC

<b>Elementos</b>	<b>Impacto sobre a Formulação das Estratégias – Correios 2020</b>	<b>Impacto sobre a Implementação das Estratégias – Correios 2020</b>
Prestação de Contas ( <i>accountability</i> )	Oportunidade de melhoria - a visão consciente para o plano não houve, proporcionando uma lacuna ( <i>gap</i> )	Ponto forte – por ser uma empresa pública, há Prestação de Contas aos órgãos de controle (TCU, CGU, MP), que também tem essa exigência de Prestação de Contas anualmente, assim como diversos mecanismos estabelecidos às partes interessadas. Oportunidade de melhoria – problemas quanto ao fechamento das contas, inclusive no nível estratégico
Transparência ( <i>disclosure</i> )	Ponto forte - apresentou-se uma preocupação no momento com a aplicabilidade das ações, conforme consta na elaboração do planejamento. Oportunidade de melhoria – houve problemas de comunicação interna do plano	Ponto forte - grande maioria das informações na execução das estratégias envolve preocupação com o princípio e todo o tipo de informação está disponível. Oportunidade de melhoria - não se alcançou ainda o estado da arte e há preocupação sobre itens como a imagem, que poderiam prejudicar a aplicação do princípio
Atendimento a leis, normas,	Ponto forte - várias informações foram	Ponto forte - com relação à parte legal, a empresa é

<p>padrões e interesses dos cidadãos (<i>compliance</i>)</p>	<p>levantadas naquele momento, o que possibilitou a modificação visando a criação do estatuto; Oportunidade de melhoria - não havia uma estrutura adequada para a formulação, necessitou-se verificar na implementação das estratégias</p>	<p>e sempre foi legalista. A parte jurídica e financeira, no que compete a cada um, são muito criteriosas; houve adaptação da legislação conforme pregado no planejamento</p>
<p>Propriedade e Equidade (<i>fairness</i>)</p>	<p>Ponto forte - preocupação em redefinir as composições dos órgãos de decisão da organização e isso influenciou na proposta de enquadramento e elaboração do novo estatuto e suas atribuições</p>	<p>Ponto forte - redefinição da assembleia geral e a participação do representante dos empregados no Conselho de Administração. Oportunidade de melhoria – aparecem como lacunas a aplicação da meritocracia, na visão de algumas opiniões, a discussão salarial e a condução na gestão de pessoas</p>
<p>Compromisso</p>	<p>Ponto forte - a criação de <i>open process</i> foi o primeiro passo. O segundo foi a elaboração de uma base científica. A participação de todos os segmentos da organização, dos mais diversos níveis, diretores regionais e gerentes, foi essencial</p>	<p>Ponto forte - as práticas com desdobramento até as metas individuais dos empregados e as práticas do planejamento buscam alcançar a governabilidade.</p>
<p>Integridade</p>	<p>Ponto forte - as informações utilizadas passam por aprovação inclusive de auditoria e a construção buscava um</p>	<p>Ponto forte - os relatórios financeiros são os mais confiáveis, assim como as conferências do conselho fiscal.</p>

	norte e a participação de vários componentes de todas as áreas sistêmicas	Oportunidade de melhoria - a falta de certificação e ausência de estrutura da integridade visando à confiabilidade compromete, por vezes, esse fator, que visa a que os elementos da governança corporativa estejam holisticamente integrados dentro da organização
Integração	Ponto forte – participação de vários representantes de inúmeras áreas. Oportunidade de melhoria - ausência de desdobramento e opinião de todos os tipos de membros da organização e integração de algumas informações importantes para a concepção das estratégias	Ponto forte - a participação de todos visando à execução de ações do planejamento estratégico. Oportunidade de melhoria - desalinhamento de ideias da empresa e ausência de parceria entre algumas áreas

Fonte: elaborado pelo autor

Em conformidade com os critérios de elementos, roteiros para a boa governança na gestão pública, e os princípios essenciais disseminados pelo IBGC, percebeu-se a sua aplicação no estudo de caso em questão. A respeito da Prestação de Contas, verificaram-se lacunas no impacto da formulação das estratégias e pontos fortes sobre a publicidade na implementação das estratégias e oportunidades de melhoria para o fechamento de algumas contas. Sobre Transparência, houve lacunas com a comunicação do planejamento e o problema quanto à imagem da organização na sua aplicação, além do ponto positivo com a aplicabilidade de ações e disponibilidade em vários meios de comunicação da empresa. Quanto à Responsabilidade Corporativa de atendimento a normas, padrões e interesses dos cidadãos, verificou-se a preocupação com essa variável na formulação das estratégias e a aplicação em sua implementação de acordo com o

planejamento estratégico. A respeito da Equidade, houve a preparação e adaptação do planejamento visando à formulação do estatuto da empresa e a consequente criação de assembleia geral e participação do representante dos empregados no Conselho de Administração; entretanto, na visão de parte dos entrevistados, há lacunas na execução das estratégias quanto à meritocracia, discussão salarial e gestão de pessoas. Sobre o compromisso com a obtenção de bons resultados, a utilização do *open process* foi vista como ponto positivo na elaboração do planejamento e o desdobramento até as metas dos empregados foi considerado importante na execução da implementação das práticas. A respeito da integridade, que avalia a honestidade e objetividade, percebeu-se como positiva na formulação das estratégias e com relatórios confiáveis na implementação, embora a falta de certificação e estrutura de confiabilidade atrapalhem esse quesito no cotidiano da organização. Por fim, a respeito da integração, avaliou-se como positiva a participação de inúmeros empregados na formulação e implementação das estratégias, contudo, não houve a participação de todo tipo de representantes da organização e há desalinhamento de ideias da empresa e ausência de parceria em muitas das práticas na execução das ações organizacionais.

*(d) O enquadramento da instituição do estudo de caso quanto ao tipo de modelo de aplicação da governança corporativa em curso no Brasil, baseado na formulação e implementação das estratégias, de acordo com a avaliação de Mckinsey; Korn-Ferry (2002).*

Conforme apresentado na Figura 20, a qual apresenta as tendências do modelo de governança em curso no Brasil, a avaliação dos princípios da Governança Corporativa (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa) junto à formulação das estratégias e à implementação das estratégias, pesquisadas no estudo de caso, demonstram a efetividade das boas práticas nas fases de elaboração e de execução de um Planejamento Estratégico.

