

MUDANÇAS CULTURAIS OCORRIDAS APÓS A TRANSIÇÃO DE DCT PARA ECT: OS IMPACTOS PARA O CORPO FUNCIONAL NO NOVO AMBIENTE COMPETITIVO

Autoria: Marcelo Loyola Fraga, Cecília Andrade Lopes

RESUMO

O presente estudo apresenta as mudanças culturais ocorridas após a transição de DCT para ECT, focando o desenvolvimento dos Correios no Brasil sob a ótica de sua Gestão, que evolui de uma incipiente organização nos primórdios do descobrimento do Brasil, passou pelo patrimonialismo e pela burocracia clássica até chegar a um estágio de gestão pela excelência, sintonizada com os mais modernos conceitos administrativos, que culminaram por transformar os Correios na empresa pública de melhor conceito junto ao cidadão. O trabalho pontua a importância do sistema organizacional dos Correios, seus elementos simbólicos, o processo de comunicação e a sua história para construir a identidade da organização, analisando o comportamento dos funcionários do DCT diante da necessidade de adaptação cultural à nova estratégia aplicada pela ECT que sofreu mudanças no decorrer do tempo. A metodologia utilizada foi bibliográfica, pesquisa de campo e participante, sendo pesquisadas catorze agências dos Correios localizadas na Grande Vitória-ES. A pesquisa concluiu que há uma política concreta de planejamento estratégico para implantação e manutenção de um programa de qualidade, mais especificamente, a partir de março de 1998, quando se falou mais explicitamente do programa 5S na ECT que a gestão vem se aprimorando em ciclo de melhoria contínua. Concluiu, ainda, que o processo de mudança de DCT para ECT foi complexo e desgastante para os seus funcionários, pois houve uma mudança importante de filosofia empresarial, principalmente no que diz respeito à adaptação a um novo modelo de concorrência de mercado.

INTRODUÇÃO

Diante de situações clássicas de falência de gestão estatal, tornou-se lugar comum rotular o setor público brasileiro como algo ineficiente, descomprometido com o desenvolvimento do país, com excesso de empregados, os quais são extremamente incompetentes e insatisfeitos e, finalmente, como motivo de todos os males do país.

Essa é visão da grande maioria dos brasileiros e para confirmá-la, basta uma rápida folheada pelos jornais do dia, cheios de matérias sobre os benefícios da privatização, inconveniência da presença do estado na economia, reforma do setor público, corrupção, dentre outras. Não se pode negar, neste sentido, que as empresas estatais continuam no centro dos debates políticos e econômicos.

O presente estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento dos Correios no Brasil, sob a ótica de sua gestão, a partir de uma incipiente organização nos primórdios do descobrimento do país, passando pelo patrimonialismo e pela burocracia clássica até chegar a um estágio de gestão que busca à excelência. Vale ressaltar, nesse contexto, que os Correios transformaram-se na empresa pública de melhor conceito junto ao cidadão, como atestam várias pesquisas realizadas por institutos de notória capacidade técnica.

A pesquisa servirá para descrever a complexidade da organização Correios e caracterizar a evolução de sua gestão. Não tem a pretensão de representar o setor público nacional como um todo. Também não pretende encontrar receitas para a solução dos problemas do serviço público e sim mostrar, de forma mais detalhadas, a forma de atuação da empresa.

Diante disso, o objetivo final da pesquisa é analisar e abordar as mudanças organizacionais ocorridas pela transição do DCT para ECT (Departamento de Correios e

Telégrafos para Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) e como evoluiu e está evoluindo ao longo das últimas décadas a visão anterior do serviço público (DCT) para uma atuação empresarial (ECT), e o decorrente impacto na cultura da organização, demonstrando as dificuldades enfrentadas pela empresa, para a implantação de uma nova gestão.

Para tanto, buscar-se-á identificar as características da organização antes e depois da transição de DCT para ECT; descrever as formas de gerência na época do Departamento de Correios e Telégrafos; analisar como foi a adaptação dos empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos durante o período de transição e quais os principais pontos que deveriam mudar no comportamento dos empregados; enumerar quais as principais dificuldades e resistências dos empregados para se adequarem às novas exigências de gestão no período da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; descrever como a nova visão cultural afetou as pessoas de dentro da organização, uma vez que a empresa tem buscado a qualidade total e a gestão voltada para excelência.

O estudo está delimitado na abordagem da mudança cultural referente à reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o DCT, que não apresenta infraestrutura compatível com as necessidades dos usuários.

Para fazer essa análise do surgimento da ECT, foi utilizado como data de transição o dia 20 de março de 1969, sob o Decreto-lei 509/69, quando o DCT passou a ser chamado de ECT. Correspondente a uma nova postura por parte dos poderes públicos com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais, para o desenvolvimento do país.

O estudo é relevante, pois a proposta é caracterizar os Correios por meio de aspectos de sua gestão em uma perspectiva histórica, a fim de que seja possível identificar algumas características e princípios básicos para uma reflexão mais aprofundada do assunto e introduzir novas dimensões e questões relevantes no debate, com o intuito de buscar e promover algumas reflexões sobre a questão da mudança cultural, a aplicação da qualidade e eficiência da empresa pública e de sua contribuição para a sociedade.

1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 - PROCESSOS DE MUDANÇA DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o conceito semiótico, a cultura não é um poder, algo que pode ser atribuído casualmente aos acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade. De certa forma, poder-se-ia dizer que a descrição densa (e etnográfica) seria a apreensão do significado a partir dos significantes manifestados por e através de um grupo social qualquer. Para otimizar tal descrição, o etnógrafo precisa coletar dados através de uma , multiplicidade de estruturas conceituais complexas, entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar as linhas de propriedade, fazer o censo doméstico, etc. (FRAGA, 2005, p. 18).

Schein (1992, p. 36) afirma que uma cultura organizacional começa com líderes impondo os seus próprios valores e pré-suposições num grupo. Caso o grupo tenha sucesso, ter-se-á uma cultura que definirá, para a próxima geração, os tipos de liderança que são aceitáveis. Desse ponto em diante, a cultura define a liderança. Se a sobrevivência do grupo está ameaçada porque os elementos da cultura tornaram-se mal adaptados, é a função maior do líder reconhecer o problema e agir sobre a situação. Nesse sentido, cultura e liderança se confundem.

