

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA**

**PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
NO APOIO À FUNÇÃO CONTROLE:  
O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS, EM  
SANTA CATARINA**

Florianópolis  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA

**PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
NO APOIO À FUNÇÃO CONTROLE:  
O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS, EM  
SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD  
Co-orientador: Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Florianópolis  
2010

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da  
Universidade Federal de Santa Catarina

S729p Souza, Walker Manoel Ferreira de

Papel da comunicação organizacional no apoio à função controle [dissertação] : o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Santa Catarina / Walker Manoel Ferreira de Souza ; orientador, João Benjamim da Cruz Júnior. - Florianópolis, SC, 2010.

173 p.: grafs., tabs.

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

Inclui referências

1. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2. Administração. 3. Comunicação nas organizações. 4. Valores organizacionais. 5. Funções administrativas. 6. Função controle. I. Cruz Júnior, João Benjamim da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA

**PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO APOIO  
À FUNÇÃO CONTROLE:  
O CASO NA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS, EM SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de março de 2010

---

Prof. Maurício Serva, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

---

Prof. João Benjamim da Cruz Junior, PhD  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Co-Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Mário Cesar Barreto Moraes, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai,  
Walter (*in memoriam*) e à minha  
mãe, Nelly.





## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe e ao meu pai, Nelly e Walter (*in memoriam*), e aos meus irmãos, pelo dom da vida e por um carinhoso convívio familiar que me fizeram o que hoje sou;

À minha esposa, Maria José, e meus filhos, Beatriz e Gustavo, pelo apoio, carinho e compreensão durante este desafio;

Ao professor João Benjamim da Cruz Júnior, que se revelou um amigo e um orientador, na completa acepção dessas palavras;

Aos professores e funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em especial o professor Rudimar Antunes da Rocha, co-orientador desta dissertação, e o professor Carlos Wolowski Mussi, que acompanhou a minha primeira tentativa de obter o título de Mestre;

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que, por meio de seus empregados, apoiou e possibilitou a realização deste trabalho;

Aos colegas de Mestrado, que compartilharam esta jornada;

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram a tornar este projeto uma realidade e

À Vida, que me permitiu viver momentos tão intensos, encontrar tantas pessoas maravilhosas e compartilhar tanto conhecimento.



## RESUMO

A organização pode vista como um ambiente de cooperação entre seus participantes, para a consecução de seus objetivos. Essa cooperação se dá conforme um modelo mental, que configura as relações e os padrões de trabalho. A construção daquele modelo se dá através da comunicação orientada para o compartilhamento dos valores e objetivos organizacionais. A comunicação organizacional se estabelece como facilitadora de idéias e objetivos organizacionais.

A gestão da organização utiliza as funções administrativas inicialmente descritas por Fayol (1977) e, posteriormente descritas pelas quatro funções básicas da Administração: planejamento, organização, direção e controle.

No ambiente organizacional atual, registra-se o aumento da importância do capital intelectual, para o qual os padrões de controle clássicos revelam-se insuficientes. A comunicação organizacional tem seu papel reforçado como elo de compartilhamento de objetivos e valores.

No presente trabalho, buscou-se identificar o papel da comunicação organizacional no apoio à função administrativa Controle. Para tanto, utilizou-se a Diretoria Regional de Santa Catarina, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como ambiente de pesquisa.

A metodologia baseou-se numa pesquisa qualitativa entre os gestores da organização, para identificar os valores organizacionais preconizados pela alta administração. A seguir, realizou-se uma pesquisa quantitativa, para identificar o grau de reconhecimento e de adesão dos não gestores àqueles valores, bem como grau de apoio desses valores à função Controle.

Com base no resultado das pesquisas e na literatura consultada, pode-se constatar que há, na empresa pesquisada, uma atividade consistente e organizada de comunicação organizacional, através da qual o corpo funcional reconhece a existência de valores organizacionais e padrões de trabalho. Identificou-se na força de trabalho uma postura coerente com os valores e objetivos preconizados pela administração, o que reforça o controle. Apesar disso, constatou-se também uma divergência de visões entre o topo e a base da organização, que foi considerada aceitável, dada a natureza humana de seus participantes.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Valores Organizacionais. Funções Administrativas. Função Controle.



## ABSTRACT

An organization can be seen as an environment in which participants cooperate in order to accomplish desired goals. Such cooperation occurs according to a given mental model which, in its turn, configures both relationships and work patterns.

Organizational management comprises the managerial functions first established by Fayol (1977) and later described by the four basic functions: planning, organizing, direction and control.

The current organizational environment has established the increasing relevance of intellectual capital, for which the traditional control standards seem insufficient. Thus, organizational communication seems to set its role as a middle ground for ideas and objectives within the organization.

The present study sought to identify the organizational communication's role in the "Control" managerial function. For that purpose, the branch of "Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos" in the State of Santa Catarina was defined as the field of research.

The methodology was defined as a qualitative research, conducted among the enterprise's local senior management in order to identify the organizational values reinforced by them. Subsequently, a quantitative survey was conducted aiming not only to identify the degree of recognition and adhesion of non-managers to those values, as well as the support level of such values to the "Control" function.

Based on the survey results and literature review, it can be established that within the chosen organization, there is consistent and organized communication through which its employee base has recognized the existence of organizational values and work standards.

It was also found that the workforce coherently adheres to the values and objectives reinforced by managers which, in its turn, reinforces Control. Nevertheless, there is also some divergences of views between the medium level and top managers.

**Key words:** Organizational Communication. Organizational Values. Control Function.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing.....	44
Quadro 2 - Valores pessoais declarados pelos entrevistados.....	65





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação das respostas sobre diferenças de punição entre as áreas.....	114
Tabela 2 – Comparação das respostas das afirmações 43, 45 e 47, sobre diferença de recompensas entre as áreas.....	115



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Resultado da afirmação n. 1 .....	91
Figura 2	- Resultado da afirmação n. 3 .....	92
Figura 3	- Resultado da afirmação n. 4 .....	92
Figura 4	- Resultado da afirmação n. 5 .....	93
Figura 5	- Resultado da afirmação n. 16 .....	93
Figura 6	- Resultado da afirmação n. 17 .....	94
Figura 7	- Resultado da afirmação n. 18 .....	94
Figura 8	- Resultado da afirmação n. 19 .....	95
Figura 9	- Resultado da afirmação n. 20 .....	95
Figura 10	- Resultado da afirmação n. 31 .....	96
Figura 11	- Resultado da afirmação n. 36 .....	96
Figura 12	- Resultado da afirmação n. 39 .....	97
Figura 13	- Resultado da afirmação n. 52 .....	97
Figura 14	- Resultado da afirmação n. 2 .....	98
Figura 15	- Resultado da afirmação n. 8 .....	98
Figura 16	- Resultado da afirmação n. 9 .....	99
Figura 17	- Resultado da afirmação n. 10 .....	99
Figura 18	- Resultado da afirmação n. 13 .....	100
Figura 19	- Resultado da afirmação n. 14 .....	100
Figura 20	- Resultado da afirmação n. 15 .....	101
Figura 21	- Resultado da afirmação n. 21 .....	101
Figura 22	- Resultado da afirmação n. 22 .....	102
Figura 23	- Resultado da afirmação n. 23 .....	103
Figura 24	- Resultado da afirmação n. 24 .....	103
Figura 25	- Resultado da afirmação n. 25 .....	104
Figura 26	- Resultado da afirmação n. 26 .....	104
Figura 27	- Resultado da afirmação n. 27 .....	105
Figura 28	- Resultado da afirmação n. 28 .....	105
Figura 29	- Resultado da afirmação n. 29 .....	106
Figura 30	- Resultado da afirmação n. 30 .....	106

Figura 31	- Resultado da afirmação n. 32 .....	107
Figura 32	- Resultado da afirmação n. 33 .....	107
Figura 33	- Resultado da afirmação n. 37 .....	108
Figura 34	- Resultado da afirmação n. 38 .....	108
Figura 35	- Resultado da afirmação n. 6 .....	109
Figura 36	- Resultado da afirmação n. 7 .....	109
Figura 37	- Resultado da afirmação n. 11 .....	110
Figura 38	- Resultado da afirmação n. 12 .....	110
Figura 39	- Resultado da afirmação n. 34 .....	111
Figura 40	- Resultado da afirmação n. 35 .....	111
Figura 41	- Resultado da afirmação n. 36 .....	112
Figura 42	- Resultado da afirmação n. 40 .....	113
Figura 43	- Resultado da afirmação n. 41 .....	113
Figura 44	- Resultado da afirmação n. 50 .....	115
Figura 45	- Resultado da afirmação n. 51 .....	116

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	4
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 A ORGANIZAÇÃO – DESENVOLVIMENTO E O DESAFIO DA GESTÃO 6	
<b>2.1.1 Cultura e cultura organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Valores organizacionais .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Atitude e comportamento .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Clima organizacional .....</b>	<b>22</b>
2.2 A FUNÇÃO CONTROLE .....	23
2.3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O ENDOMARKETING .....	33
<b>2.3.1 Comunicação.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Comunicação organizacional .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.3 O endomarketing.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.4 Controle e comunicação organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.5 Política de conseqüências.....</b>	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
3.1 A COLETA DOS DADOS .....	46
<b>3.1.1 Entrevista .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.2 Questionário.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1.3 Tratamento dos dados.....</b>	<b>48</b>
3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	49
<b>4 A EMPRESA.....</b>	<b>50</b>
4.1 ORGANIZAÇÃO.....	52
4.2 COMUNICAÇÃO.....	52
4.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	54
4.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA .....	57
<b>4.4.1 Visão, missão e valores até 09/10/2009 .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.2 Missão, visão e valores a partir de 09/10/2009 .....</b>	<b>58</b>
<b>5 ANÁLISE DO RESULTADO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>60</b>
5.1 VALORES.....	60
<b>5.1.1 Valores da organização.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2 Valores pessoais .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.3 Outras influências .....</b>	<b>66</b>
5.2 COMUNICAÇÃO.....	70
<b>5.2.1 Comunicação de valores e estilo de gestão.....</b>	<b>70</b>

<b>5.2.2 A comunicação interna da DR/SC.....</b>	<b>72</b>
5.3 O CONTROLE.....	78
<b>5.3.1 O planejamento e a execução do controle.....</b>	<b>78</b>
<b>5.3.2 A retroalimentação (feedback) .....</b>	<b>83</b>
5.4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS.....	87
<b>6 ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>91</b>
6.1 VALORES .....	91
6.2 COMUNICAÇÃO.....	98
6.3 CONTROLE.....	109
6.4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS.....	112
<b>7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS .....</b>	<b>117</b>
7.1 VALORES .....	117
7.2 COMUNICAÇÃO.....	119
7.3 CONTROLE.....	121
7.4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS.....	122
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>124</b>
8.1 POSSIBILIDADES DE NOVOS ESTUDOS .....	127
<b>9 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>10 GLOSSÁRIO .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO A – ORGANOGRAMAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA ...</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO COM TABULAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>144</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A empresa, tal como a conhecemos hoje, é um conceito relativamente recente na história humana. Estudos situam seu surgimento nas etapas finais da chamada Revolução Industrial, período que se beneficiou de um intenso desenvolvimento social e tecnológico para organizar um novo modelo econômico. Administrar essa nova forma de sociedade revelou-se um desafio. As primeiras tentativas de sistematização identificaram as funções que a gestão daquele novo modelo de organização demandava. Entre as funções previstas, está a função Controle.

Henri Fayol foi um dos primeiros a formular um modelo estruturado, no início do século XX. Seus estudos são debatidos até hoje, pelos teóricos da Administração. Para Fayol, as operações essenciais da empresa dividem-se em seis grupos: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. Dentro das funções administrativas, tem-se a função Controle. Para Fayol, “controle” corresponde à comparação do planejado com o realizado, num determinado período, usando para isso padrões de desempenho selecionados pela organização (FAYOL, 1977).

No entanto, a realidade das organizações, do mercado e da economia no final do século XIX e início do século XX era bem diferente da realidade atual. O crescimento da economia, com aumento da complexidade e da interdependência, associados à aplicação mais intensa de tecnologia, levaram a uma mudança de patamar entendida por Tartarini (2004, p. 63) como “a passagem de uma cultura industrial para uma cultura pós-industrial”. Neste sentido, para Maia e Ipiranga (2004), o conhecimento tornou-se um fator de trabalho que completa a lista elaborada por Adam Smith: terra, trabalho e capital (HUNT, 1987).

A transição afeta procedimentos e o próprio sistema de produção. No caso dos serviços (cada vez mais importantes na economia), os produtos são, muitas vezes, intangíveis e sua produção não pode mais ser medida ao longo do processo, mas sim ao seu final. Um analista de sistemas pode necessitar de semanas de pesquisa e amadurecimento de idéias para, em poucas horas, produzir uma inovação tecnológica significativa na área. Um atendente pode repetir exatamente as mesmas palavras de um roteiro, durante sua atividade, mas a simples mudança de inflexão da voz altera sensivelmente o resultado de seu trabalho.

Como exercer a função Controle neste contexto? Para Maia e Ipiranga (2004), por exemplo, as empresas devem repensar suas políticas de gestão de pessoas, para propiciar aos trabalhadores do conhecimento



o ambiente adequado ao desenvolvimento de suas atribuições. Tartarini (2004) e Rocha (2004) levam o debate para o ambiente da administração pública, destacando seu perfil conservador, mas com uma sinalização de mudança.

Essa abordagem do ambiente interno das organizações contempla a identificação da cultura organizacional, que é a personalidade da empresa, seu conjunto de características que a distingue das demais e que é compartilhado por todos os seus integrantes. Essa cultura está alicerçada nos valores organizacionais, que são os fundamentos da cultura. O diagnóstico do ambiente, em determinado momento, é, por sua vez, obtido através da pesquisa de clima organizacional.

Destaca-se a necessidade de envolver as pessoas no processo, obtendo-se delas o compromisso com a produtividade e com a lucratividade, para garantir a eficiência e a eficácia da organização. Uma ferramenta recomendada é o tratamento da empresa como um produto, para consumo dos colaboradores, num esforço de comunicação conhecido por endomarketing (DIAS et al., 2006).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT é uma empresa pública federal da Administração Indireta, subordinada ao Ministério das Comunicações, e tem por finalidade a exploração dos serviços postais e telegráficos no território nacional, em regime de monopólio dos serviços postais e de livre concorrência nos setores de logística (encomendas) e serviços bancários (correspondente bancário).

Possui estrutura centralizada, com sede em Brasília (DF), e desenho organizacional vertical, baseado em linha e assessoria. Em termos de estrutura, possui uma Administração Central, composta por Conselho de Administração, Diretoria e Departamentos. Em âmbito nacional, possui 27 Diretorias Regionais, administradas por um Diretor Regional, Coordenadores, Gerentes e Assessores. As Diretorias Regionais são subordinadas ao Presidente da Empresa, o qual, por sua vez, faz parte da Diretoria da empresa. Os Diretores Regionais possuem autonomia administrativa, em sua jurisdição, para aplicar as diretrizes definidas pela Administração Central.

A Diretoria Regional de Santa Catarina – DR/SC tem jurisdição sobre todo o estado e é composta por aproximadamente 4.000 empregados diretos, aos quais se somam terceirizados, estagiários e profissionais de serviços de apoio contratados por meio de empresas de prestação de serviço. Este efetivo está distribuído em todo o território catarinense em 300 agências próprias, 40 unidades de distribuição postal e área administrativa (sediada em São José/SC).

A Direção Regional da DR/SC se define como responsável pelo estado de espírito de seu corpo funcional e utiliza ferramentas de endo-marketing no processo de comunicação e de controle para a supervisão de suas atividades em geral. A Diretoria Regional de Santa Catarina constitui uma unidade administrativa com significativa autonomia, no contexto da ECT, o que permite seu estudo em separado.

Por esta razão, a questão central proposta por este estudo é o papel da comunicação organizacional, em apoio à função Controle. Dessa forma, o problema de pesquisa pode ser assim enunciado: Qual o papel da comunicação organizacional na adesão dos empregados aos valores organizacionais, de modo a apoiar a função administrativa Controle na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Santa Catarina?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

À luz de tal problema, surge o objetivo geral, expresso da seguinte forma:

Conhecer o papel da comunicação organizacional na adesão dos empregados aos valores organizacionais, de modo a apoiar a função administrativa Controle na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Santa Catarina.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir tal objetivo, é necessário estabelecer objetivos secundários, que balizarão as diferentes etapas da pesquisa:

- Conhecer como os valores organizacionais são transmitidos aos empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Santa Catarina;
- Identificar o grau de reconhecimento dos valores organizacionais pelos empregados e
- Conhecer como o reconhecimento dos valores organizacionais pelos empregados da empresa atua na função Controle na organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A organização e a cooperação são inerentes ao ser humano. Na verdade, o ser humano só realiza seu potencial em sociedade. Para Barnard, “os organismos humanos não funcionam senão em conjunto com outros organismos humanos” (1971, p. 43).

