

AT9. CONCEPÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS E MODELOS  
DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA**OS 350 ANOS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS: O DESAFIO DE SE REINVENTAR COMO EMPRESA  
PÚBLICA E ATUAR EM NOVOS MERCADOS E SERVIÇOS**

Terezinha de Fátima Nunes do Carmo  
e-mail: tcarmo2007@yahoo.com.br  
prof.: Fernando Dias Lopes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**1 INTRODUÇÃO**

Mudanças em empresas públicas instigam a curiosidade de estudiosos e cientistas. Exemplo, as mudanças que a Lei 12.490/11, de 16 de setembro de 2011, (BRASIL, 2011), promovem na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, através de seu planejamento estratégico, denominado “Correios 2020”, através do qual terá condições de se modernizar.

O “Correios 2020” trata-se de um planejamento estratégico de longo prazo, que está pensado até o ano de 2020, onde a empresa planeja tornar-se uma empresa de classe mundial, como muitas outras empresas de correios do mundo. As principais modificações constam em seu Novo Estatuto. Tal estatuto é importante e necessário, pois é o conjunto de normas que regulamentam o funcionamento da empresa, que possui natureza jurídica de Empresa Pública de Direito Privado, definido por Malmegrin(2010, p. 70), como: “Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, se federal, criada para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa.”

A empresa pretende atuar em outras áreas, como por exemplo, no ramo financeiro, através do Banco Postal (atualmente em parceria com o Banco do Brasil, instituição vencedora da licitação), consolidar sua atuação em logística integrada (exercendo integralmente), atuar no ramo de postais eletrônicos (certificações de instituições de renome, como o Serpro), no ramo de mensageria eletrônica (remessa de documentos via digital), além de fundamentar-se como uma empresa de atuação internacional.

Este estudo tem como objetivo geral analisar as mudanças que estão ocorrendo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e como objetivos específicos conhecer quais são as mudanças que estão ocorrendo na empresa, identificar o que significam estas mudanças (tanto para a empresa como para os processos de trabalho) e qual o significado

destas mudanças para alguns profissionais de Correios, no caso, atendentes de agências da região de vendas (reven 08), da região de Pelotas/RS (com relação aos processos do trabalho e à assimilação das mudanças na cultura organizacional), bem como validar o questionário aplicado a estes atendentes.

Justifica-se a pesquisa, pela relevância da empresa para a população brasileira, pela demanda por serviços públicos mais eficientes e eficazes, pela quantidade de empregos que a empresa oferece e para a nação brasileira, ao almejar tornar-se uma empresa de classe mundial.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pretende-se com este estudo, analisar quais são as principais mudanças que estão sendo implantadas na ECT e já encontram-se documentadas.

Outras investigações continuam a alimentar a necessidade de respostas. São elas:

- ✓ O que muda no todo, tanto no ambiente externo quanto interno da empresa
- ✓ Quais as vantagens e desvantagens que as mudanças apresentam
- ✓ Qual o impacto que estas mudanças trazem para seus servidores, especificamente para os servidores/ atendentes de agências de atendimento da reven 8 e que responderam à pesquisa aplicada através do questionário eletrônico.

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

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se este trabalho, pela necessidade de compreensão das mudanças na ECT, servindo como um norte que ajudará a sanar as dúvidas e cooperar de forma colaborativa para o engajamento e adesão dos profissionais (mais de 110 mil empregados).

E, baseando-se na crença que o maior bem que uma empresa possui é o seu capital humano, busca-se através deste estudo, adquirir o conhecimento de como funcionam as mudanças operacionais em uma empresa pública, como elas são comunicadas e como são vistas pelos seus servidores, quais suas reações, suas expectativas e seus entendimentos acerca das mudanças na empresa.

Este trabalho é relevante para a sociedade como um todo, por tratar-se de empresa

de grande capilaridade, e, em muitas regiões, é o único canal de ligação com outras regiões, e sendo que mudanças em empresas públicas são motivadas pela demanda por serviços públicos melhores, mais eficientes e eficazes, é interessante conhecer em quais setores e serviços a ECT está se aprimorando, e as novidades que passa a ofertar para a sociedade.

Justifica-se ainda este estudo, para que venha a servir de consulta para empresas públicas que desejem implementar mudanças em seus ambientes e ainda, para que sirva de estudo para outros trabalhos acadêmicos.

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

### 1.3 OBJETIVOS

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

#### 1.3.1 Objetivo geral

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

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Compreender o significado das diferenças entre o que existia e que passa a existir a partir da nova realidade, as mudanças na forma de atuar, os novos serviços, a nova forma de administrar e os novos processos implantados.
- ✓ Entender a mudança promovida pela empresa, que está saindo de uma situação em que atuava sem concorrência em seus principais serviços, para áreas diversas onde já existem muitas empresas consolidadas no mercado.
- ✓ Validação do questionário / instrumento de pesquisa utilizado para se conhecer como os atendentes da reven 8 sentem, percebem e assimilam as mudanças que estão ocorrendo em seu ambiente de trabalho.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta capítulo, relata-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: o tempo utilizado e a coleta de dados, as etapas relativas à pesquisa, como foi feita a análise e que instrumentos foram utilizados, classificando-os e justificando-os dentro das metodologias existentes.