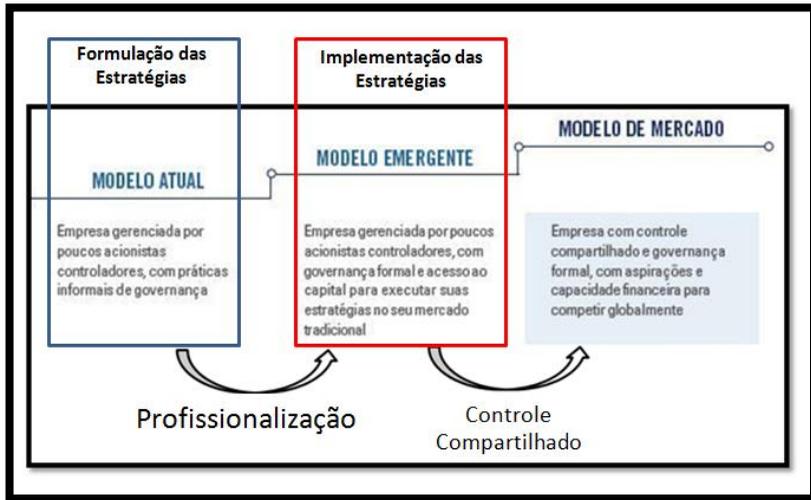
Quanto à fase da formulação da estratégia, percebeu-se que a grande maioria das características do modelo atual estava mais presente na estrutura de governança à época. O modelo atual, em seu padrão, possui como característica com relação à estrutura de propriedade: alta concentração de propriedade; preponderância do controle compartilhado (poucos controladores) e grupos multinacionais; interesses de minoritários ainda não reconhecidos; minoritários ainda pouco ativos.

Com relação à propriedade-gestão: alta sobreposição. A respeito do Conselho de Administração: estruturas informais e processos não definidos; maioria de conselheiros internos e baixa demanda por externos; pouca clareza na divisão de papéis conselho-direção; boas informações nos relatórios, mas insuficientemente analisadas; escassez de profissionais capacitados para atuação como conselheiros; envolvimento em questões estratégicas e operacionais; remuneração como fator pouco importante.

Entretanto, a análise da implementação das estratégias apresentou um enquadramento mais apropriado com relação ao modelo emergente, o qual conta com as seguintes características: sobre estrutura de propriedade, a alta concentração da propriedade; empresas fundamentalmente de controle, consórcios de fusões e maior presença de grupos de atuação global; consideração mais explícita pelos interesses dos não controladores e minoritários; acionistas minoritários mais ativos, especialmente nos casos de mudanças de controle. Sobre relação propriedade-gestão, uma sobreposição moderada. A respeito do Conselho de Administração, estruturas formais; balanço entre conselheiros internos e externos; conselheiros com boa capacitação, buscando formação especializada para atuação em conselhos; maior clareza de papéis proprietários-conselho-direção; envolvimento centrado em questões estratégicas; maior efetividade e decisões eficientes; remuneração variável estendida.

A Figura 29 apresenta o enquadramento das fases de formulação e implementação das estratégias sobre as mudanças em curso no Brasil a respeito do modelo de governança corporativa.

Figura 29 - Enquadramento do estudo de caso sobre a aplicação da governança corporativa e as estratégias relacionadas às mudanças em curso no Brasil



Fonte: Adaptado pelo autor sobre a imagem de Mckinsey; Korn-Ferry (2002)

A partir das informações coletadas, percebe-se que nem todas as características do modelo emergente foram atendidas pelo estudo de caso na implementação das estratégias, como o caso da remuneração variável estendida.

Entretanto, comparando as fases de formulação e implementação das estratégias, a segunda apresentou evolução quanto às práticas de governança corporativa por motivo da execução de práticas como a reformulação do estatuto visando atribuições e alçadas para o conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, além de formalização de papéis, maior efetividade, envolvimento centrado em questões estratégicas e maior clareza na distribuição de papéis. Verifica-se que uma melhor execução das práticas definidas no planejamento estratégico será capaz de proporcionar um crescimento pleno na questão da profissionalização definido por Mckinsey e Korn-Ferry (2002) durante a execução das estratégias. O modelo de mercado relacionado a um controle compartilhado necessita de uma reformulação mais abrangente e não verificada ainda na organização em estudo.

Além disso, segundo a abertura dos propósitos corporativos como função dos graus de abrangência de governança, apresentados na Figura 18 por Andrade e Rossetti (2012), percebe-se que a implementação das estratégias aliada a práticas de governança corporativa citadas no

parágrafo anterior apresentam a evolução da abrangência “limitada aos interesses dos proprietários” que ocorria no momento de elaboração do plano estratégico, para etapa “centrada na gestão de interesses internos ampliados” e, por alguns momentos, abertas a outras partes integradas na cadeia de negócios”. Lacunas durante a execução impossibilitam a plenitude da evolução das práticas de governança conforme apontado nas entrevistas, mas o estudo de caso apresenta relação entre a prática de formulação e implementação das estratégias e o crescimento de abrangência de interesses às partes interessadas por meio de práticas de governança corporativa conciliadas aos objetivos e estratégias da organização.

*(e) Princípios do “Novo Serviço Público” em conformidade com Denhardt e Denhardt (2003) e a governança na gestão pública de acordo com Secchi (2009), assim como os princípios da gestão pública orientados para resultados de Osborne e Gaebler (1995).*

Osborne e Gaebler (1995) apresentam princípios para gestão pública orientados para resultados, como: (i) Promover a concorrência entre os órgãos que exercem as mesmas atividades; (ii) capacitar os cidadãos para mover o controle fora da burocracia; (iii) capacitar pessoas para o local que controlam na comunidade; (iv) medir o desempenho das novas agências para resultados; (v) a abordagem para esses objetivos organizacionais ou missões; (vi) apreciação de usuários no tom autêntico de gestão administrativa; (vii) evitar problemas antes que eles ocorram; (viii) marcar como finalidade o desejo de excelência: ganhar dinheiro e não apenas limitar a seu gasto; (ix) participação comum de todos os cidadãos na configuração destas organizações e sua gestão; (x) buscar atingir a meta de alguns serviços; (xi) catalisar o setor público, o setor privado e voluntariado.