Na história humana, organizar-se para produzir riqueza é uma atividade sempre presente. A organização formal é entendida como aquela em que as pessoas estão organizadas de forma racional, para um objetivo comum. Pressupõe, segundo Barnard, comunicação e cooperação (1971).

Ao estudar a gestão das organizações formais, pesquisadores identificaram funções essenciais do processo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Controlar, ou exercer o controle, é verificar se tudo corre conforme o planejado, cotejando com padrões estabelecidos.

A realidade atual mostra que controlar é cada vez mais complexo, nas organizações formais. Na Era do Conhecimento, o processo é a criação de algo muitas vezes imaterial, como é o caso do conhecimento. Não há como controlar esse processo, que se dá na mente humana, de forma difusa e não linear. Portanto, necessita-se, cada vez mais, da disposição das pessoas para cooperarem e se comunicarem.

As pessoas precisam querer fazer a coisa certa: cooperar, produzir valor para a organização e ver, nisso, a produção de valor para si mesmas. Para isso, precisam estar sintonizadas com a organização, que é o mesmo que compartilhar valores comuns.

A organização precisa desenvolver e compartilhar valores, os quais, por sua vez, criarão o ambiente psicológico propício para a produção. Neste clima, o controle é exercido de maneira construtiva e natural, com a participação das pessoas e não sobre elas.

Uma das ferramentas que a organização dispõe para divulgar seus valores e envolver as pessoas é o endomarketing, isto é, o marketing utilizado para dentro da organização.

Para verificar se esta ferramenta está sendo utilizada de maneira eficaz, isto é, está atingindo seus objetivos, o presente estudo propõe uma pesquisa na Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT é reconhecida pela população brasileira, em diferentes pesquisas de opinião, como uma das empresas públicas de maior credibilidade no país. É também uma empresa de comunicação, com elevada dispersão de suas unidades

em todo o território brasileiro. É também uma empresa de intensiva aplicação de mão de obra, com um efetivo superior a cem mil empregados. A comunicação interna apresenta-se como fator essencial para o desenvolvimento de suas atividades.

O estudo mostra-se viável, no sentido de fornecer as condições de testar, no contexto de uma organização real, o teor das teorias sobre o assunto. O pesquisador dispõe de acesso às autoridades da organização e autorização para realizar a pesquisa.

A organização demonstra interesse na realização da pesquisa, pois receberá um estudo sobre sua realidade organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO – DESENVOLVIMENTO E O DESAFIO DA GESTÃO

Barnard (1971, p. 37) vê a organização como “essa espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa”. Mais adiante, define organização formal como “um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (BARNARD, 1971, p. 37). Aprofunda a definição, ao descrever a organização como “um sistema de atividades humanas cooperativas, cujas funções são: (1) a criação, (2) a transformação e (3) a troca de utilidades” (BARNARD, 1971, p. 235).

Em sua revisão da história das companhias, Micklethwait e Wooldridge (2003) buscam as origens nas iniciativas de produção e comércio da Antiguidade. Ao abordar, em especial, as sociedades anônimas, datam seu nascimento no ano de 1862, na Inglaterra, com o advento da lei que regulamentou as sociedades anônimas de responsabilidade limitada. Demonstram ainda como essa nova estrutura se origina da expansão da produção e do comércio advindo do período conhecido como Revolução Industrial (a partir do século XVII, na Europa e Estados Unidos da América, e desdobrando-se por todo o planeta), em que a tecnologia de produção aliou-se à tecnologia de transporte, levando o comércio a escalas inéditas na história humana. Para Micklethwait e Wooldridge,

há duas maneiras de definir uma companhia. A primeira é simplesmente dizer que se trata de uma organização dedicada aos negócios; essa definição, como veremos, engloba tudo, desde os arranjos informais da antiga Assíria até as modernas operações de aquisição e fusão. A segunda é mais específica: a sociedade anônima de responsabilidade limitada é uma entidade jurídica distinta [...] gerada [...] pelo ‘Fato Impressionante’, a Lei de Companhias de 1862 (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 2003, p. 16-17).

Para essa nova forma de produção e organização, pesquisadores e profissionais da área buscaram uma forma de gestão adequada. Para Micklethwait e Wooldridge (2003, p. 101-102), “um dos primeiros industriais a reorganizar a produção foi Andrew Carnegie (1835-1919)”, o qual implantou o conceito de linha de produção em sua indústria de trilhos e pontes para ferrovias. A linha de produção é “a organização das máquinas e dos operários em uma sequência que permitia dividir os trabalhos em suas partes componentes. Quando possível, procurava a padronização e explorou fortemente as vantagens da escala” (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 2003, p. 16-17).

Ainda para Micklethwait e Wooldridge ,

o sistema de linha de produção foi aperfeiçoado por Henry Ford (1863-1947). Os engenheiros de Ford se inspiraram especialmente nas idéias ‘cronometradas’ do primeiro grande guru em matéria de gerência Frederick Taylor, cujo *Principle of Scientific Management* foi publicado em 1911 (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 2003, p. 102).

Como se vê, Ford aplicou conceitos desenvolvidos pelos pioneiros no estudo da gestão das novas organizações, iniciado nos Estados Unidos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), e na Europa por Henri Fayol (1841-1925) (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2001).

Taylor foi um engenheiro americano que trabalhou na siderurgia americana e desenvolveu um método de produção baseado na gestão dos tempos e movimentos dos trabalhadores (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2001); por sua vez, Henri Fayol, um engenheiro francês de minas, desenvolveu um modelo de gestão de empresas a partir de sua experiência profissional (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2001).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2001), Taylor e Fayol são os criadores das primeiras “escolas de administração”, respectivamente, a Escola da Administração Científica e a Escola Clássica. Por sua vez, Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006) concordam com a assertiva da Revolução Industrial como agente motivador das mudanças e o pioneirismo de Taylor e Fayol, mas incluem a contribuição de Max Weber, com seus estudos sobre as relações de poder nas organizações, que levaram ao estudo da burocracia como forma de gestão, enquanto Ferreira, Reis e Pereira (2001) avaliam a participação de Weber como uma escola à parte (Burocracia).

As idéias de Taylor baseavam-se em quatro princípios, segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha

- Princípio do planejamento: os membros da direção devem criar e desenvolver os métodos científicos por meio de estudo exaustivo de cada elemento do processo de trabalho, de forma que os critérios individuais dos operários e dos capazes sejam eliminados;
- Princípio da preparação: após o estudo sistemático do processo de trabalho elaborado pela direção da empresa, dever-se-ão selecionar cientificamente os operários das empresas de acordo com suas aptidões específicas para determinadas tarefas; além disso, formá-los e liderá-los no desempenho dessas tarefas;
- Princípio do controle: os operários devem ser sistematicamente controlados, de forma que seu trabalho seja efetuado segundo os requisitos previamente definidos;
- Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho: aos membros da direção, cabe-lhes estudar todo o processo do trabalho; e aos operários, cabe-lhes apenas executar as tarefas, em harmonia com as regras previamente definidas (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR, ROCHA, 2006, p. 59):.

Esta visão pode ser confirmada pela análise do texto de Taylor (2008) e pelo cotejamento com os comentários de Ferreira, Reis e Pereira (2001).

Por sua vez, Fayol divide as operações da empresa em seis grupos ou funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas (FAYOL, 1977).

Ao descrever os agrupamentos das operações da empresa, Fayol (1977, p. 16-17) destaca a função administrativa e relaciona cinco componentes a ela associadas:

- Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

- Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.
- Comandar é dirigir o pessoal.
- Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.
- Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esta definição das funções administrativas de Fayol é conhecida pela sigla POC3 (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) e passou por releituras, ao longo do tempo. Para Fayol, as funções administrativas não se concentram nos altos escalões,

a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social. [...] A administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tão grande lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que elas sejam exclusivamente administrativas. (FAYOL, 1977, p. 17)

A cada função essencial, Fayol associou uma “capacidade especial”, importante para seu exercício (1977, p. 18). Segundo ele,

cada uma dessas capacidades repousa num conjunto de qualidades e conhecimentos que podem ser assim resumidos

- 1°. Qualidades físicas: saúde, vigor, destreza.
- 2°. Qualidades intelectuais: aptidão para compreender e aprender, discernimento, força e agilidade intelectuais.
- 3°. Qualidades morais: energia, firmeza, coragem de aceitar responsabilidades, iniciativa, decisão, tato, dignidade.
- 4°. Cultura geral: conhecimentos variados que não são exclusivamente do domínio da função exercida.
- 5°. Conhecimentos especiais: relativos unicamente à função, seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa, etc.



6°. Experiência: conhecimento resultante da prática de negócios. É a lembrança das lições que os fatos proporcionam a todos nós. (FAYOL, op. cit., p. 18).

Ao analisar a presença de desses conjuntos de qualidades e conhecimentos nas funções, Fayol afirma que “a importância de cada um dos elementos que compõem a capacidade se relaciona com a natureza e a importância da função” (FAYOL, op. cit., p. 19). Identifica cada uma das funções essenciais no perfil dos seis níveis hierárquicos que na empresa e afirma

1°. A capacidade principal do operário é a capacidade técnica.

2°. À medida que alguém se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui. A equivalência entre essas duas capacidades se estabelece ao nível do 3° ou 4° graus.

3°. A capacidade principal do diretor é a capacidade administrativa. Quanto mais elevado é o cargo hierárquico, mais essa capacidade domina.

4°. As capacidades comercial, financeira, de segurança e de contabilidade têm sua máxima importância nos agentes do 5° ou 6° graus hierárquicos. À medida que se sobe na escala hierárquica, a importância dessas capacidades (comercial, financeira, etc.) no valor de cada categoria de agentes vai diminuindo e tende a nivelar-se.

5°. A partir do 4° ou 5° grau hierárquico o coeficiente administrativo aumenta à custa dos outros, que diminuem e se aproximam do décimo do valor total (FAYOL, op. cit., p. 20).

A definição das funções gerenciais continuou sendo tema de pesquisa. Para Barnard (1971, p. 38) “as funções do executivo [...] são as de controle, gerência, supervisão e direção, nas organizações formais”. Estas funções são exercidas “não apenas por altos funcionários [...] mas por todos que se encontram em função de controle, qualquer que seja o seu grau” (BARNARD, op. cit., p. 37). Neste sentido, Barnard concorda com a visão de Fayol, de que a função Controle se distribui em toda a

estrutura de gestão, não se concentrando apenas no topo da pirâmide hierárquica.

Posteriormente, por influência de diversos estudiosos, as funções administrativas receberam nova definição, em que Comandar e Controlar foram reunidas sob o título de Dirigir, enquanto Prever passou a ser chamada de Planejar (GRIFFIN, 2007). As funções administrativas passam então a ser quatro:

- Planejar – definir objetivos e estratégias para alcançá-los;
- Organizar – avaliar os recursos necessários e os disponíveis, para criar a estrutura necessária à estratégia definida;
- Dirigir – coordenar as pessoas e os processos, de acordo com as estratégias e objetivos e
- Controlar – estabelecer padrões de desempenho e compará-los aos resultados alcançados em cada etapa das atividades.

Outras visões sobre as funções administrativas foram elaboradas por diferentes autores, mas é esta que prevalece na atualidade, sendo a mais aceita e citada.

Em termos semânticos, Fayol discordaria dessa alteração, pois, para ele, “a função administrativa distingue-se claramente das outras cinco funções essenciais. É necessário não confundi-la com a direção” (FAYOL, 1977, p. 17). Para ele, “dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins citados [...] é assegurar a marcha das seis funções essenciais” (op. cit., p. 17).

A realidade organizacional mudou muito da época dos estudos de Taylor e Fayol até os dias de hoje. Tartarini apresenta um quadro de transição

de uma cultura industrial para uma cultura pós-industrial que limitou muito a produção de massa, favorecendo a produção personalizada, onde a racionalização produtiva, os recursos hard e a profissionalidade de tipo técnico perdem importância em favor do desenvolvimento de novos aspectos, como, por exemplo, as técnicas flexíveis de produção, a organização do trabalho em rede, a produção de serviços. Estes são aspectos que têm levado ao desenvolvimento da profissionalidade de tipo relacional, no qual o aspecto criativo do tra-

balho passa a ter um papel importante (TARTARINI, 2004, p. 63-64).

Farnese (2004, p. 94), por sua vez, analisa a questão da confiança nas relações organizacionais e afirma que “os sistemas econômicos, por exemplo, estão se deslocando progressivamente, de modo sempre mais concreto, em direção à produção e ao comércio de serviços intangíveis [...] Deste modo, para uma empresa, torna-se fundamental adquirir a confiança do adquirente”.

Farnese estende a análise, ao afirmar que

está se modificando a cultura do trabalho: na sua maioria, as organizações investem na bagagem de conhecimentos não apenas formais, mas também em aspectos menos explícitos, que os seus empregados possuem. Cada vez mais os processos produtivos são realizados não mais através de seqüências lineares de fases de trabalho entre elas independentes, mas mediante trabalhos de grupos e ativação de redes e conexões entre os diversos subsistemas. Uma atmosfera de confiança torna-se, então, essencial para favorecer experiências de confronto, de colaboração, de disponibilidade por parte das pessoas, para que estas se abram, propondo suas próprias idéias e experiências, sem correr o risco de serem julgadas (FARNESE, 2004, p. 95).

Mesmo no serviço público, setor por muitos considerado conservador e reacionário, há pressões de mudanças. Para Rocha

o alargamento das funções do Estado a áreas não contempladas pelo Estado liberal deu origem a organizações que, embora estivessem sujeitas aos mesmos princípios, introduziram uma cultura, valores e formas de atuação diferentes. Finalmente, o managerialismo incorpora não só técnicas e modelos de gestão empresarial, como também um conjunto de idéias e valores que justificam uma função fundamental para os gestores (ROCHA, 2004, p. 281-282).

Ao tratar desse novo ambiente organizacional, Dantas (, 2004, p. 288) indica uma tipologia que “parece ajustada para que os trabalhadores da nova economia possam dar respostas mais adequadas e eficazes”. Essa tipologia contempla, entre outros requisitos, “livre iniciativa e capacidade de pensar e agir de forma autônoma”, além de “capacidade de produzir argumentos lógicos através de processos indutivos e cognitivos em vez de recorrer à memorização” e “capacidade para apreciar e certificar a qualidade de um produto ou serviço resultante do trabalho” (DANTAS, 2004, p. 288).

É nesse novo ambiente que se deve pensar a gestão das organizações.

### **2.1.1 Cultura e cultura organizacional**

Ao tratar de organizações e conceituá-las como agrupamento de pessoas, reunidas de uma forma coordenada, para um objetivo comum (BARNARD, 1971), é necessário entender seu funcionamento como agrupamento humano. Entram em cena conceitos basilares para essa compreensão: cultura e clima organizacional, valores, comportamento e atitude. São conceitos relacionados entre si, que fundamentam a dinâmica da empresa.

Engel, Blackwell e Miniardi (2000) definem cultura como

valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a se comunicar, interpretar e avaliar como membros da sociedade. Cultura não inclui instintos nem inclui um comportamento idiossincrático que ocorre como solução de momento para um problema singular. Cultura inclui elementos tanto abstratos quanto materiais (ENGEL, BLACKWELL, MINIARDI, 2000, p. 94).

Assim, para Engel, Blackwell e Miniardi (2000, p. 394), “a cultura supre as pessoas com um senso de identidade e uma compreensão do comportamento aceitável dentro da sociedade”. Na visão de Engel, Blackwell e Miniardi (2000), as pessoas absorvem a cultura através da socialização, ou seja, ela é aprendida pelo convívio com sua comunidade e passa de uma geração para outra, através de respostas que agradam

socialmente. A cultura não é imutável; ao contrário, ela é adaptativa e evolutiva.

Já para Alves (1997, p. 1) cultura representa “um complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, significados, crenças, normas, e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”. Ela pode ser vista como “uma lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como o mais natural [...] traz dentro de si informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa lidar melhor com o ambiente em que vive” (ALVES, 1997, p. 3).

Ao abordar a empresa como uma organização humana, Alves (1997) afirma que a dinâmica de relacionamento desse grupo humano configura o surgimento de uma personalidade grupal, que assume a forma de cultura organizacional. Dessa forma, válida a utilização dos conceitos de cultura a cultura organizacional (ou das organizações ou ainda das empresas).

Ambrosini (2004), por sua vez, identifica a cultura organizacional como a vivência compartilhada pelas pessoas na organização e que confere à organização algo próximo a uma personalidade que a diferencia de outras. Robbins (2002, p. 498) reforça essa visão, ao definir cultura organizacional como “sistema de valores, compartilhados pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra [...] em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. Aprofundando essa definição, Robbins (2002, p. 499) indica que a cultura organizacional “se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas”.