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

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

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

Quanto aos objetivos, optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória definida por Selltiz et al., 1967, p. 63, *apud* GIL, (2002, p. 41):...“essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Quanto ao delineamento da pesquisa (planejamento, previsão de análise e interpretação da coleta de dados) é classificado como um estudo de caso. Gil, (2002, p.43) declara que ...“é delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. Poder-se-á criticar que a população entrevistada não represente o pensamento da empresa. Mas, visto que o que se busca é conhecer o que pensam e, na prática, o que mudou nos processos da rotina laboral, compreende-se que esta população seja satisfatória para as entrevistas que o estudo se propõe a investigar.

#### 2.1.1 Método Utilizado na Pesquisa

A pesquisa classificou-se como pesquisa qualitativa quanto ao conteúdo, quanto aos objetivos, o método aplicado foi de pesquisa exploratória e quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, “pesquisa

que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude”, ZANELLA, (2009, p. 86), e que é utilizado quando o pesquisador investiga “uma questão do tipo “como” e “porquê”.

### **2.1.2 Unidade de Análise**

A unidade de análise auxilia a determinação do universo a ser pesquisado, sejam organizações, grupos ou pessoas. A unidade de análise desta pesquisa envolve a ECT, empresa pública, cuja trajetória liga-se intimamente à história do descobrimento do país, como pode-se conferir no apêndice.

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

### **2.1.3 Coleta e Tratamento de Dados**

A coleta e análise de dados utilizam técnicas que são instrumentos essenciais para o bom desenvolvimento da pesquisa. Buscou-se documentos, revistas, reportagens e material impresso em geral, com dados publicados e advindos da própria empresa e da imprensa através de revistas e jornais e ainda livros com temáticas pertinentes ao estudo, bem como questionário que foi enviado através de meios eletrônicos (e-mails), com autorização prévia da empresa, para todos os atendentes de agências próprias da reven 8. Os questionários aplicados são classificados como questionários do tipo preferenciais, que Zanella (2009, p. 111) define como sendo aqueles “que buscam avaliar a opinião de alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática da pesquisa”.

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

Como trata-se de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se técnicas qualitativas de análise, por serem as mais utilizadas e que melhor se adequaram ao tipo de dados coletados como a análise de conteúdo e análise do discurso.

### **2.1.4 Tempo da Pesquisa**

A pesquisa bibliográfica percorreu todas as etapas, como leituras, textos pertinentes,

autores. A aplicação da pesquisa sofreu determinado atraso para o envio, por ser necessário a aprovação da empresa para a aplicação, conforme determina a legislação. O retorno dos questionários foi lento e em um número bem menor do que o esperado, onze atendentes retornaram à pesquisa.

### **3 RESULTADOS**

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

#### **3.1 REVISÃO TEÓRICA**

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

##### **3.1.1 Mudanças**

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

Lacombe e Heilborn (2008, p.419) consideram que o êxito do passado não assegura o do futuro, e que tudo muda constantemente, seja o ambiente, a tecnologia, os hábitos dos clientes, as pessoas da organização. E que, ocorrendo uma crise que requeira uma mudança, as empresas são vítimas de seus êxitos, onde seu defeito, são suas qualidades levadas ao extremo. Os autores também afirmam que as empresas que conseguem manter-se fortes e competitivas são as que possuem capacidade de acompanhar as mudanças constantes do ambiente.

Bergue, (2010, p.19), acredita que:

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

De fato, existem muitas dimensões, uma vez que a empresa pública configura-se em uma organização com características peculiares únicas, e sua singularidade organizacional é determinada pelo conjunto de valores nascidos da interação das pessoas e como elas constroem e reconstróem seus valores, assim sendo, precisa-se entender os significados de mudança tanto físico, estrutural e laboral como psicológico humano das pessoas que nela trabalham, pois o elemento humano não pode ser desconsiderado, afirmam Sobral e Peci (2013, p. 71), que numa concepção mais complexa do ser humano, consideram-no em uma contínua busca por seu autodesenvolvimento.

Chiavenato (2014) comenta sobre mudanças quando se refere ao desenvolvimento organizacional, e, considera que este seja vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência, acreditando que as mudanças devem ser planejadas. Para este autor, o aprendizado de novas práticas e novas ideias geram a transformação, e o novo padrão de comportamento surge com o esclarecimento destas novas práticas e ideias, que serão absorvidas e incorporadas ao comportamento organizacional, até que um novo processo de mudança venha a ocorrer. Define três etapas do desenvolvimento organizacional, (baseado nas teorias de Lewin e Schein) que pode ser aplicado às pessoas, grupos e organizações, denominadas etapas do descongelamento, mudança e congelamento, o que pode ser interpretado como desconstruir o que existe (descongelamento), aplicar a mudança e concretizar o novo (congelamento).

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

Pode-se concluir, através dos autores, que mudanças fazem parte das organizações.

### **3.1.2 Resistência e Aceitação**

Na administração pública, afirma BERGUE, (2010, p. 51), na eminência da mudança, as pessoas avaliam perdas. Tais perdas, segundo o autor, não se limitam ao econômico ou

financeiro, como outras perdas consideradas importantes pelo indivíduo, por exemplo: status, poder, atuação futura, além de intimidades como orgulho, imagem percebida, entre outros. O medo da perda da estabilidade, segundo o autor, configura-se num dos motivos mais fortes da contrariedade e à aceitação das mudanças.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 420) consideram que mudanças causam situações novas e desconhecidas, e que estas causam insegurança; e também que as mudanças causam alteração de poder, e que ninguém perde poder sem reagir. Os autores acreditam que as pessoas tendem a ser mais eficientes do que eficazes, ou seja, preferem fazer aquilo que sabem do que aquilo que precisariam saber fazer.