Algumas práticas foram observadas no planejamento consoante à visão orientada para resultados, como a aplicação do voluntariado por meio do programa Papai Noel dos Correios e ações sociais aplicadas pela organização; busca das metas de alcance de serviços como a universalização do serviço postal aplicado pelo Ministério das Comunicações; objetivo em sua visão em se tornar uma empresa de classe mundial, visando ao alcance da excelência na prestação de serviços; busca de aplicação sobre a legislação de práticas definidas no planejamento estratégico com a modificação do estatuto; busca pelo controle das metas em ciclos de planejamento; e a definição de metas

intraorganizacionais visando ao aperfeiçoamento de áreas internas na concorrência em suas atividades.

Conforme Secchi (2009), paralelo aos pensamentos e evolução das teorias da Administração Pública, surge um novo modelo para gestão pública: a “governança”, a qual não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. Secchi (2009) trata a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Como ponto forte, foi avaliado que a busca pela eficiência ocorreu com a definição de indicadores para os níveis estratégicos e setoriais na definição dos planos da organização. Como oportunidade de melhoria na questão da eficiência aliada à governança tratada por Secchi (2009), verificou-se que há alguns outros sistemas na instituição que monitoram o ambiente para esse tipo de avaliação da eficiência dos indicadores do plano estratégico, mas não asseguram o acompanhamento dos objetivos estratégicos, criam somente uma linha de defesa em prol do controle do plano. O plano tratou da questão da eficiência com a questão da produtividade da empresa, até mesmo a eficácia em si. Entretanto, a formulação das estratégias não trouxe a mensuração para esses itens nos objetivos estratégicos. Quanto à implementação das estratégias, como ponto forte percebeu-se a busca pela eficiência pautada em parâmetros estabelecidos por critérios em função da visão de se tornar uma empresa de classe mundial, como estabelece a Fundação Nacional da Qualidade.

Conforme com Denhardt e Denhardt (2003), o “Novo Serviço Público” pode ser verificado por meio de princípios sobre os estudos de caso que envolvam o papel do servidor público, a noção compartilhada de direito fundamental, as políticas e eficácia dos programas, o diálogo entre valores compartilhados, a colaboração e a liderança compartilhada e o empenho visando contribuições significativas no processo de implementação das estratégias.

O Quadro 17 apresenta a relação das características de “Novo Serviço Público” e análise sobre formulação e implementação das estratégias.

Quadro 17 – Relação das características de “Novo Serviço Público” e a formulação e implementação das estratégias

<b>Características de Novo Serviço Público</b>	<b>Impacto sobre a Formulação das Estratégias – Correios 2020</b>	<b>Impacto sobre a Implementação das Estratégias – Correios 2020</b>
Papel do servidor público	Ponto forte – considera-se o empregado como parte interessada. Tudo que é feito, é considerado, com cliente, empregado, sociedade, que sempre são consideradas	Ponto forte - destaque em função da prestação de serviços da empresa em quase todos os municípios do Brasil e de suas ações sociais
Noção compartilhada do interesse público fundamental	Ponto forte – a noção compartilhada está presente no planejamento estratégico. O compartilhamento vem dessa lógica de gênese de organização do serviço postal e está estabelecida por meio de relações de confiança através de diversos instrumentos que regulam a prestação dos serviços	Ponto forte - apresentam-se as metas de universalização como forma de alcance de responsabilidade compartilhada e a população é capaz de diferenciar a credibilidade da empresa de problemas de gestão. Oportunidade de melhoria – ocorrência de problemas de gestão
Políticas e programas eficazes	Ponto forte - metas de serviço universal impostas pela empresa por meio do Ministério das Comunicações	Ponto forte - as ações se aproximam das metas e necessidades da população. Oportunidade de melhoria - as paralisações e problemas operacionais afetam a eficácia do serviço público
Diálogo sobre valores compartilhados	Ponto forte - por meio de <i>open process</i> com várias visões sobre seus	Oportunidade de melhoria - as causas dos problemas da empresa

	ambientes de atuação, sendo que ele (compartilhamento) estaria atrelado à gênese da organização	não estão sendo tratadas diretamente e as exigências dos clientes (cidadãos) não estão sendo atendidas na sua plenitude
Colaboração e liderança compartilhada	Oportunidade de melhoria - a estrutura e a diversidade de gestão, equipes e pessoas acabam comprometendo a garantia de todos os empregados da instituição com contribuições equânimes e asseguradas em longo prazo	Oportunidade de melhoria - há problemas na relação entre empregados e patrão nas negociações de benefícios, por exemplo, além do distanciamento do nível estratégico com os demais e os problemas relatados por desvio de foco ocasionam resultados aquém para a parte operacional e nem sempre capazes de atingir na plenitude os interesses públicos

Fonte: elaborado pelo autor

A partir das informações avaliadas, interpreta-se que a aplicação do “Novo Serviço Público” mencionado por Denhardt e Denhardt (2003) apresenta-se como ponto forte nas fases de formulação e implementação das estratégias por meio do papel do empregado público da instituição pesquisada, assim como aspectos positivos foram constatados na concepção das estratégias na noção compartilhada do interesse público fundamental, a respeito da eficácia de políticas e programas e diálogos sobre valores compartilhados, além de na execução ocorrer o compartilhamento da responsabilidade por metas de universalização e algumas ações se aproximarem das necessidades da população. Por outro lado, alguns problemas afetaram a concepção das estratégias na colaboração e liderança compartilhada, na eficácia de políticas e programas em função de paralisações, problemas operacionais e problemas de diálogos sobre valores, colaboração e liderança compartilhados por algum possível distanciamento dos níveis estruturais da empresa e algumas causas de problemas de reclamação dos clientes não serem atendidos na sua plenitude.