Bowditch e Buono (1992) entendem cultura organizacional como

padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis, valores na forma como existem externamente ao indivíduo [...] De certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 182).

Alves (1997) apresenta dois grandes grupos em que os conceitos de cultura disponíveis na literatura podem ser agrupados, assumindo o primeiro grupo como base para sua análise da cultura organizacional

o primeiro deles define o social e o cultural como campos distintos, apesar de inter-relacionados: ‘pode haver cultura sem sociedade, mas não pode haver sociedade sem cultura’ [...] Essas concepções implicam na pesquisa da cultura organizacional como uma variável interna à organização, algo que ela possui. [...] O segundo grupo considera o social e o cultural como elementos constitutivos de um sistema sociocultural único. Neste contexto, a organização pode ser vista como um mecanismo social adaptado ao ambiente, produzindo bens e serviços e tendo como subprodutos artefatos culturais (rituais, lendas, cerimônias, etc. [...]) Para fins deste trabalho, adotamos uma abordagem em que a organização e a cultura se refletem uma na outra, ‘uma é o espelho da outra, mas nunca uma pode reproduzir integralmente a outra’. (ALVES, 1997, p. 5-6).

A definição de cultura da empresa torna-se mais complexa e é assim enunciada por Alves

um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente (ALVES, 1997, p. 10).

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008) analisam que há muitas definições na literatura sobre o assunto, visto que cada autor destaca

aspectos que têm mais afinidade com sua abordagem do assunto. No entanto, consideram o conceito mais completo aquele elaborado por Schein e apresentam-no com comentários

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esse problema (SCHEIN apud HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI, 2008, p. 24).

Numa visão ampla de cultura e, mais especificamente, cultura organizacional, fica clara a natureza diferenciadora da cultura de um grupo humano, em relação aos demais. No entanto, fica clara a necessidade de análise de componentes da cultura, que a influenciam.

Ao analisar a composição da cultura, Engel, Blackwell e Miniardi incluem

elementos tanto abstratos quanto materiais. Os elementos abstratos incluem valores, atitudes, idéias, tipos de personalidade e constructos sumários, como a religião. Componentes materiais incluem coisas como livros, computadores, ferramentas, edifícios e produtos específicos, como as calças jeans 501 da Levi's ou o último CD da Mariah Carey ou do REM. Elementos materiais da cultura são, às vezes, descritos como artefatos culturais ou como manifestação material da cultura, limitando assim o uso da cultura a conceitos abstratos (ENGEL, BLACKWELL, MINIARDI, 2000, p. 394).

Na mesma linha, Bowditch e Buono (1992, p. 183) analisam a cultura das organizações como separadas em “culturas subjetivas e objetivas”. O aspecto subjetivo

refere-se aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e pa-

péis como eles existem exteriormente ao indivíduo [...] abrange o que pode ser chamado de cultura gerencial, os estilos e orientações da liderança, esquemas mentais e maneiras de se comportar e resolver os problemas que são influenciados pelos valores defendidos pela organização (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 183).

Já o aspecto objetivo trata dos “artefatos criados por uma organização. Por exemplo, a configuração modular dos escritórios abertos da Digital Equipment Corporation [...] essas instalações físicas, o local onde fica o escritório, e até a frota posta à disposição dos executivos podem refletir os valores da organização” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 183).

Para Bowditch e Buono (1992, p. 183), na comparação entre organizações, “embora a cultura objetiva possa conter semelhanças, a cultura organizacional subjetiva é exclusiva de cada empreendimento”.

Ao descrever os componentes da cultura, Ambrosini (2004, p.82) descreve que “as empresas têm, ou desenvolvem em acréscimo a outros produtos, o produto cultura. Esta ainda é constituída por subprodutos, como os artefatos, os símbolos, os comportamentos verbais e não verbais”.

Para Bowditch e Buono (1992, p. 185), “nem todas as culturas organizacionais são igualmente fortes. Há, na verdade, três fatores básicos que fazem a diferença substancial em até que ponto a uma cultura influenciará as atitudes e o comportamentos de seus integrantes”. Esses fatores são: a extensão das crenças e valores compartilhados, a amplitude do compartilhamento e o ordenamento das crenças e valores (BOWDITCH, BUONO, 1992). Pode-se, a partir daí, realizar um “diagnóstico da cultura organizacional” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 185), baseado nas dimensões por eles propostas:

- valores organizacionais – crenças e valores compartilhados;
- cultura gerencial – estilo de decisão e relacionamento entre os diferentes níveis da organização;
- heróis organizacionais – modelos de papéis que personificam o sistema de valores culturais da organização;
- histórias e mitos da organização – narrativas que servem de mapa mental para a que reforçam os valores e os comportamentos valorizados pela organização;



- tabus; ritos e rituais da organização – manifestações sociais da cultura da organização;
- símbolos culturais – ícones que representam a organização e o status de seus participantes.

Por sua vez, Robbins (2002, p. 498) lista outras características básicas que “em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização”. São elas (ROBBINS, 2002):

- inovação e assunção de riscos – estímulo à aceitação do novo;
- atenção aos detalhes – cobrança por correção nos procedimentos;
- orientação para resultados – enfoque no resultado e não no processo;
- orientação para pessoas – o quanto se leva em conta as pessoas, no processo decisório;
- orientação para a equipe – a abordagem do grupo e não do indivíduo;
- agressividade – competitividade ou acomodação;
- estabilidade – manutenção ou crescimento.

Robbins (2002, p. 500) destaca ainda a existência de “uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas”. A cultura dominante “expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da cultura [...] é a visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta” (ROBBINS, 2002, p. 500). Por sua vez, as subculturas “tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros [...] mais uma vez, os valores essenciais são mantidos, mas modificados para refletir a situação específica dessa unidade (ROBBINS, 2002, p. 500).

Bowditch e Buono (1992) avançam em relação a esse conceito, ao reconhecer a coexistência de uma cultura dominante e subculturas na organização, mas classificando as subculturas em duas categorias: de realce da cultura dominante (em que a adesão à cultura dominante é maior que em outras áreas da organização) e as ortogonais, “em os membros simultaneamente aceitam os valores principais da cultura dominante e mais um conjunto separado de valores não-conflitantes, exclusivo deles” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 184). Bowditch e Buono (1992, p. 184) apresentam ainda as “contraculturas organizacionais”,

afirmando que “as organizações podem ter grupos que rejeitem frontalmente aquilo que a organização representa ou o que ela tenta conseguir” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 184). Bowditch e Buono (1992) classificam as contraculturas, por sua vez, em três grupos: oposição direta aos valores dominantes da empresa; oposição à estrutura de poder da cultura dominante e oposição às interações e intercâmbios padronizados que se encontram enraizados nos valores da cultura dominante.

Alves destaca o papel e a responsabilidade das lideranças pela formação da cultura organizacional, ao afirmar que a cultura organizacional “traduz ou reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança (atual e passada) da empresa e que são compartilhadas pelos seus demais membros” (ALVES, 1997, p. 8). Afirma ainda que “a cultura se molda, com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros” (ALVES, 1997, p. 9).

A partir desses conceitos, obtém-se uma visão geral da cultura organizacional. No entanto, é necessário avaliar alguns de seus componentes e expressões, a seguir.

### **2.1.2 Valores organizacionais**

Na conceituação e análise da cultura, recorre-se com frequência ao conceito de valores. No caso da cultura organizacional, utiliza-se a expressão valores organizacionais. Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 289), valores “representam as crenças do consumidor sobre a vida e o comportamento aceitável [...] podem ser pessoais ou sociais [...] valores sociais definem o comportamento ‘normal’ para uma sociedade ou um grupo, enquanto os valores pessoais definem o comportamento normal para um indivíduo”. Ainda para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 289), valores são “crenças partilhadas ou normas de grupo internalizadas pelos indivíduos, talvez com algumas modificações [...] valores culturais ou sociais são aqueles partilhados amplamente por grupos de pessoas”. Por sua vez, as normas são “crenças mantidas por consenso num grupo com relação a regras de comportamento para membros individuais” (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p. 394).

Bowditch e Buono (1992) apresentam conceito muito semelhante para valores organizacionais, transportando a mesma abordagem para o

ambiente organizacional, sem discutir seu processo de formação e consolidação

as crenças e os valores subjacentes de uma empresa são a essência da filosofia daquela organização para atingir o sucesso. Eles refletem a visão básica de ‘como as coisas devem ser’ numa empresa, compartilhada por seus membros [...] uma sensação de direção comum para seus membros, e diretrizes para os comportamentos aceitáveis em suas operações cotidianas (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 185).

Robbins (2002, p. 60) conceitua valores como “convicções básicas de que ‘um modo especial de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo proposto’. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável”. Por sua vez, Alves (1997, p. 10) define valores como “as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem”, enquanto crenças são “a compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas. É um assentimento a um juízo produzido sob a influência de alguém ou de algo em que confiamos. Ela está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida” (ALVES, 1997, p. 10).

Assim como a cultura, os valores são adquiridos através da socialização, que é um processo contínuo, por toda a vida do indivíduo (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000). No caso dos valores organizacionais, Alves (1997, p. 9) apresenta os meios de difusão como sendo “pela utilização dos sistemas de comunicação [...] e processos de endoculturação (socialização organizacional)”.

### **2.1.3 Atitude e comportamento**

Por sua vez, a atitude das pessoas condiciona seu comportamento. Mattar define atitude como

uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da a-

fetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação (MATTAR, 1999, p. 199).

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 238), em marketing, “atitude pode ser definida como simplesmente uma avaliação geral”, que engloba os “gostos e aversões” dos consumidores. Ainda para Engel, Blackwell e Miniard (2000), a atitude é composta por três componentes

O conhecimento e as crenças de uma pessoa sobre algum objeto de atitude residem no componente cognitivo. O componente afetivo representa os sentimentos de uma pessoa em relação ao objeto da atitude. O componente conativo refere-se às tendências de ação ou comportamentais da pessoa em relação ao objeto da atitude (BLACKWELL, ENGEL, MINIARD, 2000, p. 240).

No entanto, numa visão dita mais contemporânea, Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 241-242) esclarecem que “tanto o componente cognitivo (crenças) quanto o comportamento afetivo (sentimentos) estão conceitualizados como determinantes das atitudes [...] as atitudes são vistas como determinando o componente conativo”.

Já Robbins (2002, p. 6) apresenta comportamento organizacional como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. Contempla, portanto o comportamento nas organizações como um campo de estudo, direcionado a um objetivo, diferente de atitude, que são “afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa” (ROBBINS, 2002, p. 66).

Na mesma linha, Bowditch e Buono (1992, p. 71) definem atitude como “uma predisposição a reagir a um estímulo (algo no ambiente de uma pessoa, como um acontecimento, um lugar ou outra pessoa) de maneira positiva ou negativa”.

Tanto para Bowditch e Buono (1992) quanto para Robbins (2002), atitudes possuem três componentes: cognitivo, que envolve o

embasamento em crenças e valores; afetivo, que envolve o sentimento e as emoções contidas na atitude; comportamental, que é a maneira pela qual o indivíduo reage ao estímulo, a partir de convicções e emoções. No entanto, Bowditch e Buono (1992) avançam na análise dos componentes das atitudes e descrevem quatro características básicas:

- direção de uma atitude – se é favorável, desfavorável ou neutra (sem direção);
- intensidade de uma atitude – se é forte ou fraca
- saliência de uma atitude - importância que é atribuída a uma atitude
- diferenciação de uma atitude – se é baseada em muitas crenças e valores (altamente diferenciada) ou em poucas crenças e valores (pouco diferenciadas).

O processo de formação de atitudes, para Bowditch e Buono (1992), inicia-se na infância, com a influência do convívio, e se desenvolve ao longo da vida, através de experiências e observações.

### **2.1.4 Clima organizacional**

Para representar o ambiente organizacional, num determinado momento, a partir das atitudes dos seus integrantes, criou-se uma metáfora meteorológica, o clima organizacional, que Bowditch e Buono (1992, p. 189) definem como “uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade)”. Isso se deve ao fato de que o clima é “uma medida perceptiva. Como essas percepções podem variar entre os membros da organização, e podem ser diferentes das condições reais da organização, na verdade as pessoas estarão avaliando, e não descrevendo suas organizações” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 190).

Marocci e Pozzi (2004, p. 24) também destacam que o clima organizacional é uma representação, pois “o campo psicológico, ou espaço de vida, é uma representação do indivíduo constituída pela pessoa e pelo

ambiente psicológico, assim como é percebido por esta em um determinado momento” (MAROCCI, POZZI, 2004, p. 24).

Ainda para Marocci e Pozzi,

O clima é um conceito psicológico que se refere a percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao próprio ambiente de trabalho. [...] Do ponto de vista dinâmico, o clima é, contemporaneamente, o resultado (no sentido proposto por Schneider) e o determinante (no sentido proposto por Lewin) do comportamento dos indivíduos e dos grupos no interior da estrutura (MAROCCI, POZZI, 2004, p. 55-56).

Ambrosini, por sua vez, reforça a metáfora atmosférica e define o clima organizacional como “uma manifestação externa (como a percepção) dos sujeitos, que diz respeito a variáveis organizacionais como os estilos de liderança, a confiança, a coesão de grupo e a competitividade” (AMBROSINI, 2004, p. 84). O clima organizacional pode ser medido e utilizado por quem deseja “intervir nas organizações” (AMBROSINI, 2004, p. 85).

## 2.2 A FUNÇÃO CONTROLE

O escopo do presente trabalho concentra-se na função Controle. O primeiro a analisá-la foi Fayol, que assim a definiu “o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição” (FAYOL, 1977, p. 129).

A função Controle está presente nos quatorze princípios gerais de administração previstos por Fayol (FAYOL, 1977). A função Controle aplica-se, segundo Fayol (1977, p. 129) “a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos”. Está presente na verificação da execução do planejamento, do quadro de pessoal e no comando exercido. É encontrado no controle físico e de qualidade de estoques, no cumprimento de contratos e no processo de produção. É essencial no controle financeiro e contábil, bem como na segurança da empresa (FAYOL, 1977).

Para o controle ser eficaz, deve ser “realizado em tempo útil e acompanhado de sanções” (FAYOL, op. cit., p. 130). Para Fayol, adepto da unicidade de comando, o controle não pode ter ingerência na “direção e execução dos serviços” (FAYOL, op. cit., p. 130).

Registre-se que Taylor abordou a questão do Controle, mas do ponto de vista da gestão da produção. Para ele, há a necessidade de divisão das tarefas entre direção e operários, por que

a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente [...] a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários [...] cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, no lugar de ser, de um lado coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à própria inspiração. (TAYLOR, 2008, p. 34).

Assim, para Taylor, o foco era o controle do empregado na função da produção. Para ele, os resultados de seu método decorriam de três princípios: “a substituição do critério individual do operário por uma ciência”, que seria a ciência dos tempos e movimentos; “seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador”, através treinamento na sequência exata de tarefas definidas pela direção da empresa e “cooperação íntima da administração com os trabalhadores”, para suprir todas as diretrizes que o trabalho necessitava, sem “deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do empregado” (TAYLOR, 2008, p. 84). Para efetuar controle tão cerrado sobre a produção, Taylor recomendava substituir o antigo contramestre por “oito diferentes homens, cada um com atribuições especiais, atuando como agentes de seção de planejamento” (TAYLOR, 2008, p. 90).

Neste sentido, Fayol discorda de Taylor, de quem afirma

Tal é o sistema de organização preconizado por Taylor para a direção das oficinas de uma grande empresa de construção mecânica.

Ele se baseia nas duas idéias seguintes:

1. A necessidade de fortalecer os chefes de oficina e os contramestres por um estado-maior;
2. A negação do princípio da unidade de comando.

Assim como a primeira me parece boa, parece-me falsa e perigosa a segunda. (FAYOL, 1977, p. 88-89).

No entanto, Fayol reconhece que Taylor “dirigiu com sucesso grandes empresas. [...] Suponha que, na prática Taylor sabia conciliar o funcionamento do estado-maior com o princípio da unidade de comando” (FAYOL, 1977, p. 89-90).

Para Fayol (1977, p. 131), “estando ciente do objetivo e das condições em que o controle deve ser exercido”, a pessoa indicada para executar o controle deve apresentar duas condições: competência e imparcialidade. A competência não precisa ser demonstrada. A imparcialidade repousa “sobre uma consciência reta e sobre uma completa independência do controlador em relação ao controlado” (FAYOL, op. cit., p. 131).