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

Sobral e Peci (2013, p. 545), apresentam a visão negativa acerca da estabilidade e remuneração no serviço público, apresentando o ponto e contraponto desta. É verdade que o nível de comprometimento de cada indivíduo está na percepção de cada um, mas, a forma de controle apresentada no ponto está muito arraigada na forma de dominação e ameaça. Os autores referem-se ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal como base para o desenvolvimento organizacional, pois possuem o objetivo de tornar a organização mais eficaz e adaptável às mudanças, conciliando as necessidades de ambos.

Nesta concepção de ensino, incluem-se as universidades corporativas, que apresentam oportunidades de aprendizado para seus funcionários, dando condições para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho. Os Correios possuem a Unicorreios (Universidade Correios), e que oferece a oportunidade de qualificação através do acesso virtual, ofertando cursos que tanto poderão ser realizados na empresa, como fora dela.

### **3.1.3 Liderança**

Chiavenato, (2014, p. 354), considera que: “Liderança tem a ver com mudança, com tirar as pessoas de onde elas estão hoje e levá-las para onde devem ficar.” Entende-se que, sob a ótica deste autor, que a gestão, transformada em liderança, tem o poder de promover as mudanças, algo observado em todos os autores lidos a respeito do assunto, e ainda dos cursos atuais realizados pela empresa, como por exemplo: “Fundamentos do Líder 2020” - 2014, Universidade Correios e “*Du manager au Leader*”, Le Cnan (LE MOOC, 2015).

Tanto Lacombe e Heilborn (2008), Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), Chiavenato(2014), Sobral e Peci (2013) demonstram em suas afirmações que a gestão de mudanças trata-se de lideranças, ou seja, as empresas devem promover o desenvolvimento



destes profissionais, de forma que estes possuam a capacidade de motivação e engajamento, ajudando os indivíduos a incorporarem para si os objetivos da empresa.

Sobral e Peci (2008, p. 539), afirmam uma força de trabalho diversificada pode ajudar a promover a criatividade, a inovação e auxiliar na resolução de problemas, ampliando a base de competências, perspectivas e experiências da organização.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 422) afirmam que, quando a mudança de cultura se torna inevitável, é preciso implantá-la, apesar das resistências. Os autores acreditam que as atitudes da alta administração podem estimular a criatividade e mudanças, desenvolvimento de aceitação às mudanças, novas ideias, permitir mais interação, tolerar o fracasso, estabelecer objetivos claros, dar liberdade para alcançar estes objetivos, e principalmente mostrar reconhecimento.

### 3.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

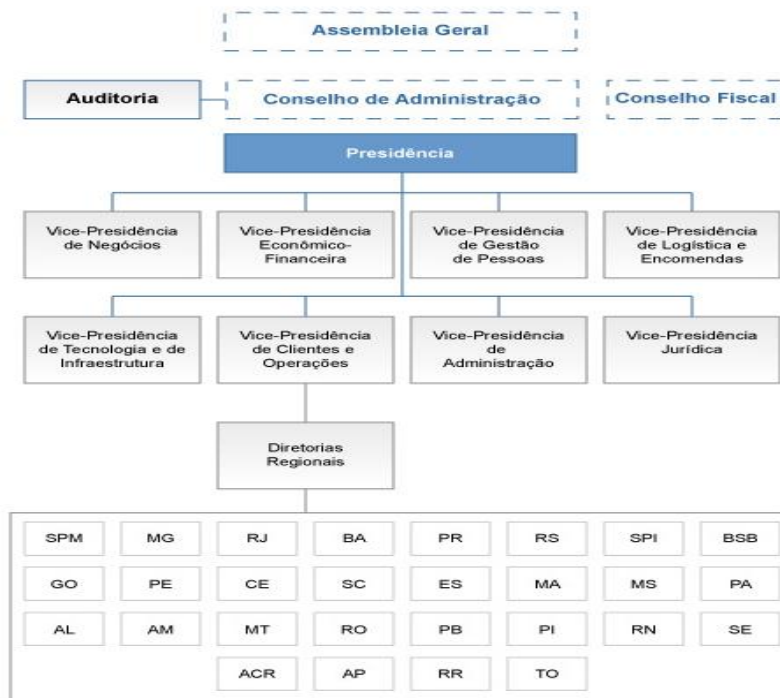
As mudanças visíveis e anunciadas, conforme o Novo Estatuto dos Correios passa a permitir, e segundo o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), em entrevista publicada no Estatuto, envolvem os seguintes aspectos:

#### 3.2.1 Mudanças na Estrutura Organizacional

A Diretoria passa a se chamar Diretoria Executiva e será formada por um presidente e oito vice-presidentes, continua o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, será instituída a Assembleia Geral. As vice-presidências serão votadas pelo Conselho de Administração. Os membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos e da Assembleia Geral terão mandato definido de dois anos, afirma o Novo Estatuto dos Correios (2011).

A empresa, adotou um novo sistema de gestão, denominado gestão corporativa, e passou a ter a seguinte estrutura organizacional: a administração central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais, como pode-se conferir no fluxograma abaixo:

Figura 2 – Fluxograma organizacional da empresa



Fonte: Correios (2015).