O objetivo principal deste capítulo foi realizar a análise dos dados coletados, isto é, avaliar se de fato são aplicadas as práticas de governança corporativa sobre a formulação e implementação das estratégias em uma instituição da administração pública. Juntamente a essa avaliação, realizou-se análise sobre os passos fundamentais e de seus oito princípios de governança corporativa que visam sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas conforme Andrade e Rossetti (2012). Avaliou-se, também, a aplicação sobre a administração pública brasileira, se ela se enquadra por intermédio de avaliação da eficiência, da Responsabilidade Corporativa, da ética, da Transparência, da Prestação de Contas e apoio à tomada de decisão das organizações condizente com o enquadramento de Mckinsey; Korn-Ferry (2002). Verificou-se a aplicação dos fatores organizacionais sobre as fases do planejamento estratégico, conforme aplicado por Kuch (2010), e analisou-se a relação das ações da instituição quanto às características do “Novo Serviço Público” de Denhardt e Denhardt (2003), a governança na gestão pública segundo com Secchi (2009), assim como os princípios da gestão pública orientados para resultados de Osborne e Gaebler (1995). Em complemento ao diagnóstico da pesquisa em estudo, apresentam-se as considerações finais e interpretações sobre os resultados obtidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral o de analisar a aplicação na formulação e na implementação de estratégias as práticas de Governança Corporativa na administração pública brasileira a partir da análise do estudo de caso dos Correios. Para isso, buscou-se por meio dos seguintes objetivos específicos alcançar o esclarecimento do problema de pesquisa: verificar, diante do “Novo Serviço Público”, o uso de seus princípios sobre a Formulação e Implementação das Estratégias e das práticas de Governança Corporativa; analisar o emprego de práticas de boa governança na estratégia da gestão pública por meio de seus passos fundamentais e de seus oito princípios que visam sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas; e avaliar a influência dos fatores organizacionais e em que tipo de modelo de aplicação da Governança Corporativa a formulação e a implementação das estratégias de instituição da administração pública brasileira, sendo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a escolhida, se ela se enquadra por intermédio de avaliação da eficiência, da Responsabilidade Corporativa, da ética, da Transparência, da Prestação de Contas e apoio à tomada de decisão das organizações.

Conforme destacou Kich (2010) por meio de sua abordagem sobre a relação das características da instituição em estudo, no que tange à sua estrutura, liderança, cultura e comunicação, e sobre a elaboração e condução do seu planejamento estratégico, assim como a influência que os fatores em estudo exercem sobre ele, a avaliação sobre governança do setor público por meio do estudo de caso na formulação das estratégias obteve um resultado positivo com a participação da liderança formal da organização, e houve um enriquecimento dos debates por meio da cultura, mas, por outro lado, aspectos como comunicação e estrutura influenciaram negativamente na elaboração das estratégias organizacionais.

Quanto à implementação das estratégias, alguns fatores organizacionais como comunicação e estrutura também apresentaram influência negativa na aplicação da governança, pois o modelo antigo de comunicação e os problemas ocasionados pela complexidade da estrutura e suas consequências trouxeram aspectos problemáticos para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, na execução das estratégias, a liderança por meio de *open process* busca alcançar e envolver os empregados em prol dos objetivos, embora a visão dos entrevistados não seja uniforme e os pontos de vista também apresentem

visões negativas quanto à promoção de ações sobre as causas-raiz dos problemas da instituição estudada. A cultura organizacional pode apresentar melhorias, mas, por outro lado, o apego do empregado e a visão alinhada do planejamento ocasionam uma prospecção positiva a respeito de melhorias da aplicação da governança na influência sobre as estratégias da organização.

A avaliação dos “8 Ps” da governança, segundo Rossetti e Andrade (2012), proporcionou sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observada na avaliação do estudo de caso. Os resultados apresentados sobre a aplicação das boas práticas de governança sobre a formulação e implementação das estratégias apresentaram, por meio da Figura 28, evidências de que a maioria das práticas apresentam resultados positivos na maior parte dos requisitos de formulação das estratégias. Entretanto, apenas alguns se mantiveram durante a execução das estratégias. Isso se deve pela dificuldade em que elementos como estrutura, o grande porte da organização e até aspectos mencionados sobre cultura e comunicação têm como pontos influenciadores na continuidade das ações que faziam parte do Plano Estratégico.

O elemento propriedade apresentou pontos fortes e oportunidades de melhoria com resultados próximos no atendimento dos requisitos. Os princípios demonstraram que as oportunidades de melhoria deveriam ocorrer sobre a aplicação de todos os valores que comprometem na execução das estratégias a aplicação de resultados próximos aos alcançados na formulação.

Os propósitos organizacionais apresentaram a manutenção de desempenho, por mais que os aspectos da estrutura tenham influenciado na aplicabilidade da governança.

O alinhamento organizacional afetou negativamente a influência do elemento papel na organização. Alguns questionamentos apresentados sobre a aplicação de todos os princípios e o distanciamento entre os níveis afetaram o desempenho do elemento poder. As práticas apresentaram resultados próximos, principalmente pela aplicação da atualização estatutária. A dimensão pessoas apresentou que atinge de forma parcial na formulação das estratégias, pois não foram concebidas questões que visassem processos sucessórios e gestão estratégica de recursos humanos, além de novos problemas surgirem na implementação das estratégias como questionamentos sobre a aplicação da meritocracia na execução das estratégias de pessoas. Por último, a perpetuidade foi pesquisada e percebeu-se que nem todas as ações visam alcançar o tripé da sustentabilidade econômico-financeira, social e

empresarial, assim como as ações que visam à perenidade da organização estão em um estágio inicial de execução.

O atendimento de requisitos de boa governança na gestão pública por meio dos elementos estudados a partir do roteiro de Barret (2005), Marques (2007), Matias-Pereira (2010) e princípios básicos da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley e IBGC demonstram práticas adequadas a serem avaliadas na pesquisa. Dessa forma, conclui-se que a organização apresentou elementos positivos na formulação ou implementação das estratégias e oportunidades de melhoria em ambos os casos de estudo.

A Prestação de Contas apresentou lacunas no impacto da formulação das estratégias e pontos fortes sobre a publicidade na implementação das estratégias e oportunidades de melhoria para o fechamento de algumas contas.

A Transparência também demonstrou lacunas como a comunicação do planejamento e o problema quanto à imagem da organização na sua aplicação, além do ponto positivo com a aplicabilidade de ações e disponibilidade em vários meios de comunicação da empresa.

Sobre o atendimento a normas, padrões e interesses dos cidadãos, verificou-se adequada preocupação com esse elemento na formulação das estratégias e a aplicação em sua implementação condizente com o planejamento estratégico.

A respeito da Equidade, atributo fundamental e diferenciador das companhias, houve a preparação e adaptação do planejamento visando à formulação do estatuto da empresa e conseqüente criação de assembleia geral e participação do representante dos empregados no Conselho de Administração.