Dependendo das características e formação do líder, há diferentes tipos de mensagens sendo lançadas ao grupo. O líder segmentalista considera as individualidades não um recurso, mas fontes de erro. Portanto, “a organização ideal foi projetada para ficar livre do erro humano, ou da intervenção humana, rodando automaticamente no sentido de se obter os produtos previstos e os lucros previstos” (FRAGA, 2005, p. 20).

Conforme ilustra Fraga (2005, p. 25) “a cultura de um grupo social definido e estável, produzida pelo aprendizado na vivência de experiências compartilhadas ou história comum, existe em qualquer grupo social que desenvolveu uma percepção estável de si e do ambiente circundante”. Esta percepção geralmente passa para o inconsciente coletivo do grupo social. Normalmente se manifesta através de regularidade comportamental, normas, valores dominantes assumidos, status e papéis, crenças e pressupostos, tabus, processos de comunicação, ritos, rituais, cerimônias e histórias, mitos e heróis.

Segundo Fleury (1989, p. 36)

[...] cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicações e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

A cultura organizacional é um ponto chave para a análise da organização. Embora cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo cultura organizacional. Entretanto as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre estas está a de Schein (1995, p. 25),

[...] para quem a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Gonçalves (2004) cita Fleury (1989, p.195) quando diz que a autora acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein, propondo que a cultura organizacional, é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Fraga (2005) cita que a teoria cultural não é profética, no sentido de poder antecipar ou prever ações ou fatos, mas ela tem que ser capaz de sobreviver ao tempo, continuando a explicar fenômenos que ocorrerão no futuro.

Gonçalves (2004) cita Fleury (1998) quando por sua vez, caracteriza as mudanças como mudança revolucionária e mudança gradual, que podem ser geradas, a partir de problemas no ambiente externo à organização ou por problemas internos. A autora explica que a mudança revolucionária é aquela em que “os novos valores são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais”. E que a mudança gradual se dá quando “novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas”.

Waterman (1987, apud WOOD JUNIOR, 2002, p 20) destaca “o fator renovação como central para a sobrevivência das empresas”. Para ele, as organizações devem buscar uma convivência feliz, com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu cotidiano.

Muitas empresas sofrem mudanças em virtude de novas tecnologias, restrição de

recursos e adequação a novas legislações. Para Herzog (1991) citado por Wood Junior (2002, p. 21) “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos”. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Segundo Deal e Kennedy (1982) citado por Wood Junior (2002, p. 24) os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes:

- a) reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança;
- b) comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas;
- c) esforço especial no treinamento;
- d) dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio.

As mudanças exercem pressão para a inovação de estratégias de sobrevivência, fazendo surgir o conceito de organização proativa que não apenas reage às mudanças nos mercados em que atua, mas procura influenciá-las.

2 - BREVE HISTÓRICO DOS CORREIOS¹

Os Correios estão ligados ao Brasil desde o seu descobrimento, afinal, ninguém desconhece que a certidão de nascimento de nosso país foi uma carta escrita por Pero Vaz de Caminha (1450 – 1500), escrivão da esquadra de Pedro Álvares Cabral (1467 – 1520), a D. Manuel I (1469 – 1521), O Venturoso, rei de Portugal. Pode-se considerar, portanto que o serviço postal no Brasil começou a funcionar imediatamente após seu descobrimento, uma vez que também outros portugueses presentes na expedição devem ter enviado cartas aos seus parentes e amigos da Corte contando as novidades.

Na colônia, o transporte de correspondência era realizado por tropeiros, escravos, viajantes, de maneira totalmente desorganizada, sem qualquer garantia formal de entrega, pois se tratava de um serviço particular, que dependia do acordo entre as partes e da boa vontade do mensageiro de ocasião.

Acontece que muitas riquezas foram descobertas e o novo mundo começou a desenvolver-se, de tal forma que a necessidade de comunicação entre Portugal e suas províncias aumentou consideravelmente, até o ponto que em seis de novembro de 1520, D. Manuel I outorgou o cargo de Correio-mor (título dado ao cidadão que tivesse o privilégio da exploração dos serviços postais) do Reino a Luiz Homem, cargo que ocupou até 1532, porém, as trocas regulares de correspondências entre a metrópole e sua colônia só começou mesmo a partir de 1663, quando Luis Gomes da Matta Neto foi designado correio-mor de Portugal e o alferes João Cavaleiro Cardoso, o correio-mor do Rio de Janeiro.

Cabe ressaltar que durante o período colonial e imperial, o modelo de administração pública vigente era permeado pelo patrimonialismo. Nesse Estado patrimonialista, o aparelho administrativo operava como um apêndice do poder da pessoa do rei que, respaldado pela tradição, agia conforme suas vontades pessoais sem dissociar o patrimônio público do privado. A administração do Estado e toda a riqueza do País era uma extensão da propriedade do soberano. Os cargos públicos eram considerados uma doação, um favorecimento real, sendo em geral vitalícios. Aliás, o termo servidor tem sua origem na relação entre os empregados e o soberano, uma vez que os primeiros dedicavam sua vida ao Estado e, portanto, ao soberano, recebendo em contrapartida a proteção do Estado quando chegavam à inatividade, quando então a remuneração era transformada em proventos da inatividade.

Nesse contexto, em 14 de fevereiro de 1796, o Vice-rei do Brasil (1790 – 1801), D. José Luiz de Castro propôs a criação de um serviço público de Correios na cidade do Rio de

Janeiro, pois não obstante o esforço do correio-mor era impossível atender toda a demanda. Assim, em fevereiro de 1798, criou-se a primeira agência postal brasileira do interior na cidade de Campos, na capitania do Rio de Janeiro e em abril o Correio da Corte estabeleceu-se no Brasil. Dois anos depois foi instituído o serviço de correio marítimo para o Brasil que passou a regular, através de instruções, o serviço postal interno do país. Esse regulamento possibilitou aos governos de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro estabelecer seus próprios Correios.

Em 1º de abril de 1799, implantou-se uma nova organização para a Administração dos Postais, Correios e Diligências de Terra e Mar previsto no Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio, que instituiu as Administrações do Seguro, das Cartas do Reino e das Cartas do Ultramar e Estrangeiro. Com fundamento nesse decreto, a base de cálculo da tarifa das correspondências passou a ser o peso e a distância percorrida.