Percebe-se que a nova estrutura da empresa está mais aberta, com as tarefas bem definidas, dirigidas a cada uma das vice-presidências da empresa, destituindo a imagem de uma pessoa única com poder de decisão, com a imagem da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração formando um conjunto de várias pessoas com poder de decisão e com conhecimento especificado, a exemplo de grandes organizações mundiais, apresenta uma descentralização, que segundo Sobral e Peci (2013, p. 292), reduz a lentidão dos procedimentos organizacionais e facilita a coordenação por parte da alta administração.

No Relatório de Gestão (2013, p. 25), a ECT especifica que a Assembleia Geral é a reunião dos acionistas da empresa e, como trata-se de uma empresa com 100% do capital da União, o acionista é representado pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

As oito vice-presidências em que está dividido a presidência, com área de atuações específicas, são as seguintes: Vice-Presidência da Administração – VIPAD, Vice-Presidência de Negócios – VINEG, Vice-Presidência Econômico-Financeira – VIEFI, Vice-Presidência de Clientes e Operações – VICOP, Vice-Presidência de Gestão de Pessoas – VIGEP, Vice-Presidência de Tecnologia e de Infraestrutura – VITEC, Vice-Presidência de Logística e Encomenda – VILOG e Vice-Presidência Jurídica – VIJUR. Elas representam o projeto de melhoria da gestão dos Correios.

### 3.2.2 Mudanças no Modelo Empresarial

O presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011), afirma que, em entrevista publicada no Novo Estatuto dos Correios, a ECT adota práticas de Governança Corporativa. Segundo Malmegrin (2010, p. 78) significa “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações entre e através das fronteiras do sistema econômico.”

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – assim define: “As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.(IBGC, 2015).

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

A Governança Corporativa apresenta vários modelos adaptados, relatam os autores, devido à necessidade de adaptação local, com suas características próprias, não sendo possível um modelo rígido, pela inviabilidade, de sorte que a flexibilidade é uma das características deste modelo de gestão. A Governança Corporativa abrange um estudo complexo e multidisciplinar, abrangendo análise de economia, finanças, administração, contabilidade, direito e outras áreas.

### 3.2.3 Mudanças no Pessoal

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

O modelo de gestão Governança Corporativa considera, segundo Andrade e Rosseti (2011) que a sustentação de todo o sistema é feita pelas pessoas (condutoras do conjunto dos legados) e dos objetivos (vida e continuidade das operações corporativas).

### 3.2.4 Mudanças para Atuação no Exterior

A empresa poderá criar unidades no exterior para dar suporte aos serviços, sem

atendimento ao público, anuncia o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) em entrevista no Novo Estatuto dos Correios.

Poder-se-á seguir o exemplo da DHL Express (DHL, 2015), que foi comprada pelo gigante Deustch post, e hoje é uma das divisões do grupo, do setor de logística internacional e correio expresso, com sede na cidade alemã de Bonn, a marca tem crescido devido à integração com outras empresas adquiridas pelo grupo, líderes em outros segmentos, e seu sucesso é atribuído em grande parte, à preocupação com a qualidade de seus serviços.

Ou o exemplo da FedEx ou FedEx Corporation (FEDEX, 2015), empresa americana de remessa expressa de correspondência, documentos e objetos, que oferece vários serviços de logística e é a segunda maior empresa de transporte aéreo mundial.

Ou ainda da UPS – United Parcel Service (UPS, 2015), uma das maiores empresas de logística do mundo, distribuindo diariamente mais de 14 milhões de encomendas em mais de 200 países. Estas empresas e muitas outras concorrentes da ECT em diversos segmentos, ao ampliarem suas atividades e aquisições, ganharam novos mercados, expandiram seus campos de atuação, tornaram-se empresas de atuação mundial.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as empresas de classe mundial, possuem administração proativa em promover padrões de desempenho mais elevados, em identificar novas oportunidades de negócios e ouvir os clientes. E ainda, as novas tecnologias são consideradas uma vantagem competitiva, só que, sustentar o desempenho superior em toda a cadeia de fornecimento e reproduzir o serviço em outros mercados, é um grande desafio.

### 3.2.5 Mudanças para Novos Serviços

Além dos serviços que já existem, a ECT passará a ter, conforme afirma o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) em entrevista no Novo Estatuto dos Correios:

*Logística Integrada:* inclui desde captação dos pedidos, preparação das remessas, transporte e entrega domiciliar, até a prestação de contas ao cliente.

*Serviços na Área Financeira:* Com o novo Estatuto, esta atividade passa a constar oficialmente do objeto social da empresa, sendo incorporada de forma permanente como atividades principais dos Correios, e no futuro poderá participar do capital de um banco.

*Postais Eletrônicos:* Certificados digitais emitidos por autoridades certificadoras, como o Serpro, poderão também passar a emitir e comercializar certificados próprios. Poderá criar os serviços de mensageria eletrônica, e-mail registrados, etc., conforme seu Novo Estatuto. Certificado Digital é, segundo a Receita Federal do Brasil (RFB, 2015), um arquivo eletrônico que identifica quem é seu titular, pessoa física ou jurídica, ou seja, é um documento eletrônico de identidade, com instrução Normativa SRF nº 461/2004.

### 3.2.6 Mudanças de Parcerias Comerciais

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

Um modelo de negócio ainda mais agressivo, seria de bancos, marcas fortes e altamente capitalizadas com serviços de telecomunicações via MVNO – (Operadora móvel), afirma Fiorese (2005, p. 289). Estas mudanças ainda encontram-se em fase de definição.