Entretanto, na opinião de parte dos entrevistados, há lacunas na execução das estratégias quanto à meritocracia, discussão salarial e gestão de pessoas.

Quanto aos princípios básicos de Larrate (2013), dessa forma, foram apresentadas lacunas que seriam capazes de proporcionar melhores resultados de aplicação da governança corporativa na organização caso fossem tratadas, entretanto, a preocupação com a governança na formulação das estratégias propiciou novos resultados e alcances às partes interessadas da organização.

Sobre o compromisso com a obtenção de bons resultados tratados por Barret (2005), Marques (2007), Matias-Pereira (2010), destacou-se a utilização do *open process* como ponto positivo na elaboração do planejamento e o desdobramento até as metas dos empregados, elementos importantes na execução e implementação das práticas. A

integridade também se mostrou positiva na formulação das estratégias e com relatórios confiáveis na implementação, embora a falta de certificação e estrutura de confiabilidade possa comprometer alguns resultados. Por outro lado, a integração foi positiva quanto à participação de empregados na formulação e implementação das estratégias, embora não tenha ocorrido a participação de todo tipo de representantes da organização e há possível desalinhamento de ideias da empresa e ausência de parceria na execução organizacional.

A respeito de o enquadramento dos 8 “Ps” terem apresentado, na formulação da estratégia, melhores resultados que aqueles referentes à sua implementação, isso se deve ao fato de as intenções e objetivos terem sido bem tratados em comparação ao processo de execução. Entretanto, avaliando-se a instituição quanto ao momento de sua situação de aplicação da governança corporativa, o enquadramento das fases de formulação e implementação das estratégias sobre as mudanças em curso no Brasil a respeito do modelo de governança corporativa aplicado sobre o modelo de Mckinsey e Korn-Ferry (2002) apresentou que o grau de “profissionalização” ocorreu na instituição desde a concepção do Planejamento Estratégico em 2010 e a implementação do primeiro ciclo do planejamento com a execução das estratégias. A instituição saiu do patamar “modelo atual” para “modelo emergente” em função de ações que buscaram afetar os princípios da Governança Corporativa (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa).

Mesmo assim, o estudo ainda avaliou que nem todas as características do modelo emergente foram atendidas pelo estudo de caso na implementação das estratégias, como o caso da remuneração variável estendida. Por outro lado, a evolução quanto às práticas de governança corporativa ocorreu por força da execução de práticas como a reformulação do estatuto visando atribuições e alçadas para o conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, além de formalização de papéis, maior efetividade e envolvimento centrado em questões estratégicas e maior clareza na distribuição de papéis.

Dessa forma, o estudo empírico oferece interpretações suficientes para que uma melhor execução das práticas definidas no planejamento estratégico seja capaz de proporcionar melhorias quanto ao grau de profissionalização nos patamares definidos por Mckinsey e Korn-Ferry (2002) durante a implementação das estratégias. As práticas de governança corporativa aparecem na formulação e implementação das estratégias, entretanto, a aplicabilidade de cumprimento é um desafio para as instituições, principalmente as públicas, pois o enquadramento

de ações de Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa, assim como outras ações de boa governança, devem estar bem definidas no plano, serem exequíveis e capazes de serem monitoradas durante a execução das estratégias para a garantia de sua plena realização.

O contexto organizacional proposto pela governança corporativa deixou de ser um aspecto de controle das organizações e se tornou essencial para instituições, sejam elas familiares, de grande porte, pública ou privada. Na visão de Benedicto (2013), é possível perceber que há um movimento internacional a favor da adoção de práticas de governança, tanto no setor privado quanto na administração pública. Mesmo que ainda não apresente configurações caracteristicamente do modelo ideal de governança, várias adaptações parecem apontar para uma aproximação cada vez maior com essa concepção.

Quanto às características do “Novo Serviço Público” proposto por Denhardt e Denhardt (2003), algumas foram comprovadas como essenciais para a aplicação da boa governança, tanto na formulação quanto na implementação das estratégias. O papel do servidor público, a noção compartilhada do interesse público fundamental, a correlação entre políticas e programas eficazes, o diálogo sobre valores compartilhados, a colaboração e liderança compartilhada e o empenho visando contribuições significativas se mostraram elementos que influenciam a aplicabilidade das ações de boa prática de governança na concepção e execução das estratégias organizacionais.

Surgiram como ponto forte nas fases de formulação e implementação das estratégias o papel do empregado público do estudo de caso, assim como aspectos positivos foram constatados na concepção das estratégias na noção compartilhada do interesse público fundamental, a respeito da eficácia de políticas e programas e diálogos sobre valores compartilhados, além de na execução ocorrer o compartilhamento da responsabilidade por metas de universalização e algumas ações se aproximarem das necessidades da população. A preocupação com esses elementos é essencial, pois, como os principais clientes do estudo de caso são indiretamente proprietários da organização, as organizações públicas e as redes em que participarem são mais propensas a ser bem sucedidas ao longo prazo se forem operadas através de processos de colaboração e liderança compartilhada baseada no respeito por todas as pessoas (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Entretanto, o estudo apresentou alguns problemas que afetaram a concepção das estratégias na colaboração e liderança compartilhada, na

eficácia de políticas e programas em função de paralisações problemas operacionais e problemas de diálogos sobre valores, colaboração e liderança compartilhados por algum possível distanciamento dos níveis estruturais da empresa, assim como algumas causas de problemas de reclamação dos clientes não serem atendidos na sua plenitude.

Em conformidade com Secchi (2009), tratando de questões mais práticas, a governança pública disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas, fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas públicas. Dessa forma, o tratamento da governança como prática dentro do estudo de caso foi avaliado quanto à aplicação da eficiência por intermédio da definição de indicadores para os níveis estratégicos e setoriais na definição dos planos da organização.

Salm e Menegasso (2009) apresentam a importância de que estratégia de coprodução traz ao bem público, a partir da complementaridade dos modelos e da proposta de seus participantes, requerendo atividades de coordenação política além da atividade usual de coordenação na organização burocrática pública. Também a liderança da rede que coproduz o bem público, interagindo em todos os espaços da sociedade politicamente articulada, tem atribuições mais complexas do que aquelas exercidas no âmbito da burocracia. As boas práticas de governança apresentaram fatores diretamente relacionados aos resultados do estudo de caso na aplicação da formulação e implementação das estratégias, pois o papel do servidor serve como elemento capaz de alterar a realidade do cenário organizacional, do cenário de curto, médio e longo prazo e das formas como se deve interagir com as dimensões de governança como a propriedade, os princípios, os propósitos, os papéis, o poder as práticas, as pessoas e a perpetuidade da organização.