Grande salto no desenvolvimento do serviço postal ocorreu a partir de 1808 com a chegada de D. João VI (1767 – 1826), que reformulou os serviços postais existentes, criando o primeiro regulamento postal do Brasil que tratou de normas de trabalho, horário nas seções, procedimentos e expedição de correspondência.

2.1 - CORREIOS NO BRASIL INDEPENDENTE

Após a declaração de Independência do Brasil, seguiram-se as providências para instalação do novo governo e organização dos serviços públicos e de infra-estrutura que ficaram completamente dissociados da administração portuguesa.

Nessa época, a correspondência expedida para o interior da Província de São Paulo ainda era transportada por mensageiros pagos interessados ou por graciosidade de viajantes. No Rio de Janeiro, as casas comerciais e os particulares só recebiam correspondência em domicílio mediante pagamentos trimestrais ou semestrais, adiantados, e desde que previamente acertado com o Administrador dos Correios, enquanto que a correspondência oficial era missão de milicianos pagos pelo governo.

Essa situação levou o Secretário dos Negócios do Império, José Clemente Pereira, a propor bases para o decreto de 30 de setembro de 1828, que autorizou a reorganização do Correio-Geral e o estabelecimento de correios de mar e terra entre as províncias. Esse Decreto apresentou uma proposta de reorganização dos serviços postais, que culminou na primeira organização verdadeira dos serviços de correios no Brasil, mediante iniciativa do Governo Imperial.

A criação da Administração Geral dos Correios trouxe uma melhor comunicação entre a Corte e as províncias e promoveu o desenvolvimento das relações de comércio nacionais e internacionais. Em 1835, na tentativa de melhorar os serviços de mensagens, foi instituído, por meio de decreto, a figura do hoje popular carteiro, que viabilizou a entrega de correspondências nos domicílios.

As normas criadas para os correios determinavam que o uniforme usado por eles, deveria ser designado pelo governo e trazer à cintura uma bolsa com as cartas a distribuir e mais outra a tira-colo, fechada, e só com abertura para a introdução das cartas que eles coletavam pelo caminho. Os carteiros eram escolhidos pelos administradores e deveriam saber ler, escrever e contar. Trabalhavam diariamente de oito da manhã às três da tarde e aos sábados deveriam prestar contas das cartas que lhes houvessem sido entregues.

Significativa inovação ocorreu em 1843 com o lançamento do 1º selo postal brasileiro, conhecido como Olho de Boi. A utilização de selos permitiu a reformulação do sistema de pagamento pelo serviço, que deixou de ser feito pelo recebedor (destinatário) e passou a ser pago pelo remetente. Outra grande novidade foi à implantação dos serviços telegráficos que funcionavam independentes dos correios, mas cujo sucesso foi muito rápido, tanto que 1909

já estavam presentes em todo litoral brasileiro.

As grandes transformações industriais e comerciais ocorridas no mundo do final do século dezenove determinavam o progresso das comunicações em nível global e, por isso, em 9 de outubro de 1874 foi firmado em Berna na Suíça o tratado da União Geral dos Correios, cujo objetivo era a formação de um único território postal para permuta recíproca de correspondência, que posteriormente integrou-se a Organização das Nações Unidas – ONU e passou a ser denominada União Postal Universal – UPU. O Brasil filiou-se a UPU em 1877 e até hoje, todo dia 9 de outubro comemoram-se, como nos demais países membros, o Dia Mundial dos Correios.

2.2 - CORREIOS NA REPÚBLICA

A proclamação da república impôs ao Estado a adoção de ações voltadas à garantia de sua base de formação. Isto se fez sentir principalmente por meio do fortalecimento do poder militar, do poder burocrático, responsável por administrar as funções clássicas da fazenda, diplomacia e justiça e do setor de infra-estrutura do modelo primário-exportador, representado principalmente pelos setores de transporte, energia e comunicações. Não obstante, o povo brasileiro continuava a ser, nas palavras de Torres (1938, p.118,119) uma:

[...] mistura, incongruente e sem alma: um grupo numeroso de intelectuais, uma exorbitante massa de diplomados, pequena camada de industriais e de comerciantes, nas cidades e pelo extenso território, donos de fazendas, explorando as terras, umas em exuberância de frutificação, outras quase ressequidas, com o braço imperito do colono; e, por toda a parte, multidões de indivíduos sem profissão, sem alimento, vivendo quase ao ar livre, em muitos lugares realmente nômades, analfabetos, sem notícia de vida a uma légua de distância, sem consciência do dia seguinte.

Diante de tal quadro, houve por parte do Estado, um recrudescimento nas ações que priorizassem os setores de infra-estrutura. A preocupação chegou inclusive à questão da proteção social dos empregados dessas áreas estratégicas, pois se antes eram empregados do monarca, agora era preciso que servissem a República com a mesma lealdade, dedicação e confiança. Assim, já em 1890 criaram-se as Caixas de Aposentadoria e Pensões para os empregados do setor ferroviário, dos Correios, dos Telégrafos, marítimos, portuários e telefônicos, dada a importância desses empregados para o escoamento dos produtos primários e para a integração nacional.

Portanto, com a República começou a mudança paradigmática, ainda que muito incipiente, de uma administração patrimonialista para uma administração burocrática, que se fez sentir mais diretamente nos Correios quando a repartição postal passou a subordinação do Ministério da Instituição Pública, Correios e Telégrafos e posteriormente, em 10 de abril de 1894 quando se subordinou ao Ministério da Indústria, Viação e Obras públicas.

As mudanças fizeram-se sentir até nos equipamentos postais, como, por exemplo, caixas de coleta do final do Império e início da República. Ainda hoje tem exemplos no acervo da ECT de caixas datadas dos tempos de D. Pedro II que trazem o brasão da família real, outras que além do brasão imperial, traz a estrela da república (com certeza, uma solução emergencial enquanto não se providenciava a pintura definitiva) e caixas unicamente com apenas com a estrela republicana, o que demonstra a pressa dos Correios em se adaptarem à nova forma de governo e de administração.