O controle, para Fayol, é “um precioso auxiliar da direção” e “previne as surpresas desastrosas”. Pode estender-se “sobre tudo” e aplicado “às operações de qualquer natureza e aos agentes de todos os níveis”. Exige “contínua atenção e, quase sempre, muita arte” (FAYOL, op. cit., p. 131).

A questão do controle nas organizações ocupou muitos estudiosos, desde que Fayol e Taylor publicaram seus escritos. Neste sentido, a contribuição de Weber se destaca no estudo das relações de poder, que influenciam as formas de controle da organização (TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR, ROCHA, 2006).

Ramos (1989) aborda a questão do controle nas organizações, quando discute a predominância da racionalidade instrumental nas organizações, em detrimento da racionalidade substantiva.

A racionalidade instrumental é aquela orientada para resultados, sem discussão dos meios para obtê-los. Orienta o comportamento das pessoas para a obtenção dos resultados (“conseqüências”), assumindo valores e ética próprios da organização. Neste contexto, o ser humano se anula enquanto pessoa e assume uma postura unidimensional, centrada no aspecto econômico. Na verdade, o ser humano internaliza o Controle, aqui entendido como função administrativa. A pessoa, ao adotar a racionalidade instrumental como dominante em seu comportamento, anula



suas outras dimensões para atingir resultados esperados (RAMOS, 1989).

Em contrapartida, a racionalidade substantiva é aquela própria do indivíduo que utiliza a razão para definir seus próprios julgamentos de certo e errado e assume papel de sujeito, em todas as suas dimensões. É aquele que aceita a lógica da organização, mas a questiona, quando conflita com seus valores. Para essa pessoa, o processo deve fazer sentido; quando faz, a função Controle assume papel de orientação da atividade, ao invés do papel coercitivo desempenhado na racionalidade instrumental.

Para Ramos (1989, p. 50-51), o conflito entre essas duas racionalidades se traduz, entre outros aspectos, sobre as atitudes: o comportamento é uma forma de conduta baseada na “conveniência”, ao passo que a ação “é própria de um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas”. A racionalidade instrumental tem seu lugar na análise dos planos para atingir os objetivos da pessoa, mas não pode anular a racionalidade substantiva.

Morgan (1996) analisa a questão da racionalidade instrumental, associando-a à Escola de Administração Científica, quando estuda o modelo mental da organização mecanicista.

Tanto para Ramos (1989) quanto para Morgan (1996), a racionalidade funcional ou instrumental é aquela em que as pessoas se encaixam, separando sua personalidade do papel que exercem. Adotam comportamento baseado nos resultados esperados.

Para Ramos (1989, p. XI), isso se deve à adoção, na dimensão pessoal, de uma ideologia baseada no mercado. Para Morgan, (1996), deve-se à visão mecanicista da administração. Mas, para ambos, é o indivíduo internalizando a função Controle, em detrimento de sua individualidade.

Há, no entanto, outras avaliações para essa questão. Perrow (1972) argumenta que as empresas possuem objetivos, pois foram criadas com um propósito, mas, nas organizações, “o conceito de objetivo implica no conhecimento das metas anteriores, assim como daquelas que se busca alcançar” (PERROW, op. cit., p. 166). Na análise da questão, levanta dúvidas sobre os objetivos organizacionais

1) Pode-se argumentar que, estritamente falando, as organizações carecem de objetivos e que apenas os indivíduos os possuem; 2) é difícil observar e avaliar objetivos [...] 3) como distinguir entre meios e fins? O que um estudioso considera um

objetivo pode ser designado por outro como meios de atingir-se aquele ou outro objetivo mais geral e mais amplo? [...] Estes e vários outros problemas fizeram do conceito de objetivo um dos mais ambíguos da literatura, embora persista a necessidade de definir os objetivos pelos quais se pauta o comportamento organizacional (PERROW, op. cit., p. 166)

A partir daí, Perrow identifica cinco tipos de objetivos nas organizações, destacando que “o motivo principal desta distinção de tipos de objetivos é saber qual o ponto de vista está sendo adotado, se o da sociedade, se o do cliente, se o do investidor, se o dos altos funcionários ou outro qualquer” (PERROW, op. cit., p. 167). Assim, os cinco tipos de objetivos, para Perrow (op. cit.), são:

1. Objetivos da sociedade – são aqueles que tomam por base a sociedade em geral. Exemplo: produzir bens e serviços, manter a ordem, criar e manter valores culturais. Envolvem tipos de grandes organizações que preenchem as necessidades da sociedade.
2. Objetivos da produção – são os tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor.
3. Objetivos de sistemas – Perrow toma por ponto de referência o estado ou maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens ou serviços que produz, ou dos objetivos daí resultantes. Cita como exemplos a ênfase dada ao crescimento, estabilidade, lucros, controle restrito ou mais liberal.
4. Objetivos de produto - ou mais exatamente, objetivos caracterizados pelos produtos. Seriam as características dos bens ou serviços produzidos. Como exemplo, menciona ênfase sobre qualidade ou quantidade, variedade, estilo, disponibili-

- dade, originalidade ou inovação dos produtos.
5. Objetivos derivados – toma por referência os usos que a organização faz do poder originado na consecução dos outros objetivos. Dá, por exemplo, metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, política de investimentos e localização das instalações, de modo a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas.

Dessa forma, Perrow deixa claro que “os objetivos são múltiplos e conflitantes e, assim, o caráter de uma organização nunca se mostra estável [...] poderia mesmo parecer que a tensão entre os objetivos conflitantes pode ser saudável para a organização” (PERROW, *op. cit.*, p. 210).

Com essa argumentação, Perrow demonstra a influência das pessoas na organização, gerando conflitos entre seus objetivos e os da organização, e como a própria organização se mostra complexa e necessitando harmonizar suas diferenças internas. Com certeza, estes aspectos influenciam na gestão dessas contradições e na forma de controle interno.

Redfield destaca a descentralização como uma necessidade para garantir dinamismo à organização, mas que “exige, acima de tudo, um sistema eficaz de comunicação e controle” (REDFIELD, 1975, p. 139). Para ele, a função Controle envolve

a fixação e aplicação de padrões. Os padrões, neste caso, são de dois tipos gerais. Primeiro, há as tradicionais medidas comparativas de desempenho, das quais as mais conhecidas são as seguintes: padrões históricos, padrões interdepartamentais, padrões do mercado, padrões engendrados e objetivos e diagnósticos. Além desses padrões, os dirigentes controlam a conformidade com um grupo de elementos que constituem o que Sherwin denominou “a estrutura da direção”. [...] Ambos os tipos de padrões devem existir e ser conhecidos, pois a conformidade e a atuação de acordo com eles são medidas de sucesso de uma delegação e descentralização [...] Dependem, como a

enunciação de diretrizes e procedimentos, principalmente da comunicação descendente; e, no que tange à preparação e análise dos relatórios de controle e desempenho, dependem, essencialmente, da comunicação ascendente (REDFIELD, 1975, 139-140).

Por sua vez, Barnard (1971, p. 36) destaca que “o estudo cuidadoso das ações visíveis dos seres humanos em nossa sociedade [...] mostra que muitas delas, e algumas vezes a maioria, são determinadas ou dirigidas pela sua ligação com organizações formais [...] sua conduta individual é dominada, qualificada ou condicionada diretamente por essas relações”.

Para Barnard, as organizações formais não são apenas as empresas, mas “associações, clubes, sociedades, irmandades, instituições educacionais, grupos religiosos, etc.” (op. cit., p. 36), que também exercem influência (e controle) sobre as pessoas.

As organizações, em suas relações com as pessoas que a compõem, devem levar em conta que “a utilidade de um ato de um homem é estabelecida em termos de coisas pagas a ela. Assim, a utilidade na qual a economia da organização está interessada não é uma avaliação pessoal, mas uma avaliação da organização. [...] A avaliação de uma organização [...] é, e precisa ser, uma avaliação baseada em sua ação coordenada” (BARNARD, 1971, p. 236-237).

Ainda para Barnard (1971, p. 38), “as funções do executivo [...] são as de controle, gerência, supervisão e direção”. Ele define o controle nas organizações como sendo “o exercício da supervisão” (BARNARD, 1971, p. 220). Entende que o controle se relaciona com “o trabalho da organização como um todo” (BARNARD, 1971, p. 220), mas sua abordagem está baseada na cooperação e na comunicação. Portanto, “se o trabalho de uma organização não é bem sucedido, [...] a conclusão é que sua ‘administração’ está errada, isto é, o esquema de comunicação ou o pessoal associado, ou ambos, ou seja o departamento executivo diretamente relacionado, é falho” (BARNARD, 1971, p. 220). Essa priorização de cooperação e comunicação fornece a ligação entre a função Controle e a comunicação entre as pessoas que compõem a organização. Assim, para se estudar a função Controle, a comunicação organizacional deve ser analisada.

Hoje, a função Controle assume diversas formas nas organizações. Pode-se citar, por exemplo, os programas de gestão da qualidade desenvolvidos a partir das experiências de Deming, no Japão, na década

de 1950; tais programas são uma manifestação clara da função Controle. Conforme Pacheco et al. (2010, p. 3), William Edwards Deming divulgou o uso de uma ferramenta de gestão da qualidade conhecida por Ciclo PDCA, do acróstico em inglês para a expressão Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Controlar) e Act (Agir Corretivamente). Através daquela ferramenta, o gestor planeja a atividade, executa o planejado, controla a execução à luz do planejado e age corretivamente, se necessário, para obter o resultado esperado. Isso daria a outro ciclo de produção, de forma sequencial (FNQ, 2008).

Conforme Pacheco et al.,

o Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, [...] A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por William Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (PACHECO et al, 2010, p. 3).

A Fundação Nacional da Qualidade, por sua vez, utiliza o conceito do PDCA, mas propõe o uso do PDCL, em que a Ação Corretiva é substituída pelo Aprendizado Organizacional (Learn) (FNQ, 2008).

Há também a padronização, que é outra manifestação da função Controle. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT é a interface com as organizações internacionais, para a divulgação das normas técnicas de padronização, que alavanca o controle de qualidade dos produtos. Conforme sua própria definição,

é uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como único Foro Nacional de Normalização através da Resolução n.º 07 do CONMETRO, de 24.08.1992. É membro fundador da ISO (International Organization for Standardization), da COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas) e da AMN (Associação Mercosul de Normalização). A ABNT é a única e exclusiva representante no Brasil das seguintes entidades internacionais: ISO (International Organization for

Standardization), IEC (International Electrotechnical Commission); e das entidades de normalização regional COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas) e a AMN (Associação Mercosul de Normalização) (ABNT, 2009).

A ABNT é também a reguladora das certificações da International Standardization Organization - ISO, concedidas a empresas que comprovem possuir programas de qualidade (controle!) em conformidade com os requisitos das normas. De acordo com a ABNT (2009),

De forma sistematizada, a normalização é executada por organismos que contam com a participação de todas as partes interessadas (produtores, consumidores, universidades, laboratórios, centros de pesquisas e Governo). Um organismo de normalização tem como principal função a elaboração, aprovação e divulgação de normas, que devem ser colocadas à disposição do público.

Organismo nacional de normalização é o organismo reconhecido para executar o processo de normalização em nível nacional. Nessa condição, ele é indicado para ser membro da correspondente organização internacional e regional de normalização.

São exemplos de organismos nacionais de normalização reconhecidos em seus respectivos países: Alemanha – Deutsches Institut für Normung (DIN);

Argentina – Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM);

Brasil – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);

Canadá – Standards Council of Canada (SCC);

Espanha – Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Organização regional de normalização é aquela que congrega organismos nacionais de normalização reconhecidos por cada país situado em uma mesma área geográfica, política ou econômica.

São exemplos de organizações regionais de normalização:

Comité Européen de Normalisation (CEN), um organismo que promove a harmonização voluntária de normas técnicas, na Europa;  
Comité Européen de Normalisation Electrotechnique (CENELEC), uma associação civil, integrada por organismos nacionais no âmbito europeu que opera exclusivamente no campo eletrotécnico;  
Comissão Pan-americana de Normas Técnicas (COPANT), uma associação civil, que congrega hoje os países das três Américas, além da participação dos organismos nacionais de normalização da Espanha (AENOR), França (AFNOR), Itália (UNI) e Portugal (IPQ); a ABNT representa o Brasil nesse foro.

Além da normalização (padronização), tem-se ainda a utilização das tecnologias de informação e comunicação, traduzidas em sistemas de gestão integrada (SIG), que consolidam as informações internas da organização, e os sistemas de informação estratégica, que buscam informações externas e internas, para alavancar a criação de cenários estratégicos. Para Beuren, foi evidenciada “a necessidade de conceber e implementar um sistema de informações que, de forma sistemática e permanente, permita a geração de informação útil à gestão empresarial, em todas as etapas do processo” (BEUREN, 1998, p. 95).

Mais recentemente, com o advento da chamada Era do Conhecimento, caracterizada pelo uso da tecnologia da informação e comunicação – TIC – e pela valorização do conhecimento humano como forma de produção, surgiu a preocupação com criar, registrar e partilhar conhecimento dentro das organizações. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6), “o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento”. Assim, “o conhecimento é o novo recurso competitivo” (NONAKA, TAKEUCHI, 1998, p. 6).

Nonaka e Takeuchi diferenciam duas modalidades de conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele “expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos”. Já o conhecimento tácito é “altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros”. É o conhecimento adquirido através da experiência e da vivência (1998, p. 8-11).

Para Nonaka e Takeuchi, o segredo da gestão do conhecimento é: transformar conhecimento tácito em explícito, fixando o conhecimento das pessoas (externalização); transformar o conhecimento explícito em

tácito, isto é, transmitir as informações para as outras pessoas, de forma a interiorizá-lo (internalização); transformar conhecimento explícito em explícito, melhorando os registros existentes (combinação); transformar o tácito em tácito, ou seja, transferir a percepção pessoal entre as pessoas (socialização) (NONAKA, TAKEUCHI, 1998, p. XIII).

## 2.3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O ENDOMARKETING

O escopo do presente trabalho busca relacionar a função Controle à comunicação organizacional e ao endomarketing. Os dois temas são importantes, na abordagem escolhida, por estarem ligados à interação entre as pessoas que compõem a organização.

### 2.3.1 Comunicação

A palavra *comunicação* significa “por em comum”, originada a partir do vocábulo latino *communicare*. Representa o esforço em tornar comum uma idéia e compartilhar um conceito com outras pessoas, a partir da transmissão de uma mensagem, baseada numa linguagem comum a ambas as partes envolvidas, de um transmissor para um receptor (PENTEADO, 1969). Bowditch e Buono (1992) destacam a importância da comunicação para viabilizar a organização, no sentido de permitir a atuação coordenada de seus integrantes e a definem como “a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significados entre os indivíduos envolvidos” (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 80). Robbins (2002, p. 276) destaca a importância da comunicação, ao afirmar que “nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significado entre seus membros [...] a comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida [...] portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem”.

Para Penteado (1969, p. 2), “a compreensão, através da comunhão do significado, não quer dizer necessariamente, acordo [...] se completa com o intercâmbio dos significados, quando se chega à compreensão”. Sousa (2004, p. 15) lembra que “nem toda a comunicação, entendida como troca de mensagens, aporta informação. Um poema,



uma música, uma canção podem comunicar e exaltar sensações, estados de alma, emoções, mas geralmente não informam, a menos que sejam emitidas com um propósito informativo, diferente de seu propósito original”.

Indo mais adiante em sua análise, Bowditch e Buono (1992) avaliam que

Embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem os quatro elementos básicos da definição acima: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras, escritas, desenhos e assim por diante, ou a troca de comportamentos, como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais. Em muitos casos, os esforços de comunicação são intercâmbios tanto simbólicos quanto comportamentais. A chave é o entendimento de símbolos e comportamentos (BOWDITCH, BUONO, 1992, p. 80).

Por sua vez, Sousa (2004, p. 26) descreve como os pesquisadores desenvolveram “modelos (ou paradigmas) dos processos comunicacionais. Estes não são, porém, mais do que artefatos imaginativos, embora úteis, criados intelectualmente pelo homem para compreender e estudar a realidade comunicacional”. Na visão de Sousa (2004), o uso de modelos apresenta três problemas: os modelos não podem ser entendidos como espelhos do real; a linguagem evolui e as palavras mudam de significado, o que desatualiza os modelos, e o papel do observador, que influencia o fenômeno observado.

Ainda assim, Sousa (2004, p. 26) comenta nove modelos, “sem a preocupação da exaustividade, uma vez que há dezenas de modelos do processo de comunicação”. Na falta de um modelo adotado de forma consensual, adota-se a visão circular do processo descrita por Tomasi e Medeiros (2009) que contempla a transmissão da mensagem do transmissor para o receptor, mas incorpora a retroalimentação (*feedback*) do processo pelo receptor, o qual assume a possibilidade de tornar-se, por sua vez, emissor.