### 3.2.7 Financiamento das mudanças

Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) afirma ainda que o financiamento das mudanças que estão ocorrendo na empresa será realizado com recursos da própria empresa, diferenciando-se de outras empresas de correios do mundo que necessitaram da ajuda de seus respectivos governos. Embora não se conheça os recursos financeiros da ECT, é certo que para a promoção de mudanças é necessário muitos investimentos, e em empresas que são líderes globais, verifica-se que algumas tiveram a ajuda financeira de seus governos.

Os Correios tem se mantido sustentável por seus próprios recursos.

### 3. 2.8 Mudança para Aquisição de Empresas

A empresa poderá constituir subsidiária ou ser acionista de empresa já estabelecidas e que atuem em complementação com seu ramo de atividades, como as empresas aéreas ou empresas do ramo de logística, afirma o presidente Wagner Pinheiro de Oliveira (2011). Devido ao distanciamento temporal do Plano Estratégico dos Correios (2020), e por não se conhecerem todas as suas etapas (devido também à flexibilidade e adequação do mesmo) as aquisições ficam na expectativa de comprovação ou efetivação.

Assim sendo, e voltando-se para o atual estágio em que encontra-se a implementação das mudanças na ECT, realizou-se uma pesquisa, com os atendentes de agência da região de vendas – reven 08 do RS, para ter-se ideia de como está sendo assimilado as mudanças, até então implementadas pela empresa, por estes profissionais. Foram enviados questionários por via eletrônica para todos os atendentes e onze atendentes responderam por via eletrônica e por carta. Estes profissionais foram escolhidos por serem responsáveis pela captação dos serviços na empresa, trabalhando diretamente com o público que utiliza os serviços de Correios. Os participantes, respondentes do questionário possuem entre três

a vinte oito anos de empresa, sendo cinco profissionais do sexo feminino e seis do sexo masculino.

O questionário, composto de perguntas abertas, com liberdade para que os entrevistados pudessem responder livremente. De um universo de 161 atendentes para os quais foi enviado o questionário, com permissão da empresa, para sua aplicação, uma média menor que 10% retornou. Grande esforço foi despendido para que houvesse retorno, mas, como a escolha é pessoal de cada entrevistado, não se pode obrigá-los a responder. Por isso, acredita-se que esta quantidade de respondentes, embora muito pequena, possa satisfazer, em parte, como sentem os atendentes em relação às mudanças da organização. O que segue-se são as perguntas e as respostas a elas atribuídas.

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

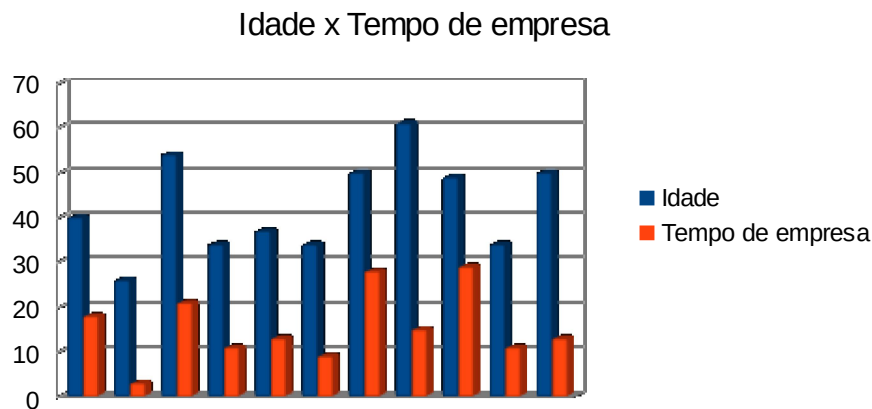


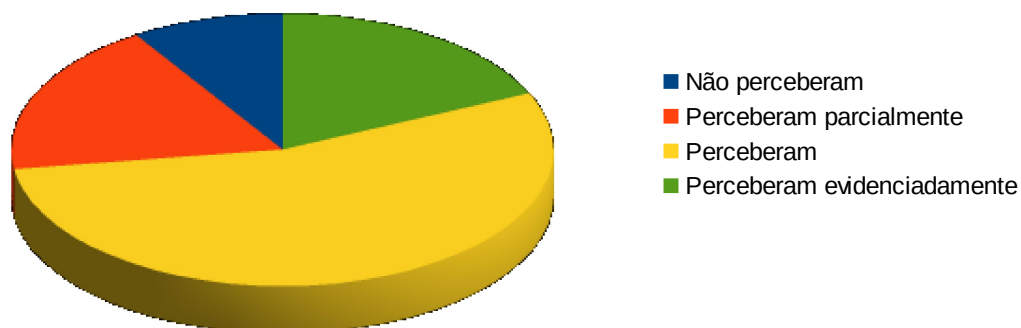
Gráfico de Resultados dos 1- Idade x Tempo de empresa, elaborado pela autora.

Observa-se que, cruzando-se as informações, tempo de empresa x idade, a maioria dos atendentes/respondentes da pesquisa, possuem tempo razoável de empresa, o que pode induzir-se que já ocorreu tempo suficiente para a familiarização com as tarefas desenvolvidas, assimilação da cultura empresarial e dos comportamentos assumidos dentro da empresa. Observou-se também, que é possível induzir-se que trata-se de uma população em fase de envelhecimento.