Por todo o período republicano o desenvolvimento dos Correios no Brasil seguiu uma postura inercial, fruto da indolência da própria Administração Pública no sentido de não conseguir acompanhar o crescimento natural do País nem atender às decisões que possam ser atribuídas a organização dos Correios que tenha de fato interferido profundamente nas suas

práticas de gestão tradicional, legado arraigado do período patrimonialista.

De fato, até a instalação do governo provisório de Vargas, pode-se afirmar que os números e as estatísticas apresentadas nos relatórios analisados para este trabalho, atestam mais o desenvolvimento natural do país, sempre crescente em todos os setores de atividades, “do que o que poderiam produzir os Correios e Telégrafos por acompanhá-lo melhor” (BRASIL, 1939, p. 5-10). Em outras palavras, os Correios estavam apenas seguindo a corrente do desenvolvimento nacional, em um ritmo que os deixavam cada vez mais distanciados das reais necessidades de seus usuários e nada indicava que estivessem se posicionando no sentido de anteciparem às crescentes necessidades da população, que como órgão da Administração Pública deveria atender; o que só começou a mudar após um choque de gestão determinada pelo governo Vargas, como será demonstrado no próximo capítulo.

2.3 - CORREIOS NA ERA VARGAS

Ao iniciar os anos de 1930 os serviços públicos, especialmente os postais e telegráficos estavam em processo de acelerada degeneração, sempre sujeitos aos atrasos e sucumbindo a ocorrência de empresas particulares, tudo isto agravado pela ausência de sistematização e de normas reguladoras. As repartições funcionavam em prédios velhos e mal conservados. Até então, a Repartição dos Correios e a Repartição dos Telégrafos, cada uma por seu lado, funcionavam independentemente, sem integração. Situação que limitava o aproveitamento das sinergias entre os dois serviços públicos que tanto tinham em comum.

Mesmo com tanta desorganização e precariedade, o telégrafo era um dos meios de comunicação mais importantes e a própria política era conduzida por ele, ainda que em código e até as famosas revoluções de 1930 e 1932 foram conduzidas por telegramas.

Para reverter deterioração de tão importante serviço, foram adotadas medidas típicas de situações que requerem urgência para solução: congelou-se o quadro pessoal para evitar indicações políticas, abriram-se concursos para regularizar a situação dos diaristas e contratar pessoal mais qualificado, criaram-se cursos de emergência para preparação aos concursos, criou-se uma seção especial para o tráfego aéreo, forçou as empresas ferroviárias a cumprir suas obrigações contratuais suprimiram-se agências abertas por interesses pessoais (algumas localizavam-se na mesma rua) e, em 1931, finalmente, os serviços de correios se fundiram com os serviços telegráficos sob a direção de uma única estrutura administrativa – o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), fazendo com que os carteiros e mensageiros trabalhassem juntos.

Os conceitos básicos subjacentes à estratégia de fusão e os objetivos dessa empreitada podem ser facilmente identificados e esclarecidos pela leitura dos seguintes trechos da exposição de motivos do Decreto-Lei nº 20.859/30 (apud ALMEIDA, 1933, p. 144), ressaltando-se que na elaboração do planejamento houve a efetiva participação de técnicos de ambas as repartições envolvidas.

A obra de reconstrução administrativa que o governo provisório se impôs realizar ficaria incompleta, se não abrangesse os serviços de correios e telégrafos. Enquanto, nos outros países, esses serviços são objetos de constante desvelo, pela compreensão do papel que representam no desenvolvimento material e cultural dos meios a que servem, tem sido considerado no Brasil em plano secundário ou como instrumento de política partidária.

2.4 - RESISTÊNCIAS EM RELAÇÃO ÀS MUDANÇAS

De 1890 a 1930, houve uma grande resistência à mudança. A Proclamação da República impôs ao Estado a adoção de ações voltadas para o fortalecimento do poder militar

e burocrático, responsáveis em administrar as funções clássicas dentro do Departamento de Correios. Diante desse fato, houve um aumento nas ações que priorizassem a infraestrutura. A preocupação chegou à proteção social dos trabalhadores do setor, mas a situação não obteve efeito e novas tentativas foram desafiadas, como a mudança de ministério e a troca dos equipamentos postais. Somente na era de Vargas é que as mudanças aconteceram. Em outras palavras, os Correios estavam apenas seguindo a corrente do desenvolvimento nacional, o que deixava cada vez mais distanciados das reais necessidades de seus usuários.

“Frente às perspectivas de mudança, grande parte do público interno pode apresentar resistência, ainda que a mudança traga a possibilidade, ou seja, induzida para facilitar o trabalho de todos” (GONÇALVES, 2008).

Segundo Gonçalves (2008, p. 9)

[...] a resistência consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho e surge quando a mudança é percebida como ameaçadora para a segurança, a posição, a auto-estima do indivíduo, ou para uma interação social.

As pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente e as mudanças existem devido à necessidade de ajustes, que é percebida de maneiras diferentes, o que resulta em variadas reações. Por causa dessas reações, é que há uma tendência a resistir às mudanças pelos custos psíquicos que as acompanham, podendo ser compensada de forma parcial pelos desejos que as pessoas têm de novas experiências e pelas recompensas que poderão receber.

2.5 - MODERNIZAÇÃO TÉCNICA E NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Com a fusão das repartições, surgiram novas práticas e processos de gestão, mais fundamentados na técnica e na eficiência, como indica o relatório da DCT de 1941 (BRASIL, 1943, p. 3), que faz um resumo dos acontecimentos durante toda a década de 1930 e que traz logo em suas primeiras páginas inúmeras fotos de máquinas, esteiras, canais e dutos, como para reforçar a imagem de modernização, em função dos ímpetus desenvolvimentistas do Estado Novo e também por causa das cobranças por melhores serviços por parte de toda a sociedade.

A introdução de um novo modelo de gestão mais integrado trouxe resultados concretos, não obstante todas as dificuldades sistêmicas características da administração pública, como fica claro pela análise do conteúdo dos argumentos do Diretor Geral dos Correios da época, Capitão Landry Sales Gonçalves (BRASIL, 1943, p. 3), quando nesse mesmo relatório dizia que,

[...] os resultados obtidos se não correspondessem, integralmente, a quanto se pretendia alcançar, são, todavia satisfatórios, desde que não deslembrem as dificuldades enfrentadas e vencidas. As instalações inadequadas criam, pela fragmentação dos diversos órgãos que os executam, sérios embaraços aos serviços, com incalculável desperdício de tempo e energias. E não há como anular tais inconvenientes, sem uma radical transformação [...]