### 2.3.2 Comunicação organizacional

No campo da Administração, estuda-se a comunicação nas organizações. É a chamada Comunicação Organizacional. Segundo Barnard (1971, p. 101), “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum”. Esta definição incorpora a comunicação ao próprio conceito de organização. A abordagem de Barnard inclui dois fatores a serem considerados: cooperação e comunicação. Para ele, a cooperação busca “atingir os propósitos e superar limitações” (BARNARD, 1971, p. 52). Por sua vez, a comunicação é essencial para coordenar os esforços. Para ele, “os elementos de uma organização consistem, portanto, em (1) comunicação; (2) desejo de servir; e (3) propósito comum” (BARNARD, 1971, p. 101).

A manutenção da comunicação na organização assume papel de função executiva (BARNARD, 1971, p. 215). Destaca que “o problema do estabelecimento e manutenção do sistema de comunicação, isto é, a tarefa primária das organizações executivas, é perpetuamente a de obter a aglutinação de duas fases, pessoal executivo e as funções executivas” (BARNARD, 1971, p. 216).

Essa preocupação já havia sido registrada por Fayol, quando expressou seus princípios gerais de administração e incluiu, na análise do 14º princípio (união do pessoal), a importância da comunicação direta do gestor com os subordinados (FAYOL, 1977).

Para Thayer (1976, p. 37), na comunicação organizacional, “trata-se de determinar o sistema de comunicação que, ao mesmo tempo, capacite a entidade a lidar com o meio ambiente, a manter seu funcionamento interno e a estar bem informada e apta a executar as modificações necessárias ou oportunas”. Essa definição demonstra uma clara divisão entre a comunicação com o ambiente (externa) e a comunicação interna, aquela dirigida ao público interno.

Por sua vez, para Redfield,

na administração [...] ocupamo-nos das comunicações bilaterais, em que a informação transita em ambos os sentidos, do superior ao subordinado, ou vice-versa, e de novo como anteriormente, num ciclo contínuo, embora muitas vezes interrompido [...] o administrador lida com todos os recursos da comunicação no seu trabalho cotidiano, sendo sua

organização um excelente campo de experimentação (REDFIELD, 1975, p. 6-7).

Numa descrição detalhada da comunicação interna, Redfield apresenta a comunicação organizacional em três eixos: descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente é aquela das ordens e instruções, que descem da alta direção para a base da hierarquia organizacional. A comunicação ascendente destaca “a resposta e o retorno”, ou seja, o controle e a participação dos empregados. A comunicação horizontal é aquela entre as pessoas de mesmo nível na organização, para facilitar a coordenação de esforços, em atividades e projetos (REDFIELD, 1975).

Redfield destaca o caráter de controle da comunicação ascendente, na medida em que constitui também “um processo de devolução de informações ao ponto de origem, em um ciclo que não termina nunca” (REDFIELD, 1975, p. 134). Mais adiante, lembra que “no campo das comunicações administrativas, o elemento de resposta ou retorno é, geralmente, rápido e tangível, e nunca está ausente” (REDFIELD, op. cit., p. 136).

Bueno (2003, p. 3-8), por sua vez, analisa a comunicação organizacional brasileira, no período de 1970 a 2003, e propõe uma abordagem abrangente, que interligue essas duas vertentes da comunicação organizacional (interna e externa), de maneira a trocar mensagens coerentes entre si para o público externo (sociedade, clientes, governo, etc.) e para o público interno (empregados), de modo a “constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2003, p. 7). Para isso, considera indicado um planejamento centralizado, tendo por objetivo “aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade em face de seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública” (BUENO, 2003, p. 9).

Esta visão é compartilhada por Neves, que propõe uma “gerência da comunicação programada”, com o objetivo de “compatibilizar, harmonizar e otimizar programas de comunicação empresarial entre si, e assegurar a adequação das mensagens aos meios (veículos) e, desses, aos públicos” (NEVES, 2000, p. 129). Estes conceitos relacionam a comunicação interna à chamada comunicação institucional (externa, que reforça a imagem da empresa) e a propaganda, centrada na divulgação dos produtos e serviços (comercial).

### 2.3.3 O endomarketing

O conceito de marketing, a partir da década de 1950, assumiu papel de destaque nas organizações. O nome mais destacado naquele movimento foi Peter Drucker, autor norte-americano que centrou a administração das empresas no desempenho econômico, obtido através da atividade comercial centrada no conhecimento do mercado: tendências, necessidades e expectativas do consumidor. A partir daí, a organização deveria planejar sua atuação (DRUCKER, 2003).

A pergunta-chave, para Drucker, seria “Qual é o nosso negócio?” (DRUCKER, 2003, p. 47-49). A partir da resposta a essa pergunta, a organização deve estabelecer objetivos em oito áreas: “posição de mercado; inovação; produtividade; recursos financeiros e naturais; lucratividade, atuação e desenvolvimento de administradores; desempenho e atitude dos trabalhadores; responsabilidade pública (DRUCKER, 2003, p. 60). Drucker admite que “surgirão protestos contra a inclusão dos intangíveis: lucratividade, atuação e desenvolvimento de administradores; desempenho e atitude dos trabalhadores; responsabilidade pública” (DRUCKER, 2003, p. 60), mas destaca que ignorar tais fatores “logo resulta em perdas práticas e tangíveis na posição de mercado, liderança tecnológica, produtividade e lucros – e, em última análise, na perda da vitalidade empresarial” (DRUCKER, 2003, p. 61). Acrescenta ainda que

A empresa é uma comunidade de seres humanos. Seu desempenho é o desempenho de seres humanos. E uma comunidade humana deve estar fundamentada sobre crenças comuns, precisa simbolizar sua coesão mediante princípios comuns. Doutra maneira, tornar-se-á paralisada, incapaz de agir, incapaz de exigir e obter esforços e atuação de seus membros (DRUCKER, 2003, p. 61).

Sobre a questão do desempenho e atitude dos trabalhadores, Drucker alerta para subutilização do potencial das pessoas na organização, com a chegada de novas tecnologias, e lembra que “não importa o tipo de trabalho realizado pelo homem [...] o ser humano permanecerá essencialmente o mesmo” (DRUCKER, 2003, p. 244).

O endomarketing é conceituado como sendo o marketing interno, que deve “vender às pessoas da organização os objetivos e estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades

do mercado e enfrentar a concorrência” (DIAS et al., 2006, p. 503). A função do endomarketing é, então, identificar a atitude dos empregados em relação à empresa e buscar influenciá-los, para o apoio aos objetivos da organização.

Ramos chama esse esforço de influenciar as pessoas de “política cognitiva” (RAMOS, 1989, p. 87). Descreve-o como “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretar a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (RAMOS, 1989, p. 87).

Ramos considera a política cognitiva como relacionada à retórica, que é o uso dos artifícios do discurso para validar uma idéia ou posição, sem se preocupar com valores éticos e morais (RAMOS, 1989, p. 89). A política cognitiva praticada pelas organizações busca alienar os trabalhadores e transformá-los no que chama de “alegre detentor de emprego” (RAMOS, 1989, p. 99-115). É importante destacar que Ramos não é contra as organizações ou o mercado; pelo contrário, mostra-se favorável à existência do mercado, mas regulado socialmente por outras forças sociais e políticas (RAMOS, 1989, p. 195-196).

Inkotte (2000), em sua coleta de elementos para compor um marco teórico sobre o endomarketing, defende a aplicação de um programa de comunicação que estimule a participação dos trabalhadores. Considera que as empresas devem preocupar-se com isso, pois “em última análise, o bem estar de seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas” (INKOTTE, 2000, p. 6). Este argumento poderia ser considerado como dirigido pela racionalidade instrumental (a busca de resultados), na ótica de Ramos (1989), mas ele aceitava sua existência no âmbito empresarial, visto que as empresas possuem objetivos e devem persegui-los.

Inkotte, em sua argumentação, distingue marketing interno de endomarketing, ao afirmar que “podemos concluir que enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo” (INKOTTE, 2000, p. 84).

Assim, Inkotte (2000, p. 85) define o endomarketing como “identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento”.

Ao analisar a possibilidade dos empregados terem interesse em comprar o conceito da empresa, Inkotte (2000) utiliza as oito possibilidades de demanda previstas por Phillip Kotler:

- demanda negativa – quando os empregados estão insatisfeitos com a empresa e buscam outros empregos;
- demanda inexistente – quando o empregado está indiferente às tentativas de comunicação da empresa;
- demanda latente – quando os empregados estão interessados, mas a empresa não oferece oportunidade;
- demanda declinante – quando os empregados mostram um interesse inicial, seguido de desinteresse;
- demanda irregular – interesse em obter premiações, sem outras preocupações com a organização;
- demanda plena – empregados satisfeitos com as mudanças registradas na empresa;
- demanda excessiva – quando os empregados querem ritmo mais rápido de mudanças na organização;
- demanda indesejada – quando o empregado identifica que o programa visa apenas aumentar o lucro da empresa, sem preocupação real com os empregados.

Inkotte (2000) afirma ainda que a empresa se converte num produto, composto por elementos que o caracterizam:

- marca, que é associação de uma expressão (palavra ou símbolo) que identifique a empresa e pertença ao cotidiano dos empregados, da mesma forma com que se procura criar o nome de um produto;
- embalagem – corresponde às instalações físicas da organização, de uma forma que “predisponha ao trabalho”;
- design – para Inkotte, é a padronização dos ambientes de trabalho, com a “criação de sistemas de identidade visual, que dão características próprias e exclusivas de uma empresa” e
- linguagem das cores – as cores são “um componente de característica funcional de imagem” que “exercem influências psicológicas sobre os consumidores e desempenham um papel determinante nas ações de comunicação da empresa com seu cliente interno”.

No planejamento e execução do endomarketing, Inkotte sugere um modelo que ele chama de “4 Cs do Composto de Endomarketing”, numa alusão aos “4 Os do Marketing”, preconizados por Phillip Kotler, conforme quadro a seguir:

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamento e implementação do endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempos e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Quadro 1 – Quadro resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing (INKOTTE, 2000, p. 96)

A empresa pode ainda ser analisada, como um produto, no sentido de apresentar um ciclo de vida, custos (remuneração e benefícios), coordenadores (que funcionam como pontos de distribuição do produto-

empresa) e demanda um esforço de comunicação (que equivale à propaganda) (INKOTTE, 2000).

### **2.3.4 Controle e comunicação organizacional**

Relacionar controle e comunicação organizacional significa entender a importância do estado de espírito das pessoas, para a realização dos objetivos da organização. Resgata a questão da atitude dos participantes da organização em relação a ela.

Para Redfield (1975, p. 141), “por anos e anos a palavra ‘controle’ tem dado a muita gente uma idéia desagradável de restrição”. Um dos desafios da administração, na visão dele, “tem sido auferir os benefícios do controle sem que as pessoas se ressintam por estarem sendo controladas”. Para ele, “precisamos fazer com que o conceito de controle seja aceito como elemento positivo e libertador” (REDFIELD, 1975, p. 141).

Já foi dito que, para Fayol (1977, p. 129) o controle se aplica “a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos”. Regulamenta o funcionamento da organização. Portanto, as pessoas têm que estar conscientes de sua importância e, como disse Redfield, vê-lo de forma positiva.

Se, por um lado, a tecnologia agiliza o processamento de dados e o seu relacionamento sob a forma de informações, por outro lado, as pessoas são a chave do processo. Na sociedade do conhecimento, são as pessoas que produzem as idéias que irão se transformar em produtos. E esse processo não pode ser controlado da maneira tradicional. É preciso envolver as pessoas, para que busquem a forma mais eficiente de produzir.

Portanto, é possível utilizar a pesquisa de marketing para, conforme Mattar (1999), identificar as atitudes dos empregados em relação à empresa, como se eles fossem consumidores no mercado, e buscar, através do endomarketing, influenciar o comportamento dos empregados – aqui vistos como consumidores, especificamente em relação ao controle organizacional.

A pesquisa de marketing, conforme Mattar (1999, p. 42), “faz parte do sistema de informação de marketing da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de marketing”.



Extrapolando este conceito para a questão do endomarketing e do controle, tem-se a perspectiva de identificar a atitude dos empregados (em relação à função Controle e como é exercida na organização) e buscar influenciá-la, para apoiar o processo, como propôs Redfield (op. cit.).

### 2.3.5 Política de consequências

Entende-se por política de consequências a aplicação de recompensas e punições aos empregados de uma organização, em função dos resultados atingidos, à luz dos resultados esperados. Alves (1997, p. 132) classifica como “sistema de recompensas, mecanismos através dos quais as pessoas são premiadas e estimuladas por alcançarem determinado resultado [...] funcionam como importantes dispositivos para focalizar a atenção, direcionar o comportamento desejado e sinalizar sobre os interesses da empresa”. Para Nascimento, Reginato e Lerner (2010, p. 5), “o estabelecimento de punições e recompensas é concedido em função de uma comparação entre o desempenho apresentado e o realizado”.

Ainda para Nascimento, Reginato e Lerner (2010),

a organização institui indicadores e metas para parametrizar o seu próprio desempenho operacional [...] Nesse sentido os indicadores precisam ser complementados pela determinação clara de regras de recompensas para aqueles que realizam seu trabalho conforme o esperado e, inversamente, punições para os que não o fazem (NASCIMENTO, REGINATO, LERNER, 2010, p. 5).

Alves destaca que

as retribuições dadas pela empresa em troca das contribuições dos seus membros, podem ser de natureza econômico-financeira ou podem estar associadas ao ambiente e conteúdo da tarefa. Estas últimas são denominadas recompensas intrínsecas e se referem a um estado de ânimo positivo que a pessoa experimenta por estar em uma certa empresa e por realizar um determinado trabalho que, por si mesmo, é considerado gratificante e propor-

ciona um sentimento de orgulho. As recompensas extrínsecas, por outro lado, estão ligadas a incentivos e estímulos concedidos pela empresa em forma de salários, gratificações, abonos, distribuição de ganhos, participação nos lucros, promoções, benefícios adicionais diversos (diretos ou indiretos, fixos ou flexíveis (ALVES, 1997, p. 132).

Alves (1997, p. 134) não descarta recompensas negativas, “acendendo-se com a possibilidade de remoção, transferência ou mesmo demissão daqueles que, sequer, asseguram lealdade às intenções do revigoração da empresa”.

Nascimento, Reginato e Lerner destacam a necessidade de haver pleno entendimento do processo de avaliação por parte dos participantes

essas regras de punições e recompensas devem ser determinadas e clarificadas para todos os participantes do processo de avaliação de desempenho organizacional, no início de cada período que servirá de base para a avaliação [...] até que a cultura a isso relacionada seja considerada uma das características permanentes intrínsecas a seu modelo de gestão (NASCIMENTO, REGINATO, LERNER, 2010, p. 5).

Mas, em Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), não há menção de recompensas negativas (ou punições). Para elas, há apenas recompensas ou não recompensas; acenam com a concessão de remuneração, benefícios (remuneração indireta) ou recompensas não financeiras (de caráter motivacional) como recompensa ou sua perda, no caso de os resultados esperados não serem atingidos. Para elas,

a importância da remuneração vai além de seu caráter instrumental e transacional da relação de trabalho. Mas é uma ferramenta que esclarece uma relação de parceria. De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los. Por outro lado, o colaborador engaja-se nesses objetivos. E a recompensa é uma das pontes que sustentam essa integração. A empresa dispõe de diferentes modalidades de recompensas que possuem funções específicas

para direcionar comportamentos e estimular o desenvolvimento de novas habilidades (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACCARELLI, 2008, p. 176).

Por um lado, em Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), não há menção de recompensas negativas (ou punições); por outro lado, Alves (1997) e Nascimento, Reginato e Lerner (2010) preconizam a possibilidade de recompensa negativa, como consequência de comportamento não aceito ou resultados não atingidos. Mas, nesta segunda hipótese, com uma clara síntese do processo de avaliação de desempenho e sistema de recompensas (política de consequências): objetivos definidos, forma de controle estabelecida, recompensas positivas e negativas atreladas aos resultados obtidos e amplo conhecimento de todos os participantes.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho constitui uma pesquisa descritiva, segundo Vergara (2000, p. 47), que a conceitua como aquela que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza”.

Tanto os fenômenos da comunicação organizacional quanto do endomarketing já são bem conhecidos; a função Controle também já foi bastante estudada. Não constituem, portanto, campo de pesquisa exploratória.

A chave desta abordagem é estabelecer a correlação entre endomarketing e a função Controle.