Conclui-se que a aplicação na formulação e na implementação de estratégias das práticas de Governança Corporativa no Planejamento Estratégico instituído no âmbito da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos são asseguradas por meio dos princípios que incluem o grau de aplicação de fatores como a Prestação de Contas, a Transparência, o atendimento aos requisitos legais e o grau de aplicação da Equidade. Em um contexto geral, percebe-se que a aplicação das práticas de boa governança (como os 8 “Ps”), aliada a elementos que envolvem as características do “Novo Serviço Público”, são diretamente proporcionais à qualidade de garantia dos objetivos da elaboração do planejamento estratégico, assim como na execução das ações na busca

pelo alcance da visão, realização de valores e realização da missão organizacional.

Como contribuições para a organização por meio da pesquisa realizada neste estudo, propõe-se para a organização investigada a avaliação das orientações para dirimir as lacunas (oportunidades de melhoria) percebidas entre as etapas de formulação e implementação das estratégias, assim como a busca pela aplicação dos princípios e elementos da governança corporativa aliados ao modelo de “Novo Serviço Público”, de forma a facilitar o alcance de necessidades das partes interessadas e proporcionar maior eficácia no alcance dos princípios para gestão pública orientados para resultados propostos por Osborne e Gaebler (1995). Destaca-se a concepção de elementos entre estratégia organizacional e Governança Corporativa no Planejamento estratégico uma das principais contribuições acadêmicas do estudo.

A respeito de indicações para estudos acadêmicos, é sugerida a aplicação do modelo pesquisado sobre avaliação de governança quanto à concepção e à implementação das estratégias em instituições públicas com quadros acionários compostos por proprietários públicos e privados, assim como por empresas privadas, pois a forma de aplicação e controle das partes interessadas poderá apresentar resultados diferentes e capazes de demonstrar outros pontos fortes e oportunidades de melhorias na pesquisa. Esses estudos poderão, diante de novos ambientes, novos cenários e diferentes padrões de comportamento dos elementos, apresentar novas realidades em diferentes instituições, além de demonstrar novos graus de correlação de resultados e outros mecanismos capazes de oferecer novos alinhamentos nas relações entre governança corporativa e estratégia.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel Lincoln. **Redesigning the future**: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley, 1974.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo**. Impetus, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa.  
MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**, v. 4, 2006.

ANSOFF, Igor. et al. **Do Planejamento Estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARRET, P. **Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector**. AM Auditor General for Australia, 2005.

BEPPLER, Mônica Kulkamp. **A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina** [dissertação] Florianópolis, SC, 2012. 331 p.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A contribuição da Cultura Organizacional para o processo de implementação da estratégia**. v. 3, São Paulo: Atlas, 2013.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. **Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações**: formulação e formação estratégica. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i1.1711>. Revista Ibero-Americana de Estratégia-eISSN: 2176-0756, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de et al. Governança Corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública.

**Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.15, n.2, p. 286-300, 2013.

BONN, Ingrid.; FISHER, Josie. Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience. **Corporate Governance** 13(6): 730-738. 2005.

BORGES, Alex Fernando et al. Estratégia e administração pública: o caso do programa "choque de gestão" do Governo do Estado De Minas Gerais. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 9, n. 3, p. 79-106, jul. / set. 2008;

BOSSIDY, Larry; CHARAN, R. **Execução - A Disciplina para Atingir Resultados**. 17. ed.. Campus/Elsevier, 2002.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <[www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br)>. Acesso em: 10 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.490**, de 16 de setembro de 2011. Altera o Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública. Brasília, 16 setembro, 2011. Conversão da Medida Provisória nº 532, de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12490.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12490.htm)>. Acesso em: 26 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.016**, de 17 de maio de 2013. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Brasília, 17 maio, 2013. Anexo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm)>. Acesso em: 26 set. 2014.

BRYMAN, Alan. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Routledge, 2004.

CADBURY REPORT. **The report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co., 1992.

CANHADA, Diego Iturriet Dias. RESE, Natália. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 321 p.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.

CORREIOS. Diretoria Regional de Santa Catarina. **Relatório de Gestão Correios – DR/SC - Prêmio Catarinense de Excelência 2014 - GESPÚBLICA – Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos**. São José, 2014.

\_\_\_\_\_. **Mapa de alinhamento estratégico e setorial** – Departamento de Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://intranetac/departamentos/dplan/mapa-e-painel-estrategico>>. Acesso em: 1º out. 2014.

\_\_\_\_\_. Intranet do Departamento de Planejamento dos Correios. **Governança Corporativa**. Apresenta detalhes sobre Governança Corporativa nos Correios. Disponível em <http://intranetac/departamentos/dplan/gano/governanca-corporativa>. Acesso em: 02 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico – Ciclo 2011-2014 – Correios 2020**. Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. **Primeira Hora - Esclarecimentos sobre a nota pública da ADCAP** – Outubro de 2014. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Avaliação Empresarial** – Agosto de 2014. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. Site oficial da empresa. **Sobre Correios**. Apresenta informações sobre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/para-voce>>. Acesso em: 26 set. 2014.

COTTERMAN, J. D.; WILBER, J. S. **Strategic Planning for Dumies**, 2000. Disponível em: <<http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>>

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica. 3. ed. Dirceu da Silva. P.25-47. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

DENHARDT, Janet V; Robert B. DENHARDT. **The New Public Service**. Amonk. NY: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, Robert B; DENHARDT Janet V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review** 60(6): 249-259, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Atlas, 2011.

DRAVONE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

\_\_\_\_\_. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, vol.14, n. 1. Jan. 1989, p. 57-74.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança Corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos rumo à excelência. **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo, 2013.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 18.ed – Petrópolis: vozes, 2011.

GARNICA, Antonio Vicente Marafioti. Some notes on qualitative research and phenomenology. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, v.1, n.1, 1997.

GILLAN, Stuart L. Recent Developments in Corporate Governance. An Overview. **Journal of Corporate Governance**, n. 12, 381-402, 2006.

GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen; WALLECK, A. Steven. The four phases of strategic management. **Journal of Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 9-21, 1982.

GONÇALVES, Raquel Garcia; et al. Planejamento Estratégico: quando o discurso da guerra e da empresa invade a administração pública. **REUNA**, v. 14, n. 1, 2009.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvona S. **Competing Paradigms in Qualitative Research**, Capítulo 6 no *Handbook of Qualitative Research*, editado por Denzin e Lincoln. Sage, 1994.

GÜNTHER, Helen Fischer et al.. Gobernanza y implementación de la estrategia en arreglos productivos locales para mejoras en el desempeño. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 9, n. 2, p. 99-114, 2010.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Bookman, 2008.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n.4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: textos e casos.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Sarah; BEINHOCKER, Eric D. **Os heróis do Planejamento Estratégico.** HSM Management, n. 40, ano7, set/out, 2003. p. 40-45.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Implantação do processo de Planejamento Estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional** [dissertação] Florianópolis, SC, 2010. 319 p.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **REUNA**, v. 15, n. 2, 2010.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** – 14. ed. rev. e ampl. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal** 26(5): 489-496. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. Revista e Ampliada. Cap. 4, p. 83 a 113. São Paulo: Atlas, 2010.

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e remuneração de gestores**. São Paulo, Atlas, 2013.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LORENZI, Antonio Guilherme de Arruda; PROCOPIUCK, Mario; QUANDT, Carlos Olavo. Governança Corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 105-119, maio/ago. 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaias; et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. v.11 n.2, abr./jun. 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.42, n.1, p.61-82, jan/fev 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 199 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKINSEY e KORN-FERRY. Panorama da governança corporativa no Brasil. São Paulo: **McKinsey & Company e Korn-Ferry International**, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 2011.

MIRANDA, Rubens Augusto; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, 2011.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

\_\_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for plannings, plans, planners. New York: Prentice Hall, 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Principles of corporate governance**, 2004. Disponível em: <[www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2014.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Paretti. Governança Pública e Governabilidade: Accountability e Disclosure possibilitadas pela Contabilidade Aplicada ao Setor Público como Instrumento de Sustentabilidade do Estado. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, ISSN 1981-8610, Brasília, v. 7, n. 1, art. 6, p. 91-104, jan./mar. 2013.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **La reinvencción del gobierno**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

OSBORNE, Stephen P. The new public governance. **Public Management Review**, London, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

PARUM, Eva. Does Disclosure on Corporate Governance Lead to Openness and Transparency in How Companies are Managed? **Corporate Governance: An International Review** 13(5): 702-709. 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas/ Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Campus. Rio de Janeiro: 401p. 1991.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Elsevier Brasil, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático do projeto para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Henrique César Melo; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patricia Morilha. Perfil e crescimento dos temas “Governança Corporativa” e “Estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 83-99, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Mauricio Fernandes; AMARAL, Heloisa Cristina Martins. A Influência da Liderança na Condução do Processo Implementação do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 170-196, 2012.

SALM, José F.; MENEGASSO, Maria E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 97-114, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Flávia A.; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. (Edit.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

STEINER, George A.; MINER, John B. Management policy and strategy - Text, Readings and Cases, **McMillan Publishers Inc.**, New York, 1977.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 372 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas. São Paulo, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 90 p. São Paulo: Atlas, 1997.

WEITZNER, David; PERIDIS, Theo. Corporate Governance as Part of the Strategic Process: Rethinking the Role of the Board. **Journal of Business Ethics** 102: 33-42. 2011.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice: **Long Range Planning**, v. 29, n. 5. p. 731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WORLD BANK. **World Development Report 1992**: development and the environment. Washington D.C.: World Bank, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEZNIK, Abraham. **Managers and Leaders** – are they different? Harvard Business Review, 1992.

## APÊNDICE A – Orientação para entrevista

- ORIENTAÇÃO PARA ENTREVISTA DE DIRIGENTES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

<i>CATEGORIA I</i>	<i>ENTREVISTADO</i>
Nome	
Cargo e Função	
Formação Acadêmica	
Lotação	
Relação com Formulação das Estratégias	

### - QUESTÕES PARA ENTREVISTA

1F – De que forma foi conduzido o processo de elaboração do Planejamento Estratégico “Correios 2020”? Qual a razão de modificação da identidade corporativa naquele momento?

2F – Como foi assegurada na formulação das estratégias e na criação das diretrizes organizacionais a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, a Prestação de Contas, a Transparência e o senso de justiça (Equidade)?

3F – Esclareça como foi feito para garantir o compromisso dos envolvidos, integridade (honestidade e objetividade) e integração holística dos representantes da organização da formulação das estratégias?

4F – Como a liderança, a comunicação, a estrutura e a cultura organizacional foram tratadas na formulação da estratégia (criação de diretrizes e objetivos organizacionais)?

5F – De que forma foi garantida a mensuração de eficiência e ética na formulação da estratégia?

6F – Como houve a conciliação de interesses nos seguintes itens:

- a) na definição da identidade corporativa, das diretrizes e dos objetivos estratégicos;
- b) na maximização da criação de valor;
- c) e na alavancagem do crescimento econômico?

7F – Qual a estratégia de composição e atuação do Conselho de Administração e da Direção executiva visando a relação com um Estado 100% proprietário no caso de empresa pública na definição das estratégias organizacionais? Como é tratada a estrutura de poder? Ela é claramente definida, visível e aceita?

8F – Como são identificados e tratados os riscos organizacionais na formulação das estratégias e qual o planejamento para ele ser monitorado durante a

execução? Qual a preocupação com a perpetuidade da organização na formulação das estratégias?

9F – Quais as iniciativas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos visam reconhecimento, satisfação e processo sucessório para funções-chave da companhia por meio da formulação das estratégias organizacionais?

10F – Qual a relação das ações de formulação da estratégia com políticas e programas que satisfazem a necessidade do interesse público? Qual o papel do servidor público (empregado) na consolidação do interesse público?

11F – Como são criados em âmbito coletivo a noção compartilhada do interesse público fundamental? Como são asseguradas relações de confiança e colaboração entre empresa, empregados e cidadãos? Como é vista a liderança compartilhada baseada no respeito por todas as pessoas?