A palavra “transformação” desde então passou a fazer parte da cultura dos Correios que nunca mais parou de mudar, transformar-se e buscar na técnica maior eficiência, pois “além dos embaraços de ordem material, há, a dominar e corrigir, os métodos obsoletos que se contrapõem, como forte entrave, à legislação volumosa e grandemente esparsa” (BRASIL, 1943, p. 5).

No início dos anos 1940 era urgente que o Governo do Estado Novo procurasse obter uma legitimação por meio do oferecimento de melhor nível de serviços públicos, principalmente através de resultados e da eficiência de seus órgãos, afinal o País já se encontrava há uma década sem eleições. A própria filha de Vargas dizia seu pai:

[...] parecia atacado por uma febre de realizações e não nos dava quartel como se estivesse apostando corrida com o tempo, como se quisesse em um passe de mágica, um simples apertar de botão da companhia, dar sentido e consistência ao Estado Novo, plantando os alicerces de um novo Brasil (PEIXOTO, 1960, p. 378).

2.5.1 - Padronização e melhoria dos processos

Nesse sentido, é importante perceber que a recuperação dos serviços públicos e os resultados da Administração Direta foram fundamentais especialmente na técnica e na modernização dos serviços, especialmente no tocante à mecanização e padronização de atividades.

Muito embora tais realizações possam parecer modestas numa primeira vista, cabe ressaltar que, de uma forma ou outra, elas permanecem presentes nos Correios até os dias de hoje. O item “t”, por exemplo, é atualmente um Posto de Venda de Produtos, o processo de mecanização de triagem está a pleno vapor (hoje evoluído para automatização), as reuniões entre Diretores Regionais são regulares e trimestrais, as inspeções nas agências são obrigatórias e obedecem a um cronograma de inspeção e o Boletim Informativo passou a chamar-se Boletim Interno (BI). Além disso, todos os serviços mencionados continuam a ser prestados normalmente pela atual Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos².

A recuperação dos Correios e Telégrafos somou-se a criação das grandes empresas estatais e evidencia a disposição de Vargas e do grupo que o cercava de realizar objetivos que eram tidos como os do Estado. Infelizmente essa situação não durou muito e, após atingir um reconhecido nível de boa prestação de serviços, os Correios e Telégrafos caíram em nova fase de deterioração, culminando na década de 1960 com a pior imagem possível de serviços públicos.

Ocorreu principalmente a uma grande inabilidade para recomposição das tarifas frente a um processo inflacionário e a uma acentuada carência de recursos, que impossibilitou os Correios de acompanharem o desenvolvimento tecnológico e humano que o crescimento do País voltava a demandar.

2.5.2 - Criação da empresa brasileira de Correios e Telégrafos

As mudanças econômicas, políticas e sociais que se verificaram ao longo da década de 1960 urgiam melhores meios de comunicação, porém, os serviços públicos no Brasil, de forma geral, eram caracterizados por uma burocracia ineficiente e um modelo de gestão superado e inadequado à realidade do País.

As reclamações eram gerais e os serviços de Correios e de Telegramas eram motivos de piadas e chacotas. Além da desorganização funcional, o DCT prestava serviços precários sem qualquer confiabilidade. O telégrafo, por exemplo, era constantemente interrompido por defeitos nas linhas físicas insuficientes e sem manutenção, tanto que era comum os telegramas seguirem por malas postais e serem entregues tão atrasados quanto às cartas. Diante desse contexto, eram prementes mudanças que viessem a melhorar a prestação de serviços públicos, especialmente os relacionados aos meios de comunicação.

Ao final da década do Milagre Econômico do Governo militar começava a tomar forma e fazia-se sentir nos esforços desenvolvimentistas que surgiam em diversas áreas do País. Tal situação era de fato crítica, especialmente para o Departamento de Correios e

telégrafos DCT com problemas de toda ordem, desde déficit por causa das escassas verbas orçamentárias e por tarifas aviltadas até deterioração do seu patrimônio.

Os empregados mais antigos, ainda vindos do DCT contam que era comum as pessoas utilizarem a notória precariedade dos Correios para se desculparem de compromissos não cumpridos: “Mandei um telegrama cumprimentando-o, você não recebeu?”, “O cheque foi pelo correio, mas eu mando outro”, “Como não foi convidado? Eu mandei o convite pelo correio”. Como os serviços eram péssimos, ninguém ousava contestar tais desculpas.

A criação do Ministério das Comunicações reveste-se, sem dúvida, de importância para o desenvolvimento das comunicações no Brasil, pois com isso o setor obteve o mesmo nível de outras atividades infra-estruturais básicas essenciais ao desenvolvimento econômico e social do país. Assim, por meio do Decreto - Lei n.º 509 de 20 de março de 1969, criou-se a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, originada da transformação do Departamento de Correios e Telégrafos - DCT.

Tal iniciativa estava perfeitamente consoante os interesses do Estado, uma vez que “no período 64/85, sem dúvida nenhuma, o ponto de gravidade das políticas interna e externa foi assegurar o desenvolvimento econômico, garantir a segurança e conquistar um lugar entre os grandes [...]” (FERREIRA, 2001, p. 37).

Outra vez assiste-se a uma notável recuperação da qualidade de serviços ao longo da década de 1970, quando o Correio veio ano após ano, sucessivamente, ocupando lugar de destaque na prestação de serviços públicos. A matéria “Lição dos Correios”, publicada no Jornal Popular da Tarde de São Paulo de 28 de março de 1978, testemunha a grande transformação ocorrida em pouco menos de dez anos³.

A circunstância de estarmos entre os primeiros, bem na vanguarda dos que não duvidaram do reconhecimento de que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos conseguiu o que parecia um milagre, isto é, recompor os seus serviços e salvar do empreguismo, da incompetência e da desordem irresponsável a antes da desmoralizada Repartição, torna agradável a tarefa de voltar ao tema sempre que oportuno.