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

Gráfico 2: Pergunta aos atendentes sobre a observação de mudanças a partir de 2011.

### Observação das mudanças a partir de 2011



Fonte: Coleta de Dados

Numa proporção de 90,91% dos entrevistados responderam que sim, que perceberam as mudanças. Percebe-se, através de suas respostas, que as mudanças, ainda que não totalmente implementadas, mas as já concretizadas, são bastante significativas, e que, percebidas pelos atendentes, já estão sendo incorporadas por eles.

A quarta pergunta, direcionada aos atendentes, se haviam desenvolvido novos conhecimentos e habilidades, e o que mudou e o que exigiu mais deles, as respostas foram as seguintes, com as quais foi elaborado a tabela 1:

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

NOVOS CONHECIMENTOS - HABILIDADES	O QUE MUDOU	O QUE EXIGIU MAIS
Adaptar-se a novas situações	Grande portfólio de serviços	Mais flexibilidade para adaptar-se
Aprender a autodesenvolver-se	Exigência de mais conhecimentos na área de informática e outras	Mais estudos
Não observou que teve que adquirir novos conhecimentos/habilidades	Nada	Nada
Adaptação e conscientização	Vender, vender e vender	Cobranças para alcance de metas de vendas
Realização de novas tarefas	Incorporação de tarefas de outros setores	Suprir falta de pessoal
Paciência	Estudar mais	Paciência com incoerência e politicagem
Mais treinamentos	Estudar mais	Paciência, houve retrocesso nos procedimentos
Novos treinamentos	Novos serviços, principalmente do Banco Postal	Mais estudos e pouco tempo para desenvolver-se melhor

Mais conhecimentos	Clientes mais conscientes e exigentes, concorrência mais acirrada – mercado exigente	Gestores estratégicos mais incisivos em cobranças por resultados
Mais estudos	Mais conhecimento e desenvolvimento pessoal	Desafio de desenvolver-se e desenvolver um trabalho mais qualificado
Maior qualificação voltado principalmente para as vendas	Trabalho com exigências de qualificação maior no ramo bancário	Corresponder à altura das expectativas exigidas

Elaborada pela autora, com base em coleta de dados.

Observa-se que a presença dos novos serviços, exige um maior conhecimento e horas de estudo e autodesenvolvimento para praticamente todos os atendentes respondentes. Novas tarefas foram introduzidas na rotina diária, principalmente práticas bancárias e cobranças por resultados, como por exemplo, aberturas de contas e empréstimos e cobranças com mais tarefas, por exemplo de suprimento da falta de pessoal, resultando em pouco tempo para realização de estudos que possam ajudá-los a autodesenvolver-se. Também, devido as novas ferramentas introduzidas para monitoramento e quantificação de tarefas, está sendo exigido mais conhecimentos na área de informática. As cobranças múltiplas, as novas metas e resultados, a avaliação individual de desempenho, a assimilação de novas atividades, todas estas práticas, traduzem uma outra realidade.

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

Na quinta pergunta, foi solicitado aos atendentes que falassem livremente, como sentem-se em relação às mudanças, as respostas foram variadas: adequado (dois atendentes), confiante (um atendente), nada mudou (um atendente), necessidade de conscientização e ambientação (um atendente), temeroso (um atendente), esperançoso (uma atendente), desmotivado (um atendente), tranquilo (um atendente) e desafiado (dois atendentes).

Os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade conforme afirma Bergue (2010, p. 51), pode sentir-se no “temeroso”, “desmotivado”, “desafiado” num sentido ambíguo, parece-se traduzir tal temor. Por outro lado, sentir-se adequado, e com relativa facilidade de assimilar mudanças, transmite uma sensação de que tais indivíduos possuem conhecimento suficiente das ações de mudança e que já assimilam elas, conforme suas palavras, ou ainda, pode ser apenas uma manifestação positiva para as dificuldades.

A atitude de “nada mudou” demonstra reação contrária, não admitindo ou talvez desconhecendo, ou, a comunicação não tem sido eficiente o suficiente para que o atendente tivesse conhecimento delas.



A tranquilidade por parte de um atendente demonstra que este tem conhecimento das necessidades de aperfeiçoamento da empresa como um todo, como forma de sustentar-se e sobreviver nos mercados atuais.

A necessidade de conscientização e ambientação citada por um dos atendentes demonstra o reconhecimento e atitude, frente às exigências das mudanças, de modo que este evidencia que está conseguindo ver a “lógica da mudança” citada por Robbins (2014, p. 480), uma maneira de dizer a si, que tem que acostumar-se às novas regras.

O atendente que afirma estar esperançoso de que as mudanças possam ser boas tanto para a empresa como para os funcionários, comentado por Bergue (2010), ou que o estado de coisas estabelecido antes, não lhe proporcionava os ganhos pessoais almejados, e que talvez, este novo estado possa enfim, proporcionar.

Desafiado, o servidor que julga-se instigado a desenvolver suas potencialidades, convergentes com as necessidades de habilidade/conhecimentos requeridos pela empresa, encontra-se provavelmente, dentro de um patamar de envolvimento desejável pela empresa, onde, segundo Alves (2014, p. 59) ...“criatividade, disposição e alta performance são ofertados voluntariamente e quando estimulados pela empresa”.