Em termos de meios de investigação, este projeto contempla um estudo de caso, baseado na classificação de Vergara, que caracteriza o conceito como aquele “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como [...] empresas” (VERGARA, 2000, p. 49). Ainda segundo Vergara, o estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2000, p. 49). Apesar de constituir prioritariamente um estudo de caso, a pesquisa em questão apresenta aspectos de pesquisa:

- Bibliográfica, na identificação de estudos sobre o assunto, para a fundamentação teórica do presente estudo;
- Documental, a partir de material produzido pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, para identificar a forma de divulgação dos valores organizacionais pregados pela alta direção e as formas de gestão da função Controle, em formulários, relatórios e apresentações, e
- Pesquisa de campo, no sentido de realização de entrevistas presenciais e por meio de questionários com perguntas fechadas (VERGARA, 2000, p. 46-48).

A pesquisa aplicou, na coleta dos dados, a partir da classificação de Vergara (2000) e Mattar (1996), uma entrevista e um questionário.

## 3.1 A COLETA DOS DADOS

### 3.1.1 Entrevista

Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada, a partir de roteiro apresentado no Anexo B, mas com adaptações em função do desenvolvimento das respostas obtidas.

O público-alvo foi o grupo de gestores da Diretoria Regional de Santa Catarina, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, composto por um diretor regional, um diretor adjunto, dois coordenadores (áreas de negócios e suporte) e onze gerentes e assessores. Estas funções integram a chamada “direção regional”, que corresponde ao primeiro escalão da empresa, em âmbito estadual. Esse grupo foi selecionado de forma não probabilística, devido à sua função estratégica na definição de valores organizacionais e pelo papel exercido na função Controle da organização.

Os objetivos iniciais da entrevista foram:

- identificar o conhecimento dos valores organizacionais, missão e visão declarados pela organização;
- identificar o grau de reconhecimento daqueles valores no cotidiano da empresa;
- identificar os valores pessoais que o entrevistado declarava incorporar ao estilo de gestão da organização;
- identificar a forma de planejamento e execução das atividades de controle, na atuação do gestor;
- identificar as formas de comunicação utilizadas para disseminar os valores e as formas de atuação dos gestores.

No decorrer das entrevistas, outras duas questões foram incorporadas à entrevista, em função das primeiras respostas obtidas: a forma de utilização dos resultados do controle no processo de retroalimentação e a existência de uma política de consequências na organização, em função dos resultados medidos no processo de controle.

Com o intuito de preservar o sigilo, as entrevistas foram numeradas de forma aleatória (E1, E2 e assim por diante, até E15) e trechos das respostas foram omitidos quando forneciam informações que pudessem identificar o respondente.

As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, com exceção de duas: a entrevista número três, transcrita de notas tomadas durante a entrevista, e a de número quatro, cujo entrevistado alegou falta de tempo para responder e solicitou responder por escrito (correio eletrônico), mediante envio das perguntas da mesma forma.

### **3.1.2 Questionário**

Foi aplicado um questionário entre empregados que não eram detentores de função de gestão, na mesma organização (ECT-DR/SC), selecionados por meio de amostragem probabilística.

A amostra foi calculada a partir das informações do efetivo da DR/SC em junho/2009, que era de 3973 empregados, sendo 2528 não gestores (ECT/DR/SC, 2009). A partir da população de não gestores, calculou-se uma amostra com erro amostral tolerável de 5% e índice de confiança de 95% e obteve-se uma amostra aleatória simples de 343 empregados, conforme Barbetta (2002). Para compensar eventuais não respostas ou respostas inválidas (incompletas ou fora do padrão), a quantidade de questionários enviados foi de 350 exemplares.

A seleção da amostra deu-se através de critério aleatório: a partir da relação de empregados fornecida pela empresa em planilha eletrônica, foram expurgados os gestores e os empregados afastados por invalidez ou licença médica. Da relação restante, foram selecionados os registros terminados com os numerais 2 e 6, até a composição da amostra de 350 pessoas.

Obteve-se devolução de 223 questionários respondidos. No entanto, apenas 207 questionários estavam completa e corretamente preenchidos e foram ser aproveitados para este estudo. Os demais foram desconsiderados.

A remessa do questionário deu-se por via postal, ao endereço de trabalho dos respondentes, conforme cadastro da empresa. A devolução deu-se por carta-resposta, endereçada ao local de trabalho do autor da pesquisa.

O questionário visou identificar o grau de reconhecimento dos empregados, em relação aos valores manifestados pelos gestores estratégicos da organização e a atitude dos empregados em relação à função Controle. Foi desenvolvido a partir dos resultados das entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da organização.

O estudo utilizou uma escala de Likert para medir o grau de reconhecimento, pelos empregados, dos valores pregados pela alta direção. A escala de Likert é uma das escalas indiretas, no sentido que “combinam um conjunto de respostas dos entrevistados em relação ao objeto em questão para determinar qual a sua posição na escala de atitude desenvolvida” (MATTAR, 1996, p. 95). É uma escala ordinal, ainda conforme Mattar (1999, p. 195).

Após a criação de um primeiro modelo do questionário, foi aplicado um pré-teste com dez carteiros do Centro de Distribuição Estreito, em Florianópolis. A partir da avaliação do resultado do pré-teste, concebeu-se a versão final do questionário.

O questionário foi dividido em quatro blocos: valores, comunicação, controle e política de conseqüências, num total de 49 perguntas assim agrupadas:

- valores - perguntas 1, 3, 4, 5, 16, 17, 18, 19, 20, 31, 36, 39 e 52;
- comunicação - perguntas 2, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 37 e 38 ;
- controle – perguntas 6, 7, 11, 12, 34, 35, 48 e 49;
- política de conseqüências – perguntas 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50 e 51.

Para cada bloco, foram desenvolvidas em torno de 12 afirmações, a serem avaliadas conforme uma tabela de quatro conceitos: discordo totalmente, discordo em parte, concordo com restrições e concordo totalmente.

### **3.1.3 Tratamento dos dados**

No tratamento dos dados, foram aplicadas, ainda na definição de Vergara (2000, p. 59-60):

- Abordagem qualitativa no resultado das entrevistas, com base na análise de conteúdo, visando à identificação dos valores organizacionais propostos pelos gestores estratégicos e a maneira como são tratados junto aos empregados,

- Abordagem qualitativa do conteúdo das publicações da organização, para identificar como os valores e a imagem de empresa são tratados junto aos empregados, e
- Abordagem quantitativa dos resultados dos questionários, para estabelecer uma escala de reconhecimento dos valores.

A apresentação dos resultados e conclusões se deu através de relatório padrão e apresentação audiovisual.

### 3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresenta as limitações do método de pesquisa científico: trata-se de um estudo de caso. A mesma pesquisa, aplicada em outra dimensão ou em outra Diretoria Regional da mesma empresa, pode gerar resultado diferente.



## 4 A EMPRESA

A atividade postal regular iniciou no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com a designação do primeiro encarregado pelo Correio da Capitania do Rio de Janeiro, cargo do qual se originaram os Correios-Mores, no Brasil. De lá para cá, a atividade manteve-se de forma constante, mas com diferentes formas de organização, até os dias de hoje (ECT, 2009).

Em 20 de março de 1969, através da Lei nº 509/1969, o Governo Federal extinguiu o então Departamento de Correios e Telégrafos e criou a atual Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, empresa pública federal da Administração Indireta, subordinada ao Ministério das Comunicações. A ECT possui capital exclusivo da União e tem sede em Brasília.

Conforme a Lei 509, compete à ECT “executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território nacional”.

Por sua vez, a Lei 6.538 (BRASIL, 1978, Art. 2º)

regula os direitos e obrigações concernentes ao serviço postal e ao serviço de telegrama em todo o território do País, incluídos as águas territoriais e o espaço aéreo, assim como nos lugares em que princípios e convenções internacionais lhes reconheçam extraterritorialidade (BRASIL, 1969, Art. 2º).

Finalmente, o Decreto nº 83.726 (BRASIL, 1979) regulamenta o Estatuto da ECT.

Internamente, a ECT está estruturada com base em critérios de “departamentalização funcional” (ECT, 2007), conforme o Anexo A – Organograma da ECT. Cada diretoria possui departamentos subordinados, conforme sua área de atuação. O presidente da empresa e os diretores são indicados pelo Ministro das Comunicações e homologados pelo Presidente da República. Não há obrigatoriedade dos indicados pertencerem ao quadro de empregados da empresa. Na época da elaboração deste trabalho (novembro de 2009), o presidente da empresa e dois diretores não pertenciam ao quadro de empregados da empresa. Ocupavam cargos de confiança.

A ECT entende por atividade postal, no Brasil, por captação, transporte e entrega de correspondências (cartas, impressos e telegramas), correspondência agrupada (malotes) e encomendas. Desenvolve

ainda serviços de correspondente bancário (Banco Postal), em parceria com o banco Bradesco (ECT, 2009) e logística integrada (ECT, 2009).

A ECT subdivide-se 28 Diretorias Regionais, com jurisdição territorial definida: Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Brasília, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo Interior, São Paulo Metropolitana, Sergipe e Tocantins. As Diretorias Regionais possuem estrutura própria, definidas pela Administração Central, em Brasília. Os diretores regionais são indicados pela diretoria da empresa e há a obrigatoriedade de pertencerem ao quadro funcional da organização. Há critérios definidos para a indicação de diretores regionais, mas nem sempre são obedecidos.

A Diretoria Regional de Santa Catarina – DR/SC possui jurisdição sobre todo o Estado de Santa Catarina e sua estrutura está estabelecida conforme o Anexo B – Organograma da Diretoria Regional de Santa Catarina (ECT, 2007). Sua sede está estabelecida em São José/SC. As gerência e assessorias estão subordinadas tecnicamente aos departamentos da Administração Central e administrativamente à diretoria regional, com exceção da Assessoria Jurídica, gerência de Inspeção e Gerência de Recursos humanos, que são subordinados técnica e administrativamente à Administração Central da ECT.

A empresa adota uma abordagem de suas atividades em três diferentes áreas: administrativa, que compreende os órgãos da administração (gabinete do diretor regional, gerências e assessorias), área de atendimento (agências próprias e terceirizadas) e área operacional (unidades de transporte, tratamento e distribuição de correspondências e encomendas).

A DR/SC possui em torno de 4.000 empregados diretos. A estrutura de produção está espalhada por todo o território catarinense e é composta por:

- Rede de atendimento – constituída por uma rede própria com 256 agências próprias e uma rede terceirizada, composta por 260 agências terceirizadas em parceria com a iniciativa privada e órgãos públicos municipais;
- Rede de distribuição, constituída por 35 centros de distribuição domiciliária e 5 centros de entrega de encomendas e
- Rede de tratamento e transporte de correspondências - constituída por um centro de tratamento de cartas, um centro de

tratamento de encomendas e um centro de transporte operacional.

Em 2008, a ECT arrecadou em torno de onze bilhões de reais, com um lucro declarado de oitocentos milhões de reais; a DR/SC, no mesmo período, arrecadou em torno de trezentos e quarenta e dois milhões de reais, com um lucro de quarenta e dois milhões de reais. Os organogramas da empresa e da Diretoria Regional de Santa Catarina estão no Anexo A.

#### 4.1 ORGANIZAÇÃO

Os procedimentos e os padrões de trabalho estão normatizados em 26 manuais divididos por assunto (Manual de Organização, Manual de Pessoal, Manual de Controle, Manual de Comercialização e Atendimento e outros). Os manuais estão à disposição para consulta na intranet da empresa, com acesso livre para todos os empregados. Mesmo aqueles que não dispõem de senha pessoal de acesso podem consultar através da senha do órgão de trabalho. Neste sentido, a informação é compartilhada e apresenta livre acesso.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO

A empresa possui estrutura dedicada à gestão da comunicação organizacional, na forma de dois departamentos, subordinados ao Gabinete da Presidência da empresa: Departamento de Comunicação Estratégica e Departamento de Relacionamento Institucional, com sede em Brasília. Cabe aos departamentos a elaboração das estratégias e diretrizes da comunicação na empresa.

Como estrutura-espelho desses dois departamentos, a Diretoria Regional de Santa Catarina dispõe de uma Assessoria de Comunicação, que coordena a atividade de comunicação institucional (contatos com imprensa e entidades externas) e comunicação interna (endomarketing).

A atividade é regulada pelo Manual de Comunicação – MAN-COM (ECT, 2008), que prevê os seguintes instrumentos de comunicação interna descendente:

- Rede interna de computadores – rede de computadores que interliga todos os órgãos dos Correios (administrativos, operacionais e de atendimento), para troca de dados através dos sistemas financeiros, de controle de processos e outros;
- Intranet corporativa (Intranetect) – para acesso restrito dos empregados da empresa, na rede interna de computadores, com informações institucionais e sistemas de uso diário;
- Intranet regional (no caso da DR/SC, intranetctsc) – para acesso dos empregados da Diretoria Regional, na rede de computadores da DR/SC, com informações institucionais técnicas, além de informações sobre os padrões de trabalho. Há uma página geral (home page) e uma página para cada gerência ou assessoria;
- Boletim Técnico (BT) – informativo de circulação diária, por meio eletrônico na intranet corporativa (intranet ECT) em âmbito nacional, com informações institucionais e técnicas, reforçando o conteúdo dos Manuais, destinado aos empregados da empresa;
- Boletim Interno (BI) – informativo diário de circulação impressa e eletrônica, no âmbito das Diretorias Regionais, com informações técnicas e institucionais, destinado aos empregados da empresa e empregados das agências terceirizadas;
- Comunicação Interna (CI) – instrumento padronizado de comunicação interna, sob a forma de correspondência eletrônica ou impressa, destinada a outros órgãos da empresa;
- Mensagem eletrônica – comunicação entre órgãos e pessoas da empresa, através de correio eletrônico. Pode também ser destinado ao ambiente externo;
- Primeira Hora – mensagem eletrônica semanal, elaborada pelo Departamento de Relacionamento Estratégico, a partir de pauta aprovada pelo Gabinete da Presidência da ECT, com notas sobre assuntos atuais no âmbito interno ou externo da organização. É encaminhada à Assessoria de Comunicação das Diretorias Regionais. Estas, por sua vez, incluem outras notas de interesse da diretoria regional, conforme pauta aprovada pelo diretor regional, e encaminham o texto definitivo para todos os órgãos regionais. Os gestores devem reunir toda a equipe de subordinados e ler o conteúdo do informativo, todas as terças-feiras, na primeira hora do expediente (daí a sua denominação – Primeira Hora).

A comunicação ascendente se dá através de reuniões entre gestores e empregados. Há também uma ferramenta de comunicação disponível na intranet da Diretoria Regional, para captar sugestões, elogios e críticas através de um formulário eletrônico, chamada “Canal Aberto com a Diretoria”.

A empresa utiliza-se ainda de eventos de reconhecimento de empregados, para estabelecer a comunicação com o corpo funcional: premiação por tempo de serviço (15 e 25 anos para homens e mulheres; 30 anos para mulheres e 35 anos de serviço), empregados destaque em cada área (operacional, atendimento e administrativa), premiação de CDD e CEE Nota 10 e as datas comemorativas (Aniversário da ECT, Dia do Carteiro, do Atendente, do Operador de Triagem e Transbordo e do Motorista).

#### 4.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

A ECT possui padrões de trabalho e indicadores de desempenho para elaboração do planejamento e controle de suas atividades, distribuídos por seus manuais, em especial no Manual de Planejamento - MANPLA, Manual de Controle Interno - MANCIN, Manual de Gestão de Pessoas - MANPES e Manual de Contabilidade - MANCOT.

A empresa elabora um planejamento estratégico plurianual, que embasa o planejamento corporativo anual, a cargo da Administração Central.

Cada diretoria, através de seus departamentos subordinados, define objetivos corporativos anuais e padrões de desempenho das atividades de sua área de atuação. Esse detalhamento é encaminhado às diretorias regionais, que, por sua vez, definem o planejamento anual regional, à luz do planejamento corporativo.

O planejamento regional é a base do planejamento de cada órgão e, finalmente, de cada empregado, através de diferentes sistemas de controle. Os mais importantes, na Diretoria Regional de Santa Catarina são:

- Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR) – sistema corporativo de avaliação de desempenho baseado em ciclos semestrais de negociação de metas e avaliação de resultados, desdobrado até o nível individual dos empregados. Em âmbito regional, o desempenho é avaliado por um conjunto de indicadores definidos de forma corporativa pela

Administração Central da ECT. O resultado da DR/SC, naqueles indicadores, é o resultado da avaliação do desempenho do diretor regional;

- Sistema de Gestão por Indicadores (SGI) – sistema desenvolvido na DR/SC, com acesso livre através da intranet regional, que permite a visualização da evolução mensal de indicadores previamente definidos, que mensuram o desempenho de cada órgão da administração regional da ECT, em Santa Catarina e
- Sistema de Inspeção – programação de auditorias de processos levadas a cabo pela Gerência de Inspeção, em âmbito da diretoria regional, conforme diretrizes definidas pela Administração Central. Para garantir a independência dos auditores, o órgão, apesar de localizado na sede da diretoria regional, é subordinado técnica e administrativamente à Administração Central da ECT.