12F – Quais desses mecanismos externos foram utilizados na formulação das estratégias:

- ( ) papel da regulação (ocorre visando redução de informações assimétricas);
- ( ) papel no mercado de capitais (há monitoramento por parte dos investidores);
- ( ) avaliação do mercado de trabalho (ocorre avaliação da reputação da organização e consequência das demissões e contratações da instituição);
- ( ) papel de auditoria externa (a aprovação é adequada, de posição patrimonial, financeira e de resultados dos períodos);
- ( ) avaliação de fontes privadas de controle externo (ocorre por meios de comunicação e por ações judiciais).

13F – Quais desses mecanismos internos foram considerados na elaboração da formulação das estratégias e diretrizes organizacionais:

- ( ) incentivos gerenciais (há correlação entre remuneração de desempenho);
- ( ) papel do Conselho de Administração (existe elo entre propriedade e gestão);
- ( ) papel do Conselho Fiscal (ocorre o cumprimento de deveres legais e estatutários);
- ( ) medidas *antitakeover* (são realizadas medidas contrárias à aquisição hostil de empresas – medidas defensivas à tomada de controle);
- ( ) estrutura de propriedade (ocorre relação entre poder do gestor e o controle, evitando o custo de agência);
- ( ) avaliação da estrutura de capital.

- ORIENTAÇÃO PARA ENTREVISTA DE DIRIGENTES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

CATEGORIA 2	ENTREVISTADO
Nome	
Cargo e Função	
Formação Acadêmica	
Lotação	
Relação com Implementação das Estratégias	

- QUESTÕES PARA ENTREVISTA

1I – “Conflitos de agência”, quando apresentam gestões ineficazes, vão de encontro aos interesses dos proprietários por meio das seguintes ações: autobenefícios em escala exagerada por parte dos gestores; gestão focada no curto prazo; ausência de consenso entre diretrizes impactantes; e manipulação de resultados. Como eles estão sendo evitados na gestão da organização relacionados à implementação das estratégias organizacionais?

2I – O Conselho de Administração deve buscar definir grandes propósitos organizacionais, contribuir na definição da *guide line* (parâmetros) da gestão e emitir a expectativa de resultados alinhados às demandas dos grupos acionários (nesse caso, o governo). De que forma está sendo assegurado para que as ações do Conselho de Administração estejam atingindo os grupos de interesse e atendendo os objetivos estratégicos?

3I - A diretoria executiva deve cuidar do planejamento estratégico, do plano de negócios e do planejamento orçamentário. Como são definidos os papéis e são distribuídos os poderes de forma a garantir o compromisso e a integração dos funcionários dentro da entidade?

4I – Como é assegurada a confiabilidade e a integridade dos relatórios organizacionais, da administração dos fundos públicos e da avaliação do desempenho?

5I – De que forma são implementados, em âmbito coletivo, a noção compartilhada do interesse público fundamental? Como são asseguradas relações de confiança e colaboração entre empresa, empregados e cidadãos? Como é vista a liderança compartilhada baseada no respeito por todas as pessoas?

6I – Como é realizada mensuração da eficiência, da aplicação dos princípios e da ética na implementação da estratégia?

7I – Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas relevantes? Como é garantida a perpetuidade da entidade visando o tripé de sustentabilidade econômico-financeiro, social e ambiental?

8I – De que forma a liderança, a comunicação, a estrutura e a cultura organizacional foram tratadas na implementação das estratégias dos Correios 2020 (considerando aplicação de diretrizes, objetivos e estratégias organizacionais)?

9I – Como foi assegurada na implementação das estratégias e das diretrizes organizacionais a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, com a Prestação de Contas, com a Transparência e com o senso de justiça (Equidade)?

10I – Quais as iniciativas por meio da Gestão Estratégica de Recursos Humanos visam o reconhecimento, a satisfação e o processo sucessório para funções-chave da companhia na implementação das estratégias organizacionais?

11I – Qual a relação das ações de implementação da estratégia com políticas e programas que satisfazem a necessidade dos cidadãos? Qual o papel do servidor (empregado) na consolidação do interesse público?

12I – Quais desses mecanismos externos são utilizados na implementação das estratégias:

- ( ) papel da regulação (ocorre visando redução de informações assimétricas);
- ( ) papel no mercado de capitais (há monitoramento por parte dos investidores);
- ( ) avaliação do mercado de trabalho (ocorre avaliação da reputação da organização e consequência das demissões e contratações da instituição);
- ( ) papel de auditoria externa (a aprovação é adequada, de posição patrimonial, financeira e de resultados dos períodos);
- ( ) avaliação de fontes privadas de controle externo (ocorre por meios de comunicação e por ações judiciais).

13I – Quais desses mecanismos internos são considerados na implementação das estratégias e das diretrizes organizacionais:

- ( ) incentivos gerenciais (há correlação entre remuneração de desempenho);
- ( ) papel do Conselho de Administração (existe elo entre propriedade e gestão);
- ( ) papel do Conselho Fiscal (ocorre o cumprimento de deveres legais e estatutários);
- ( ) medidas *antitakeover* (são realizadas medidas contrárias à aquisição hostil de empresas – medidas defensivas à tomada de controle);
- ( ) estrutura de propriedade (ocorre relação entre poder do gestor e o controle, evitando o custo de agência);
- ( ) avaliação da estrutura de capital.

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “Formulação e Implementação da Estratégia e a relação com as práticas de Governança na Administração Pública Brasileira: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”, a qual consiste na Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração (CPGA), pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “avaliar a aplicação da Governança Corporativa na formulação e na implementação das estratégias no Planejamento Estratégico no âmbito da administração pública brasileira”, realizada pelo mestrando Andrey Freitas da Silva, sob orientação do Professor Maurício Fernandes Pereira.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 30 minutos, onde serão abordados aspectos referentes à relação das práticas de Governança Corporativa com a Formulação e Implementação das estratégias na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O pesquisador prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista.

Estou avisado(a) de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado(a), também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com: Andrey Freitas da Silva pelo e-mail: andreyfreitas@yahoo.com.br.

Eu, \_\_\_\_\_, RG n° \_\_\_\_\_, telefone n° \_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente da pesquisa pelo mestrando Andrey Freitas da Silva.

Local e Data: \_\_\_\_\_

Assinatura:

\_\_\_\_\_