Só o fato da opinião pública reconhecer e proclamar, sem nenhum constrangimento, que hoje os Correios e Telégrafos funcionam quase sem falhas, substituindo a antiga imagem de total descrédito pela confiança espontânea, apoiada na moralização obtida sem imposturas nem atos demagógicos ou escandalosos, é o bastante para apontarmos hoje poderosa e próspera autarquia como exemplo positivo a governos e diretorias e administrações ainda presos aos graves erros da tecnoburocracia.

Não dispensando o especializado, nem o material e a técnica moderna, por isso mesmo dando alta rentabilidade ao seu difícil mecanismo, o coronel Adwaldo Botto nunca deixou de aplicar sua longa experiência de disciplinador humanista, revolucionando os serviços sem perseguições nem prepotência.

Quanto aos funcionários antigos, superados não apenas por limitações individuais, mas principalmente pela deformação dos costumes que antes partiam de cima para baixo, cuidou do afastamento legal, sem prejudicar os modestos e velhos servidores (FERREIRA, 2001, p. 40).

2.5.3 - Empresa pública para competir no mercado

O Estado tem o dever de criar valor em termos sociais, ou seja, é o responsável pela eficiência da produção para um nível de vida melhor. No entanto, uma análise nos mostra que os governos se assemelham às organizações no sentido de competirem por recursos humanos, investimentos, impostos, etc. Isto é, ainda mais válido quando nos referimos às organizações estatais, que de forma incisiva encontram-se no mercado competindo, nem sempre de igual para igual, com as demais organizações não estatais. Nesse sentido, em fevereiro de 1967,

através do Decreto lei nº 200/67, ocorreu uma reforma administrativa que culminou com a divisão da Administração Pública em Administração Indireta. A Administração Pública Federal Direta ficou composta da Presidência da República dos Ministérios, Secretarias e Departamentos. A Administração Pública Federal Indireta ficou composta das seguintes entidades: Autarquias Federais, Fundações Públicas Federais, Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas Federais.

Com base na reforma administrativa, o Departamento de Correios e Telégrafos foi transformado, através do Decreto lei nº 509/69 de 20 de março de 1969, em uma Empresa Pública Federal, denominada Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, cuja sigla oficial é ECT. Empresa Privada é um ramo da Administração Pública que deveria funcionar com maior independência e dinamismo, capaz de competir com uma empresa particular, destinada à execução de atividades que o governo tenha que exercer. Sua propriedade, direção e administração são exclusivamente governamentais e o pessoal que nela trabalha é regido pelas normas trabalhistas, são empregados, portanto não gozam de estabilidade, podendo ser demitidos a qualquer tempo de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, pois a lei que criou a ECT estabeleceu que o regime jurídico de seu pessoal fosse o da CLT.

A ECT foi constituída como Empresa Pública para atender objetivos sociais, atendimento de áreas longínquas do território brasileiro, confiabilidade, rapidez e regularidade exigidas pelo público usuário, além de prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimento especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado. Portanto, o intuito maior de transformar os Correios em empresa pública foi dar-lhe as condições necessárias para desenvolver-se e competir no mercado em condições senão iguais, pelo menos semelhantes às da iniciativa privada. Não obstante, persistem muitas outras complexidades nessa organização, a começar pela própria definição do que seja uma empresa pública. Porém, antes de prosseguir, é importante ressaltar que “na organização política e administrativa brasileira, as entidades classificam-se em estatais, autarquias, fundacionais e paraestatais” (MEIRELLES, 1994, p. 62). A confusão entre esses órgãos é comum até mesmo na imprensa em veículos nos quais seria esperada maior precisão, como demonstra a transcrição deste pequeno trecho de notícia sobre os Correios, publicada no Estado de São Paulo: “*Os parceiros da autarquia vão colocar à disposição dos usuários a infra-estrutura, incluindo o aplicativo que permitirá ter acesso à Internet*”.

A própria doutrina e a legislação brasileira confundem com frequência, o ente autárquico com o paraestatal, influenciadas “erroneamente pelo Direito Italiano Fascista, que baralhou esses dois gêneros de entidades” (MEIRELLES, 1994, p. 318).

De fato, a confusão entre paraestatal, autarquias, fundações e estatal, pode ensejar as mais estranhas conclusões e conseqüências, pois identificando-se erroneamente a entidade paraestatal com a autarquia, por exemplo, atribuem-se a primeira prerrogativas públicas que não lhe pertencem e priva-se a segunda de certos privilégios que lhe são próprios.

Assim, autarquia é como se fosse uma extensão do Estado enquanto que o ente paraestatal é uma instituição de personalidade privada, “afetada” de interesse público. O serviço autárquico beneficia-se de todos os privilégios administrativos não políticos do Estado e o serviço paraestatal só aufere os que lhe forem concedidos por lei especial. Além disso, as entidades paraestatais têm sempre personalidade de Direito Privado, ao passo que as entidades autárquicas têm sempre personalidade de Direito Público. Soa aquelas que executam quaisquer atividades de interesse coletivo, sob normas e controle do Estado. Logo, não se pode confundi-la com as autarquias nem com as fundações públicas, e muito menos com as entidades estatais. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, cuja criação baseia-se no Decreto-Lei nº 200/67, não é autarquia, mas uma empresa pública, como está definido no art. 1º de seu próprio estatuto: “a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT,

empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, criada pelo Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, reger-se-á pela legislação federal e por este Estatuto.

3 - METODOLOGIA

Buscou-se, por meio de um estudo de caso, avaliar as mudanças culturais ocorridas na transição da DCT e ECT, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário.

A coleta de dados baseou-se numa descrição dos pontos necessários a se conhecer através de entrevistas semiestruturadas, previamente analisadas para adaptação de questionários, contendo dez perguntas abertas, com o intuito de conhecer a mudança organizacional ocorrida, bem como conhecer os impactos para o corpo funcional da empresa. O tratamento dos dados foi predominantemente qualitativo, sendo que em alguns momentos foram apresentados de forma mais estruturada, agrupando opiniões convergentes, para facilitar a análise.

Pode-se considerar, também, essa pesquisa do tipo participante, pois a autora desse trabalho é funcionária dos Correios desde 1987. Conforme Vergara (2005, p 49) “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tornam parte pessoa implicada no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue”.