O planejamento regional baseia-se num evento de planejamento realizado no período novembro-dezembro de cada ano e esmiúça as diretrizes do planejamento nacional. A partir daí, é elaborado o Plano de Trabalho Regional, no qual cada área da organização detalha seu planejamento para o exercício seguinte. Essa matriz é a base para o planejamento das demais divisões hierárquicas, até planejamento de cada empregado, no GCR.

Para o controle, as áreas controlam o resultado de cada empregado, através do GCR, e assim vão montando o quadro de desempenho coletivo, até chegar ao resultado da área. Estes resultados são consolidados no Sistema de Gestão por Indicadores – SGI, disponível para consulta de todos através da intranet.

Além disso, funcionam comitês estratégicos que coordenam as atividades de diferentes áreas relacionadas na estrutura regional:

- Comitê de Suporte: é composto pelo coordenador regional de suporte, gerente de contabilidade e controle financeiro, gerente de administração, gerente de engenharia, gerente de sistemas e telemática, gerente de operações, gerente de recursos humanos e gerente de atendimento. Esse comitê é coordenado pelo coordenador regional de suporte. Tem por atribuições elaborar a proposta orçamentária da DR/SC e acompanhar a sua execução, analisar e propor os ajustes necessários para a viabilidade orçamentária do plano de trabalho, promover a análise crítica das práticas dos pro-

cessos de apoio - Financeiro, Administração, Tecnologia, Engenharia - e incrementar as melhorias na gestão dos processos de apoio.

- Comitê de Recursos Humanos: é composto por coordenador regional de suporte, gerente de recursos humanos, gerente de atendimento, gerente de operações, assessor de gestão da relação sindical e do trabalho, chefes de região operacional, gerente do centro de tratamento de cartas, gerente do centro de tratamento de encomendas. Esse comitê é coordenado pelo coordenador regional de suporte e tem por atribuições acompanhar a execução da política de recursos humanos em relação ao processo de contratação de pessoal, do treinamento e desenvolvimento da força de trabalho, do clima organizacional e da qualidade de vida dos empregados e seus dependentes, promoverem a análise crítica das práticas e incrementar as melhorias na gestão dos processos relativos às pessoas.

- Comitê Comercial: é composto por coordenador regional de negócios, gerente de operações, gerente de vendas, gerente de atendimento, gerente de contabilidade e controle financeiro, chefe de região de vendas. Esse comitê é coordenado pelo coordenador regional de negócios e tem por atribuições desenvolver as estratégias mercadológicas e de vendas, estabelecer as metas de receita operacional para as Regiões Operacionais e para a força de vendas, promover a análise crítica das práticas e incrementar as melhorias na gestão dos processos relativos aos clientes e mercado.

- Comitê Operacional: é composto por coordenador regional de negócios, gerente de operações, gerente de atendimento, gerente do centro de tratamento de cartas, gerente do centro de tratamento de encomendas e do gerente do centro de transporte operacional. Esse comitê é coordenado pelo coordenador regional de negócios e secretariado tem por atribuições desenvolver as estratégias operacionais, estabelecer as metas de qualidade e produtividade para as atividades de atendimento, tratamento, transporte e de distribuição domiciliária, promover a análise crítica das práticas e incrementar as melhorias na gestão dos processos finalísticos.

- Comitê de Responsabilidade Social: é composto por coordenador regional de suporte, assessor técnico, assessor de gestão da relação sindical e do trabalho, gerente de recursos humanos e gerente de administração. Este comitê é coordenado pelo coordenador regional de suporte e tem por atribuições fortalecer continu-

amente o posicionamento como instituição pública capaz de aliar a conquista de resultados ao cumprimento de seu papel social. Desenvolver e incorporar gradativamente no PTC e prática, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, que reconhece as comunidades e a sociedade catarinense como partes da Empresa, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas e promover a análise crítica das práticas e incrementar as melhorias na gestão de sua relação com a sociedade.

- Comitê de Gestão: é composto por diretor regional, diretor regional adjunto, coordenador regional de negócios, coordenador regional de suporte e chefe da assessoria de planejamento e qualidade. esse comitê é coordenado pelo diretor regional e tem por atribuições disseminar os conceitos de excelência da gestão, os valores e a missão da empresa e da DR/SC, a visão da DR/SC, definir os objetivos estratégicos suas metas e indicadores, realizar a análise do desempenho global, promover a análise crítica das práticas de liderança, das informações e do planejamento estratégico e incrementar as melhorias na gestão da DR/SC.

- Comitê de Comunicação Empresarial: é composto por diretor regional, diretor regional adjunto, coordenador regional de negócios, coordenador regional de suporte e assessor de comunicação e gerente de recursos humanos. esse comitê é coordenado pelo diretor regional e tem por atribuições definir critérios e procedimentos para orientar a comunicação em todos os níveis da DR/SC, promover a interação com todas as partes interessadas, proceder à análise crítica das práticas e incrementar as melhorias no processo de comunicação.

Mensalmente, é realizada uma reunião que envolve o diretor regional, o diretor adjunto, os dois coordenadores, todos os gerentes e assessores, além dos gerentes de regiões de vendas. É a chamada reunião de coordenação.

#### 4.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

A empresa estabeleceu, em sua política de qualidade, missão, visão e valores, que são divulgados em publicações, treinamentos básicos e reuniões. Em nove de outubro de 2009, a ECT divulgou nova versão para missão, visão e valores.



#### **4.4.1 Visão, missão e valores até 09/10/2009**

Missão - Facilitar as relações pessoais e empresariais, mediante a oferta de serviços de correios, com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social.

Visão - Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.

Valores

A ECT afirma valorizar:

- Satisfação dos clientes;
- Respeito aos seus empregados;
- Ética nos relacionamentos;
- Competência profissional;
- Compromisso com as diretrizes governamentais;
- Responsabilidade social e
- Excelência empresarial.

Em algumas publicações, a ordem dos valores é invertida, de modo a formar o acróstico CRESCER.

#### **4.4.2 Missão, visão e valores a partir de 09/10/2009**

Em 09/10/2009, a diretoria da ECT divulgou comunicando em que alterava a missão, visão e valores da organização.

Nova definição do negócio da organização - Soluções que aproximam.

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

Nova visão de futuro - Ser uma empresa de classe mundial.

Novos valores

- Ética, nas relações com empregados, fornecedores, parceiros, clientes, governo e sociedade.
- Meritocracia, valorizando cada vez mais a competência, o comprometimento, a capacidade e o desempenho de cada empregado.
- Respeito às pessoas, em todos os níveis e em todas as situações, no ambiente empresarial.
- Compromisso com o cliente, não apenas cumprindo fielmente o que tenha sido contratado ou acordado, mas nos antecipando às suas necessidades.
- Sustentabilidade, com total responsabilidade nos três aspectos fundamentais: econômico-financeiro, social e ambiental.

Nas entrevistas com gestores e nos questionários, foi utilizada a declaração em sua versão anterior a 09 de outubro de 2009, tendo em vista a aplicação antes daquela data.

## **5 ANÁLISE DO RESULTADO DA ENTREVISTA**

Na análise dos resultados das entrevistas, buscou-se avaliar o conteúdo das declarações e sua inserção ao tema pesquisado, através das categorias identificadas: valores, comunicação, controle e política de consequências. A base teórica que orientou esta análise foi descrita no cap. 2 – Referencial Teórico.

### **5.1 VALORES**

A questão de valores compreendeu o reconhecimento dos valores organizacionais declarados pela empresa (missão, visão e valores) no cotidiano da organização, bem como os valores pessoais incorporados pelos principais gestores e outras influências observadas pelos entrevistados na gestão da organização, mas que não estavam descritos nos valores organizacionais declarados pela empresa e nos valores pessoais.

Os valores da organização são, conforme Robbins (2002, p.60), “convicções básicas de que ‘um modo especial de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo proposto’”. São absorvidos através da socialização organizacional, conforme Alves (1997). Por sua vez, os valores pessoais são, na visão de Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 289), “as crenças do consumidor sobre a vida e o comportamentamento aceitável [...] o comportamentamento ‘normal’ para um indivíduo”.

#### **5.1.1 Valores da organização**

Na questão do reconhecimento da missão, visão e valores declarados pela empresa, a totalidade dos entrevistados respondeu saber de sua existência e conhecê-los.

Alguns admitiram não conhecê-los de forma textual. Assim, para o entrevistado E5, “as pessoas não decoram exatamente, mas têm isso inculcado, elas sabem”. Para o entrevistado E6, “eu os conheço, mas não sei decorados”.

Outros, como o entrevistado E3, foram categóricos: “sim, eu os conheço e eles nos acompanham no dia-a-dia”.

O entrevistado E8 afirmou conhecê-los, mas não se sentir confortável com a maneira como foram redigidos. Entende que “poderiam ter uma linguagem mais direta e mais clara do que fazemos, que queremos ser e onde queremos chegar”. Foi o único a manifestar esse tipo de discordância com a apresentação.

Quando consultados sobre os valores no cotidiano da organização, onze entrevistados responderam que conseguem reconhecê-los de forma clara nas decisões e nas ações da empresa.

Para o entrevistado E6, por exemplo, o reconhecimento dos valores no cotidiano é claro, pois

a empresa foi muito feliz, quando definiu a visão, a missão e os valores. Feliz, no sentido de que ela foi bem objetiva e deixa claro para todos os colaboradores as intenções da empresa. Então, ficou fácil para a gente encaixar aquela teoria que está na visão e na missão, para dentro da gerência.

Para E8, “eu vejo, sim. Até me surpreendi, quando cheguei nesta área, porque tinha ouvido comentários que a equipe não conhecia a empresa. E isso não é verdade, eles não só têm essa noção, como tem essa preocupação”.

Para o entrevistado E9, “todo o nosso trabalho é planejado baseado na missão, na visão e nos valores estabelecidos pela empresa”. Para E14, “eles permeiam as ações da empresa”.

Para E11,

Nós percebemos, sentimos, nos correios, e vou falar da missão, quando todo o esforço diariamente é endereçado para colocar os objetos postais à disposição dos clientes. [...] Toda a logística é empregada para tornar isso uma realidade de nossa dia a dia. A gente percebe, de forma nítida, que nós estamos cumprindo a missão com bastante dedicação diária. [...] A gente vê, em várias decisões, o impacto e permeia esses valores. Então, satisfação dos clientes: nós fazemos todos os esforços possíveis para que os níveis de desempenho estabelecidos nos contratos explícitos ou de fato sejam atingidos. [...]. Então, a gente vê a preocupação clara de toda a área de negócios da empresa, também a área de suporte, tentando, se esforçando para que os clientes fiquem satisfeitos.

Respeito aos empregados: existem as normas da empresa que nos direcionam a esse tipo de atitude. [...] Além do respeito às normas da empresa, existe o componente pessoal, onde o gestor age segundo as suas características, sua forma de agir. Eu procuro, sempre que possível e sempre é possível, ter presente, nas decisões, o respeito ao empregado. Muitas vezes, o respeito ao empregado é ouvir muito o que ele tem a dizer, dar oportunidade às pessoas de apresentar suas opiniões, possibilitar que as pessoas se manifestem nos processos de apuração, rever decisões.

Três entrevistados afirmam reconhecê-los, mas de forma parcial. O entrevistado E2 afirma que “consigo ver em parte, não na sua totalidade”. Atribui a lacuna a “interferências [...] que contribuem negativamente para que a gente consiga cumprir essa missão”. Mas, de forma paradoxal, afirma que “os valores são bem arraigados na organização, existe o comprometimento dos profissionais com os valores”.

Para E7, os valores estão incorporados no cotidiano da empresa, mas existem diferenças de pontos de vista entre a administração e os empregados da base, que prejudicam a atividade da empresa. Por sua vez, E12, “a gente vê com mais ênfase em algumas gerências do que em outras”.

O entrevistado E13 se contradisse. Inicialmente, afirmou reconhecê-los no cotidiano, ao dizer que “sim, identifico, principalmente quando a missão fala em facilitar as relações pessoais e empresariais, eu tenho um trabalho muito forte em facilitar as relações pessoais”. Mas em outra resposta, afirmou não reconhecê-los

Eu vejo a missão, a visão e os valores da empresa, muitas vezes, descolados da prática. Eles dizem uma coisa e as pessoas estão fazendo coisas diferentes. Vejo essa missão e essa visão muito pouco disseminadas. Trabalha-se muito pouco com isso, muito pouco se cobra. Elas deveriam estar mais presentes.

Na questão dos valores, tenho dito que deveriam ter um reconhecimento maior para aquelas pessoas que se destacam, que procuram dar a vida pela empresa, é uma das coisas que sinto, a valorização. Que está nos valores da empresa, mas, na realidade, muitas vezes fica no papel e não saem dali.

Acho que o que está escrito é completo, é o sonho da empresa que todos nós desejamos. O que precisa é praticar um pouco mais. Foi muito bem elaborado, mas precisa ser praticado, tirado do papel.

Em linhas gerais, os entrevistados declararam conhecer e identificar os valores preconizados pela organização.

### 5.1.2 Valores pessoais

Perguntou-se aos entrevistados quais os valores pessoais que eles traziam para a gestão da organização. Os mais citados foram honestidade, comprometimento e ética. Respeito e lealdade também foram mencionados. Registra-se, de maneira geral, a preocupação com a legalidade dos procedimentos (honestidade, comprometimento, ética e transparência), em função da natureza pública da organização.

Para E2,

Um dos pontos que a gente poderia incorrer em erro na área de operações é o volume de valores que a gente trabalha e com isso a gente tem que ter uma lisura, tem que ter um comprometimento para que a gente trabalhe com honestidade e que faça exatamente o que a legislação orienta.

Por sua vez, E6 afirma que

Em toda a oportunidade que a gente tem de discutir algum assunto relacionado com esses valores, a gente chama a atenção: “olha, pessoal, essa questão aí tem que ser levada em consideração, a gente não pode dar um passo além disso, porque a gente tem restrição legal, a gente é guardião da lei”. A gente sempre está falando isso.

Para E11, “Como somos cumpridores das normas da empresa, somos escravos das normas da empresa e é assim que deve ser mesmo”.

Outra tendência observada foi a preocupação com as pessoas (participação, valorização das pessoas, interação com as pessoas e lealdade).

Para E11,

Eu procuro, sempre que possível e sempre é possível, ter presente, nas decisões, o respeito ao empregado. Muitas vezes, o respeito ao empregado é ouvir muito o que ele tem a dizer, dar oportunidade às pessoas de apresentar suas opiniões, possibilitar que as pessoas se manifestem nos processos de apuração, rever decisões.

Para E3, “procuro não impor soluções. Ao invés disso, procuro ouvir a base e sugerir ações. Procuro valorizar o conhecimento e a experiência das pessoas e ouvi-las nas decisões. Tento perceber o estilo de agir de cada pessoa e procuro ter a percepção de como tratar cada um.

Para E13, uma de suas prioridades é “manter uma coisa que mais me preocupa, que é o respeito, pelos funcionários, pelo corpo funcional, seja ele da empresa ou terceirizado”.

A preocupação com os clientes também foi registrada. Para E1, por exemplo,

Muitas vezes, aquilo que é legal, que é correto, que está previsto e que estaria dentro desses valores que a empresa prega, nem sempre é sinônimo de satisfação para os clientes. Nem sempre aquilo satisfaz os clientes. Eu procuro, além daquilo que temos que seguir, ter um pouco de bom-senso e sensatez naquilo que se faz em relação aos anseios dos clientes.

Por sua vez, para E3,

Buscamos a melhor solução para o cliente e não para a empresa. Pensamos em qual solução o cliente precisa. [...]. Não se promete o que não se pode cumprir. Se não conhecemos bem o que estamos vendendo, isso se volta contra o vendedor. Vejo os valores embutidos no relacionamento com os clientes.

A partir das respostas dos entrevistados sobre os valores pessoais que incorporam à gestão da organização, foi elaborado o Quadro 2 – Valores pessoais.

ENTREVISTADO	VALORES PESSOAIS
1	Bom-senso, sensatez, comprometimento
2	Honestidade, comprometimento, legalidade
3	Participação
4	Família, honestidade, ética, senso de justiça, responsabilidade, comprometimento
5	Orgulho de pertencer à empresa
6	Honestidade, ética
7	Dedicação, determinação, respeito
8	Coerência, ética, transparência
9	Valorização das pessoas
10	Interação com as pessoas
11	Transparência, reconhecimento do mérito
12	Lealdade, honestidade, eficiência, eficácia, objetividade
13	Honestidade, ética, lealdade
14	Ética, competência, respeito
15	Comprometimento, excelência empresarial

Quadro 2 – Valores pessoais declarados pelos entrevistados.