A sexta pergunta feita aos atendentes, a respeito da comunicação a respeito das mudanças e quanto às novas práticas do trabalho, se são comunicadas de maneira eficiente, os atendentes responderam: sim, houve boa comunicação, do que foi mudado e colocado até agora, (afirmaram 08 atendentes), e citam como exemplo de informação interna, diversas publicações no “Primeira Hora” que circula na rede nas terças-feiras, e “Boletim Informativo”, esclarecimento por e-mails, revistas da empresa, artigos em revistas de reconhecimento nacional e na internet.

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

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

O processo de comunicação dentro das organizações assumiu um papel muito relevante, durante a ocorrência de mudanças organizacionais. Todos os autores são unânimes em afirmar a importância da comunicação, como instrumento para as funções do administrador, principalmente a coordenação. Sendo desta magnitude, subentende-se que, existindo a comunicação, o receptor também deverá estar voltado a receber a mensagem, interessar-se por ela, estando atento aos canais pelas quais elas circulam, como forma da comunicação ser efetivamente estabelecida.

Na pergunta de número sete, foi perguntado aos atendentes que tipo de ações são eficientes para sua aprendizagem, e as respostas são as seguintes: treinamentos,

padronizações e principalmente, valorização do profissional como profissional e ser humano, cursos da Unicorreios, são essenciais, cursos, treinamento, só se aprende fazendo, cursos, instrução dos gestores, com cursos presenciais e à distância, TLT, reunião, etc..., prática e tempo para estudar, treinamentos, TLT, cursos e treinamentos, treinamentos, TLT e cursos à distância, por considerar que existe pouco tempo para os estudos no horário de trabalho, mais atividades, atuação dos gestores regionais “in loco”, mostrando o que querem que seja feito, fazendo na prática, cursos, treinamentos, presença forte da Unicorreios com seus cursos à distância, cursos presenciais, maior disseminação dos propósitos das mudanças para todos os níveis hierárquico da empresa.

Percebe-se que os atendentes respondentes da pesquisa, são conscientes da necessidade de estudar mais, fazer cursos, treinamentos e outras práticas que ajude-os a autodesenvolver-se, e a desempenhar suas atividades, convergindo para os interesses de melhorias da empresa. Até os mais resistentes conseguem discernir que conhecimento só conseguem através de cursos e treinamentos, ou seja, mais estudo.

Na pergunta de número oito, perguntado se os atendentes sentem-se satisfeitos com as novas práticas, o que mais gostam e o que menos gostam, e solicitado que fosse dado uma nota, onde 0 equivale a não estar de acordo, 1 equivale a estar de acordo e 2 equivale a estar totalmente de acordo, para as atividades laborais. As respostas:

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

Não sentem-se satisfeitos: Um atendente afirma que não há como sentir-se satisfeito ou insatisfeito, e declara-se como adequado, pois sempre se adequou bem à mudanças. Outro, sente-se parcialmente satisfeito, pois o empenho nas atividades encontra barreiras.

O que mais gostam: gosta da nova política de padronização (SAPPP), e ao mesmo tempo acredita que ela ainda atingirá cada funcionário, encontra satisfação em tudo que faz (4 atendentes), gosta das novas tarefas desenvolvidas, gosta de tarefas que não envolvam atendimento ao público, pois acha muito estressante as reclamações, e possui dificuldades de lidar com elas, gosta de tudo o que faz, gosta de trabalhar e ser útil a um propósito, gosta da parte do Banco Postal, mas não gosta das metas, pois acredita que estas não condizem com a realidade da agência, gosta de interagir com os clientes e não gosta do sistema (operacional). As notas atribuídas às mudanças nas atividades laborais são as seguintes:

Para perceber-se a proporção, elaborou-se o gráfico que se segue:

## Notas atribuídas às mudanças pelos atendentes

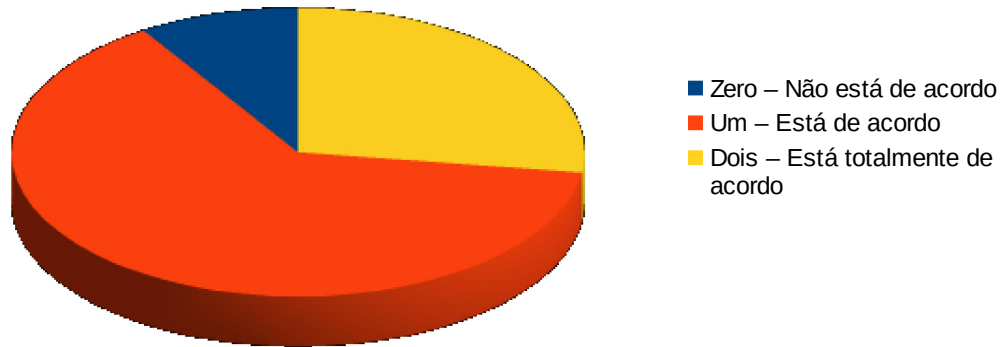


Gráfico 2: Notas atribuídas às mudanças, elaborado com base na coleta de dados

Nota zero = não está de acordo = 1 atendente (não sente-se satisfeito)

Nota um = está de acordo = 7 atendentes (sentem-se satisfeitos)

Nota dois = está totalmente de acordo = 3 atendentes (sentem-se satisfeitos evidenciadamente)

Ao analisar-se as notas atribuídas, observa-se que a maioria dos atendentes que responderam à pesquisa, estão de acordo com as mudanças, numa proporção de 63,63%, bem como 27,27% declararam-se estar totalmente de acordo com as mudanças e 9,090% não estão de acordo com as mudanças. Quer parecer esse um dado importante para verificar-se a aceitação quando da implementação das novas propostas de trabalho. Como as mudanças estão sendo implantadas, provavelmente ainda é cedo para se ter uma opinião concreta e atribuir um sentimento como gostar/não gostar das mudanças.. Esta pergunta não teve o objetivo de aprofundamento de conhecimento, mas, de uma maneira geral, para entender se os atendentes gostam/não gostam de mudanças.