3.1 - A PESQUISA

A pesquisa foi realizada em agências dos Correios e no setor administrativo localizados na Grande Vitória, Estado do Espírito Santo, sendo que cada uma das agências possuem categorias diferentes. Neste mercado operam vinte e oito agências. Foram selecionadas catorze agências de forma intencional, sendo entrevistados três funcionários de cada agência, formando um total de quarenta e duas entrevistas nas agências e seis entrevistas no setor administrativo, selecionados de forma aleatória. Os nomes das agências não serão divulgados a fim de garantir a autonomia da pesquisa com os dados apresentados segundo a ética e normas de conduta da empresa.

Todas as agências pesquisadas estão inseridas no mercado há muitos anos, e cada uma possui um quadro de funcionários diferenciado conforme a demanda de serviços onde todos são treinados e capacitados para exercer suas funções.

3.2 - RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE

O questionário relativo à pesquisa realizada no mês de outubro de 2008, com os empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT teve como objetivo conhecer as mudanças culturais ocorridas após a transição de DCT para ECT, e os impactos para o corpo funcional do novo ambiente competitivo. O resultado da pesquisa revelou que alguns dos atuais empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, vivenciaram o período da transição de DCT para ECT, e descreveram a grande mudança que vem ocorrendo até os dias de hoje. Informaram que, neste período surgiram novas práticas e processos de gestão, mais fundamentadas na técnica e na eficiência para reforçar a imagem de modernização e também por causa das cobranças por melhores serviços por parte de toda a sociedade, pois anteriormente as instalações eram inadequadas, os serviços eram precários sem qualquer confiabilidade, sujeitos aos atrasos, as reclamações eram gerais e os serviços de Correios eram motivos de piadas, gerando com isso incalculável desperdício de tempo e energia e principalmente, perdendo o mercado para empresas particulares. Os empregados oriundos do DCT contam que era comum as pessoas utilizarem a precariedade dos Correios

para se desculparem de compromissos não cumpridos.

De acordo com o levantamento, a liberdade de falar, criticar e sugerir teoricamente falando, existe, mas ainda há certos indícios do período anterior que, conforme o caso pode ser usado contra aquele que fala.

A ECT oferece oportunidade de ascensão profissional através de processo seletivo interno, possibilitando ao funcionário uma progressão na carreira, através do Plano de Cargos Carreiras e Salários (PCCS). Porém, conforme informado nas entrevistas, na maioria dos casos, a promoção ocorre por indicação, o que acaba por desmotivar aquele que pleiteia uma função para melhorar sua condição financeira.

A partir da ECT, visando o bem estar dos seus empregados, a empresa passou a oferecer um leque de benefícios e, segundo os entrevistados, provavelmente estejam entre os melhores do país, principalmente na questão da assistência médica, que atende em todo o território nacional, com compartilhamento mínimo para o empregado, quando utilizar o serviço.

Uma das estratégias utilizadas pela empresa para motivar os seus funcionários é aplicar anualmente um questionário de clima organizacional a fim de que possa resolver possíveis dificuldades no ambiente de trabalho. Além da preocupação com as relações interpessoais a empresa se preocupa com a segurança dos funcionários colocando em todas as unidades câmeras e vigilantes. Há também benefícios referentes à alimentação, estudo, auxílio babá-creche e auxílio para crianças especiais. Porém, apesar dos benefícios destacados, os empregados apontaram dificuldades com relação às horas excedentes trabalhadas que não são computadas como horas extras.

De acordo com a pesquisa, a empresa atua conforme mostra Herzog citado por Wood Junior (2002, p. 21). “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos” A estrutura organizacional das agências da ECT está departamentalizada conforme o método da localização geográfica, compondo a Região Operacional (REOP) administrada por um gerente que, além de administrar todo o trabalho das agências conta com os chefes das unidades para melhor distribuição dos funcionários, qualidade do atendimento e melhoraria na arrecadação para essas unidades. Os gerentes são subordinados ao diretor regional. Para que os gerentes apresentem efetivamente seu desempenho, há periodicamente reuniões de trabalho, onde cada um apresenta seus resultados.

Para facilitar a transição, a empresa investe em treinamentos e, para a grande maioria dos entrevistados, é sempre válido, promovendo as relações interpessoais envolvendo todos em um único programa. O treinamento segundo Deal e Kennedy (1982) citado por Wood Junior (2002) é um dos fatores que permitem o sucesso das mudanças organizacionais.

Com o objetivo de incorporar cada vez mais o processo de mudança e a nova concepção empresarial, no que tange principalmente ao comportamento e traços culturais, a empresa promove encontros e confraternizações que envolvem as equipes, como forma de compartilhar conhecimentos, das funções de atendente comercial, carteiro e funcionário padrão⁴. Essa prática é embasada no que foi citado em Fraga (2005, p. 25), tornando o grupo socialmente estável com experiências compartilhadas.

Os entrevistados destacaram que os empregados procuram estar sempre atualizados com relação ao surgimento de novas tecnologias, seja pela exigência da função, seja porque a empresa busca novas tecnologias e dissemina esse conceito para seus empregados por meio de treinamentos semanais.

CONCLUSÃO

As dificuldades que os Correios enfrentam em relação à resistência à mudança dos

seus empregados, se devem ao desconhecido, ao medo de correr riscos e a tensão que surge diante desse medo, podendo transformar todo o ambiente de trabalho em um processo de mudança desgastante.

De acordo com Schein (1992, p. 35), “a consideração e o respeito às pessoas não mais é questão de valorização dos direitos humanos, mas sim, de representar diferencial competitivo da empresa, e em muitos casos, a sua sobrevivência”.

A pesquisa buscou verificar até que ponto a resistência à mudança e os aspectos da cultura organizacional dificultaram a transição nos Correios de DCT para ECT? Foi constatado nas entrevistas realizadas, que na mudança do DCT para o ECT, a zona de conforto foi totalmente modificada, devido à perda da estabilidade, conforme demonstrado, cuja contratação passou ser regida pela CLT, pois os Correios continuaram a ser uma empresa pública. Além disso, foi implantado o cumprimento de metas, causando resistência entre os funcionários.