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

As respostas que se seguiram foram bastante variadas: Acredita que tudo dentro da ECT muda muito rápido/ teme a privatização, esperançoso e otimista com relação às mudanças,/teme ser exonerada de seu cargo, acredita na privatização,/está apreensivo, teme a terceirização dos serviços/acredita que ainda demorará para que o serviço seja normalizado, não teme nada, está ansioso pelas mudanças, não teme o que ainda não conhece/ Acredita que as mudanças são necessárias e com otimismo, crê que serão para melhor, apreensivo./teme que seja privatizado e acredita que as mudanças são necessárias, apreensão/teme a patronagem, sente-se desafiado/maior esforço para desenvolver o trabalho, o que conhece até agora está gostando/teme a privatização, crê que precisa estudar mais e aprender para manter o emprego, sente-se adequado/não teme mudanças.

Ao analisar estas respostas, percebe-se que a maioria dos atendentes que

retornaram o questionário sentem-se apreensivos, transmitindo a sensação de insegurança gerada pelas mudanças, preocupação geral com a possibilidade de privatização, ainda que tanto o presidente da empresa, Wagner Pinheiro de Oliveira (2011) e a presidenta Dilma Rousseff (em várias entrevistas) tenham garantido que não existe a intenção de privatizar os Correios, surgem novos fatos, promovidos pelos atores que possuem relação de poder no ambiente político brasileiro, como a tentativa de aprovação da lei da terceirização, que foi aprovada pela Câmara dos Deputados e que deverá passar pelo Senado conforme matéria jornalística de Reif (2015, p.4) que acabam afetando diretamente a opinião e a crença no poder público, gerando o temor por não se conhecer qual o caminho que será trilhado.

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

Consciência da necessidade da qualidade dos serviços prestados, de aprimoramento dos conhecimentos e conseqüentemente, melhora contínua da qualidade como fator de sobrevivência e sustentabilidade da empresa e de seus empregos, também são percebidas nas respostas dos atendentes, que denotam a preocupação em ter desempenho adequado com o que é requerido pela empresa, preocupação em manter o vínculo de associação, permanecendo como membro e o fator financeiro, como fator motivador, que é visto por um dos atendentes como principal interesse. O temor pela perda do cargo manifestado por um dos atendentes é relativa à funções gratificadas que alguns atendentes possuem como por exemplo: supervisor, caixa retaguarda ou até mesmo gerências, que exercem, é pertinente, pois no estabelecimento de mudanças, conforme os autores, são normais alterações de pessoas em funções, como forma de tornar viável as mudanças, porém, isso depende de como esta pessoa assimila e transmite aquilo que a empresa deseja.

Por outro lado, a apreensão, além de ser vista como uma insegurança no sentido de perdas, também pode ser interpretada como expectativa, ou seja, poderá significar preparo para assimilar o que vem a seguir.

#### **4 CONCLUSÕES**

Considera-se muito difícil a delimitação de um assunto de grande amplitude, como as mudanças na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que possuem alcance multidimensional. O amadurecimento pessoal e profissional dos servidores é evidenciado na

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

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

Os atendentes que retornaram o questionário, servidores de agência da região 8, na sua maioria gostam das mudanças e já estão acostumados a elas, mas não de forma tão complexa e ampla como as atuais, e alguns, como é normal, resistem a elas.

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

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CASE, Alexandre. **Revista Correios 350 anos**, janeiro, Brasília, 2013.

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

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

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

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

DHL – Dalsey, Hillblom and Lynn. **Sobre nós: Retrato da Empresa**. 2015. Disponível em: [http://www.dhl.com.br/pt/sobre\\_nos/retrato\\_da\\_empresa.html](http://www.dhl.com.br/pt/sobre_nos/retrato_da_empresa.html). Acesso em 24.abr.2015

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

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

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

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

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

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

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

[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)

[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)

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

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

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

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

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

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

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

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

REIF, Karina. Dia do Trabalho: Leis passam ao largo da realidade. Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 1º de maio de 2015.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Certificado Digital**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Novidades/Informa/DestaqueCertificadoDigital.htm> Acesso em: 4 de maio de 2015

ROBBINS, Stephen P.; DeCENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. (traduzido por Luciano Antonio Gomide). São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSSETTI, José Paschoal. **Artigos: Blog**. 23 dez. 2011. Disponível em: <http://www.governancacorporativa.com/index.php/?cat=1&paged=1>

SILVA, Paulo Bernardo. **Entrevista: Ministro das Comunicações**. Revista Correios, jan. 2011.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UPS – United Parcel Service. **Sobre a UPS**. 2015. Disponível em: <http://www.ups.com/content/br/pt/about/index.html?WT.svl=Footer> Acesso em: 4 maio 2015.

WIKIPEDIA. Mudança. 13 abr. 2015. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mudan%C3%A7a> Acesso em: 20 mar. 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.