A pesquisa constatou que os equipamentos do DCT eram antigos e precários, o que dificultava mais a entrega e a seleção dos documentos a serem enviados. Os móveis eram escuros, tornando o ambiente da empresa “sombrio”. Além disso, os empregados o trabalho era mais desgastante e pesado, pois não havia, ainda, a tecnologia moderna, ou seja, novos equipamentos.

Quando passou a ser ECT, a relação dos recursos humanos foi alterada, houve grande preocupação em manter os funcionários motivados e unidos, sendo realizados encontros entre agências, palestras motivacionais, incentivos aos estudos como forma de aperfeiçoamento profissional e progressão salarial através do plano de carreira, cujo formato está sendo modificado atualmente. A empresa vem substituindo os móveis e os equipamentos antigos por equipamentos e móveis ergonômicos, tornando o serviço mais confortável e com mais agilidade. Os novos móveis são claros e a empresa utiliza a cor amarelo e azul nos uniformes e nos materiais utilizados por todos. A cor é padronizada a fim de que se confirme a identidade organizacional, inclusive as cores são alusivas à história da empresa.

Para facilitar o processo de mudança a empresa redefiniu a sua missão buscando facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social. Além disso, a missão prevê valorização a satisfação dos clientes; respeito aos empregados; ética nos relacionamentos; competência profissional; compromisso com as diretrizes governamentais; responsabilidade social e excelência empresarial.

A empresa criou também um código de ética que passou a vigorar a partir de 22 de setembro de 2004. Seu objetivo⁵ visa nortear o relacionamento entre os empregados dos Correios e toda a sua cadeia de valor, no esforço de gerar um compromisso mútuo alinhado à adoção de uma postura transparente que envolva a valorização da ética, contribuindo para a credibilidade da ECT perante a sociedade, reunindo princípios e valores que retratam a identidade da Empresa como um todo, estimulando o comportamento ético nos Correios, para que o maior número de pessoas o adote e o siga como guia de conduta profissional e pessoal.

Conforme Fleury & Fischer (1996) a explicitação dos valores da empresa, bem como um código de conduta ou de ética faz com que a empresa torne claros os princípios que a norteiam, possibilitando aos funcionários a sua internalização e compartilhamento.

A pesquisa demonstrou que o processo de mudança de DCT para ECT foi complexo e desgastante para os seus funcionários, pois houve uma mudança importante de filosofia empresarial, principalmente no que diz respeito à estabilidade no emprego, ao cumprimento de metas, atitude proativa, inovadora, comprometida, bem como adaptar-se a um novo modelo de concorrência no mercado.

Isso fez com que, a empresa elaborasse um processo de desenvolvimento dos seus funcionários, através da aprendizagem organizacional, por meio de treinamento e capacitação

tecnológica. A empresa, também, harmonizou instalações, marca, cores, uniformes, bem como criou formas de confraternização entre os seus empregados para o firmamento de sua identidade organizacional.

Foi criado, também, um sistema de avaliação de desempenho, com o objetivo de desenvolver uma forma de premiação dos empregados de maior destaque. Além disso, a empresa redefiniu a sua missão e valores, bem como o código de conduta, para que todo o seu corpo funcional compreenda, de forma clara, os atuais princípios e propósitos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Joaquim Xavier Garcia de. **Relatório da comissão de organização de Agencias**. Petrópolis: Secretaria de negócios do império, 1849.
- ALMEIDA, Jose Américo de (Ministro). **O ministério da viação no governo provisório**. Rio de Janeiro: Oficina dos Correios de Telégrafos, julho de 1933.
- ALBUQUERQUE, Raul de. **Exposição sucinta da administração realizada no departamento dos Correios e Telégrafos no período de 1946 – 1949, como diretor geral**. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1950.
- BOVO, Cassiano Ricardo Martinês. **Criação da ECT: a modernização dos serviços de Correios no Brasil e a organização racional do trabalho**. Dissertação de mestrado em Economia. São Paulo: PUC, 1992.
- BRASIL. Departamento de Correios e Telégrafos. **Relatório de 1938**. Rio de Janeiro: Oficinas dos Correios e Telégrafos, 1943.
- _____. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Disponível em <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm> Acesso em: 11 out. 2008.
- _____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>> Acesso em: 10 nov. 2008.
- CORREA, Vera Lucia de Almeida. VERGARA, Sylvia Cons. **Propostas para uma gestão pública e municipal efetiva**. São Paulo: FGV, 2004.
- COUILLART, Francis. KELLY, James. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron, 1995.
- ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Correios Hoje**. Diretoria e Recursos Humanos/Departamento de Treinamento e Desenvolvimento dos Correios e Telégrafos. Ano III, n. 17, Brasília, 1996.
- FERREIRA, Oliveiros da Silva. **A crise política externa: autonomia ou subordinação?** Rio de Janeiro: Revan, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Lima. **A aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Lima. FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1986.
- FRAGA, Marcelo Loyola. **Cultura Organizacional: O caso do Banco BRC/AS**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- GONÇALVES, Márcio. **Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança**. Disponível em <<http://www.pucminas.com.br>> Acesso em ago. 2008.
- MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. Ciência da Informação**. Brasília: 2002.
- MARCHIORI, Marlene. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação. Comunicação Empresarial**. n. 31, segundo trimestre. São Paulo: 1999.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros

Editores, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEIXOTO, Alzira Vargas do. **Getúlio Vargas, meu pai**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1960.

PETERS, Tom. WATERMAN, Robert. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 15. ed. São Paulo: Ed. Habra, 1986.

ROSÁRIO, Irari de Oliveira. **Três séculos e meio da história Postal Brasileira**. Rio de Janeiro: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, 2000.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. Usa: Jossey Bass Publishers, 1995.

SILVEIRA, Mauro. Você está preparado para mudar? **Revista Você S.A.** Ano 2, n. 14, ago. São Paulo: Editora Abril, 1999.

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

VERGARA, Silva Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz (coord.) **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

¹ Como fonte de pesquisa deste capítulo foi utilizado o texto institucional disponível no portal da empresa www.correios.gov.br.

² Fonte: www.planejamento.gov.br

³ Fonte: www.planejamento.gov.br.

⁴ Funcionário padrão: a empresa, anualmente, escolhe por setor e agência o funcionário de maior destaque em termos de desempenho funcional.

⁵ Esta citação encontra-se no site: www.correios.com.br.