Fonte: dados primários obtidos nas entrevistas

Os mais citados foram honestidade, comprometimento e ética. Respeito e lealdade também foram mencionados. Registra-se, de maneira geral, a preocupação com a legalidade dos procedimentos (honestidade, comprometimento, ética e transparência), em função da natureza pública da organização.



### 5.1.3 Outras influências

Perguntou-se aos entrevistados se percebiam outras influências na gestão da ECT e da DR/SC que não estavam manifestas nos valores organizacionais declarados pela empresa e nos valores pessoais mencionados nas entrevistas. Foi uma forma de identificar valores não expressos pela organização, mas percebidos pelos participantes.

A influência da política partidária foi diretamente citada por E1, E2, E3, E12 e E14. Para E1,

Acho que a questão política é muito presente nas atividades da empresa. Muita gente tem medo de decidir as coisas e se decide, não o faz amparado no conhecimento técnico. Isso é realmente um problema. [...] A política pode até colocar determinadas pessoas em algum lugar, só que ela não pode ser utilizada para manter as pessoas. Essa manutenção, em qualquer cargo, deve ser por conta da competência, dos resultados. Não pode ser só porque se é de determinado partido ou indicação de determinado político. E a gente vê muito disso. Isso realmente me chateia muito. Posso até concordar com a indicação, mas outra coisa é se manter. Esse é o principal problema.

Por sua vez, E2 declarou

Hoje, a nossa empresa é uma empresa federal e todas as movimentações políticas nesse nível afetam diretamente a empresa. Então, tem alguns momentos em que a empresa é extremamente técnica e outros momentos em que a empresa é extremamente política. E, quando ela é extremamente técnica, as orientações e as políticas são aplicadas tecnicamente. E quando ela tem um cunho mais político, a política interfere nas decisões. Então, se toma uma decisão e, de repente, a gente recebe uma carga política, uma influência política, e tem-se, em alguns momentos, que reformular decisões, por conta de uma interferência política.

Para E12,

política partidária interferindo no processo de planejamento e de resultados. Você não consegue trabalhar em cima da competência profissional, sem que às vezes o fator político externo partidário interfira em cima. Você não consegue às vezes designar um gestor de competência para aquela função de relevância, sem que o fator político partidário esteja presente. Isso prejudica. Tenha certeza disso. No dia a dia, está presente e com uma boa participação.

Depois, ainda E12 vai mais além, ao comentar a questão das interferências no processo de controle e gestão

Pelo fato de trabalhar em cima de resultados, os indicadores que conduzem esses resultados têm que ser coerentes, verdadeiros. [...] Sabemos onde agir. O que dificulta são as interferências outras que não permitem que a gente aja com o devido rigor. Mas agora, esses elementos, esses atributos, esse controle é uma coisa que deve ser levado muito a sério. Se não for levado muito a sério, a empresa só tem a perder. Começa a gera comentários, sem base nenhuma. E você não sabe para onde ir. A partir do momento em que você define o caminho, de posse desses relatórios que são editados mensalmente, nós podemos informar à alta direção onde podemos tentar corrigir. Esses relatórios são muito reais. Pelo fato de serem muito reais, gera um controle assim paternalista por parte de outros gestores.

Para E3, além da influência partidária, há o conflito entre os diretores da empresa que pertencem ao quadro de empregados e os que foram indicados pelos partidos políticos, pela forma de gestão das áreas que chefiam

Há uma blitz contra a administração da empresa, que fiscaliza cada decisão tomada. Isso leva a um receio na decisão, que paralisa a empresa. Há demora nas decisões e na definição de soluções. Tudo depende da diretoria colegiada. A maioria é da casa, com melhores resultados, mas há grandes la-

cunas. Há conflitos entre os técnicos e os de fora, que levam, por exemplo, à falta de produtos e materiais básicos de trabalho. Sinto que há uma falta de competência ou influências externas à empresa. Muitas decisões esbarram na influência da política partidária. Há uma falta de sincronia entre as áreas. A área comercial corre e a área de suporte se arrasta.

E14 argumenta na mesma linha de raciocínio, de interferência política e conflito com diretores que não pertencem ao quadro da organização

Uma boa parte deles (os valores), eu acredito que estejam adequados. Por exemplo, a satisfação dos clientes, [...]. A competência profissional ainda é ressaltada e ressaltada pelo processo de seleção de maneira geral. O cumprimento das diretrizes governamentais com certeza também. Precisamos evoluir muito em termos de responsabilidade social, [...]. Excelência empresarial a gente também tem bastante. Agora, a ética de maneira geral: há variáveis como, ainda, a interferência política, porque nós somos um órgão governamental, tudo isso permeia a organização, e acaba desviando a empresa muitas vezes de seus principais interesses ou objetivos. Então, há uma dificuldade maior. Os objetivos são claros, mas à medida que você não tem o suporte, alguém totalmente comprometido com esses objetivos, com essas estratégias, você acaba desvirtuando. Então, acho precisa ter, toda a empresa pública, um reforço muito grande no aspecto de compromissos e de pessoas que sejam profissionais, ligadas à casa e que comandem a organização, o que para uma empresa pública é muito difícil. E a prevalência da ética, acho que isso, e da competência nacional. Acho que isso ainda não são pontos fortes, são pontos que têm que ser desenvolvidos. Eu acredito que esses valores ainda precisam ser bastante trabalhados nos diversos níveis da organização, para que todos tenham os correios como uma referência e cumpridora desses valores. Que eles, na prática, venham traduzir muito. Temos exemplos no dia a dia em

que não se observa essa observância desse compromisso com esses objetivos maiores da organização e um nível de atuação, de interferência pública acima daquilo que seria o normal ou o aceitável por uma empresa pública que nós somos.

Alguns entrevistados deram respostas menos explícitas, mas admitem a influência de outros fatores não declarados. O entrevistado E8 afirma que

acho que tem. Eu tenho a vantagem de ter trabalhado em outros lugares. Muitos não têm essa experiência e idealizam outras realidades. Pensam que isso só acontece nos correios. E eu digo para elas que acontece também em outros lugares. Em linhas gerais, ainda estamos em vantagem nos correios.

Outros entrevistados alegaram desconhecer a existências de outras influências. E5 afirma que “não sei se há outros fatores na diretoria regional. Sobre isso, não posso responder. Posso falar daqui. Internamente, na gerência”. E4, por sua vez, ignorou a pergunta.

Outros entrevistados deram respostas diferentes. E10 optou por destacar o progresso da empresa, nos últimos quarenta anos. E11 optou por afirmar que a influência não escrita é a credibilidade da ECT.

Os entrevistados E6 e E7 destacaram a necessidade de maior atenção para o fator humano e a gestão de pessoas baseada no respeito à dignidade humana.

Para E6,

Um fator importantíssimo, que tem influência direta no planejamento e principalmente na execução é o fator pessoas. A gente, como gestor, entender que cada indivíduo é um indivíduo com problemas só dele. Que eles têm problemas que, para mim, não têm significado nenhum, mas para eles são questão de vida ou morte. A gente tem muito esse problema, a gente vê pessoas com alguns problemas pessoais que, para nós, isso aí não é nada, mas para eles é tudo. Isso tem muito envolvimento, causa muito atrito e interfere diretamente nos resultados.

Por sua vez, E7 afirma que

Os expressos na declaração atendem totalmente, se ficarmos apenas no que é expresso. Se vamos entrar no campo dos relacionamentos interpessoais, teremos outros. Teríamos uma gama de outros valores a serem sustentados: a relação da dignidade, a relação do respeito, isso tudo dentro da relação interpessoal e profissional.

Assim, a influência mais destacada pelos respondentes foi a da política partidária nas indicações de gestores (na diretoria e nas diretorias regionais) e nas decisões tomadas.

## 5.2 COMUNICAÇÃO

No aspecto comunicação, abordou-se como o gestor transmite aos seus subordinados e aos demais empregados da Diretoria Regional de Santa Catarina o seu estilo de gestão (valores e o modo de planejar e controlar as atividades), especificando-se o uso dos canais de comunicação oferecidos pela empresa. Conforme Alves (1997), é através dos sistemas de comunicação e da socialização organizacional que se dá a transmissão dos valores. A intenção foi identificar como os gestores entendem a utilização desses recursos, na organização.

### 5.2.1 Comunicação de valores e estilo de gestão

Quando foi perguntada a forma de transmissão de valores organizacionais e pessoais utilizados na gestão para os subordinados diretos e os demais empregados da DR/SC, os gestores forneceram respostas que permitem agrupar suas atitudes da seguinte forma :

1. gestores sem equipe subordinada, que se vêem ligados à organização através de outras áreas, sem comunicação com os empregados em geral;

2. gestores que possuem equipe de subordinados, mas entendem que sua atuação se dá de forma técnica, com pouca comunicação com os empregados em geral;
3. gestores que possuem equipe de subordinados e com comunicação com os empregados em geral, mas predominantemente através de outros gestores subordinados e
4. gestores que possuem subordinados e comunicam-se diretamente com os empregados em geral.

No primeiro grupo, o entrevistado E1 não tem uma equipe subordinada. Afirmou que “meu trabalho é muito individualizado. Tenho pouco contato com outras pessoas”. Declarou ter comunicação formal com o gerente de outra área, em função do processo de sua atividade e transmitir seus valores através da “forma com que faço minha atividade”.

Por sua vez, E8 representa o segundo grupo (com subordinados, mas sem comunicação direta com outras áreas), ao comentar que

comunicação com a equipe é fácil, porque a gente tem uma gerência relativamente pequena, estão todos aqui. [...] a gerência pode se aproximar um pouco mais, mas têm coisas que não são com a gente. É através da gerência deles. Eles têm que se relacionar com a gerência deles e aí o assunto vem para a gente filtrado. Nem é bom a gente fazer o contato direto, porque a gente não tem o conhecimento e a informação suficiente para julgar se é importante ou não.

E6, ainda no segundo grupo, afirmou que

Com os empregados da gerência, a gente tem um relacionamento muito estreito com todos eles. A gente esquece um pouco as caixinhas e trata diretamente com eles [...] Com os outros empregados, a gente não tem muito contato direto, mas eu acredito que as pessoas enxergam isso (os valores) pelas ações da gerência, pelos resultados da gerência.

No terceiro grupo (com subordinados e com comunicação indireta com os demais empregados), tem-se como exemplo E2, que afirmou

para a equipe da base chegar ao gerente, tem que passar, hierarquicamente, [...] por quatro níveis. [...] é impossível para o gerente passar uma instrução diretamente. [...] como ele faz isso? Através dos gestores das unidades. Então, existe uma prática sistematizada de reuniões e de repasse dessas informações.

E15, ainda no terceiro grupo, argumentou que

essa comunicação [...] precisa ser comunicada de forma estruturada e sistemática. Temos que fazer isso de forma profissionalizada. Existem métodos, maneiras e canais de comunicação que precisam ser adequados, que precisam ser utilizados”. O resultado precisa ser sistematicamente avaliado, numa visão de gestão de processo de comunicação, baseada fundamentalmente no conceito do ciclo PDCA (planejamento, ação, avaliação e aprendizado/ação corretiva).

No quarto grupo, o dos gestores que possuem subordinados e transmitem diretamente as informações aos empregados em geral, E11 afirmou comunicar seus valores através de respostas às consultas recebidas e em reuniões que organiza na DR/SC. E13, por sua vez, afirmou que “não sou um gestor de gabinete. Sou um gestor que vivo nas unidades. [...] basicamente, a minha vida como gestor são essas reuniões no local de trabalho”.

### **5.2.2 A comunicação interna da DR/SC**

Na análise da comunicação interna da DR/SC, os gestores destacaram a existência de canais de comunicação (boletim interno, email, jornal mural, intranet, reuniões de serviço e o Primeira Hora) em quantidade suficiente, mas chamaram a atenção para a questão da efetividade dessa comunicação.

Entre os fatores negativos, destacaram o baixo interesse dos empregados nas informações transmitidas pela empresa e dificuldades para acessar os canais de comunicação: falta de tempo na escala de trabalho

para reuniões e para os empregados acessarem o computador e lerem os comunicados.

Alguns entrevistados mencionaram a pesquisa de clima organizacional, em que a comunicação interna teria sido avaliada de forma negativa, mas a empresa não permitiu ao grupo de trabalho ter acesso ao relatório do resultado da pesquisa, para comprovar as declarações.

Para E1,

eu digo que a empresa tem inúmeros canais. Se eles são bem utilizados, é no que eu fico pensando, às vezes. Sei lá! Eu me baseio muito naquilo que eu vivi na área operacional. Você tem muita dificuldade de convencer um carteiro a ler um boletim, que é uma coisa que tem que estar no dia-a-dia, em especial aquelas partes ligadas às atividades diárias. Eu acho que (os canais) poderiam ser bem melhor aproveitados. Temos boa estrutura para isso, mas não utiliza isso direito. Tanto é que se você fizer uma enquete hoje para ver quantas pessoas lêem diariamente o boletim, eu posso estar enganado, eu acho que a gente teria um número bastante pequeno. É uma coisa mais comum para quem está na frente de um computador. Tem também os jornais que mandam para casa, o mensageiro. Eu acho que contribui de uma certa forma. Eu sei por que a minha esposa lê e comenta comigo coisas que eu muitas vezes não leio. A política de emails do correio poderia ser melhor aproveitada. Todo o funcionário poderia ter um email da empresa que poderia consultar no local de trabalho. Ele poderia utilizar para outras atividades, mas o correio poderia aproveitar para passar informações. Hoje todo mundo usa email. O correio não fornece e o pessoal usa o gmail, mas o correio não manda para o gmail.

Para E2,

Hoje, os veículos que temos são eficientes. O que a gente precisa, [...] é fazer chegar essas informações, através desses veículos, até essas pessoas. O que é encaminhado por email, nem todo mundo tem acesso. Tem que ver quem não tem acesso a



email, para fazer com que essa informação chegue lá.

Outro ponto é que o Boletim Interno é colocado à disposição dos colaboradores, mas eles não lêem. É preciso fazer um incentivo leitura. Nós temos algumas unidades com pessoas bem informadas, porque parte do gestor, dele próprio, a necessidade dele passar as informações para os seus colaboradores. Só que, em algumas unidades em que não é feito isso, as pessoas não têm curiosidade de ir atrás dessas informações. Só quando é alguma coisa que lhe toca, que lhe interfere, que ele vai atrás dessa informação ou quando alguém da própria equipe comenta que saiu uma informação, ele vai atrás. [...] No restante, eu vejo que os veículos hoje existentes são suficientes e que eles chegam aos gestores normalmente, sem problema nenhum. Falta os gestores passarem essas informações para quem não tem acesso aos mesmos.

E4 é exceção, pois afirmou que os canais são suficientes e os empregados têm acesso a eles

A forma estruturada que a Empresa dispõe seu sistema de informação facilita a gestão do dia-a-dia das atividades de RH, contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos da Empresa.

O acesso aos sistemas e às normas, os recursos computacionais, a intranet e os e-mails individualizados para todos os empregados, além de facilitar a comunicação interna, constitui-se em um importante componente de ajuda na qualidade do serviço prestado ao nosso público de interesse: sociedade, empregados e governo.

Para E5, a comunicação é boa, mas não atende às expectativas dos empregados, pois eles desejam mais do que a empresa fornece

Como a gente já viu na pesquisa de clima, a comunicação da empresa é um indicador onde o pessoal avalia lá embaixo. Na verdade, a comunicação é muito boa, só que as pessoas têm uma expectativa de que, se alguma delas acham que está acontecendo, uma conversa de corredor ou algo

assim, elas acham que têm que ser informadas, mas às vezes não tem nada para informar. [...] Não comunica porque, oficialmente ela está comunicando o que está decidido. Conversa de corredor não gera informação oficial. Quando as coisas acontecem, são definidas, no momento certo são comunicadas.

Por sua vez, E6 aborda a questão da comunicação informal, referindo-se a ela como “rádio corredor”

Com relação aos meios de comunicação formais da empresa, eu vejo que as pessoas, nas pesquisas de clima, sempre reclamam da comunicação da empresa. [...] Isso me causa surpresa, porque os correios têm muitos meios de comunicação para chegar até a ponta. Talvez, o volume de informação seja tão grande que a gente acaba tendo esse sentimento, de que ele não chega para a gente. [...] Eu analiso que as pessoas confundem algumas coisas. Por exemplo, confundem relacionamento entre áreas e a comunicação com o não atendimento de suas necessidades. Quando ele não é atendido, ele interpreta que a informação não chegou ou que a relação entre as áreas é quebrada. [...]

Para E10, há uma falha na comunicação, ocasionada pela empresa, quando dificulta o acesso aos canais de comunicação

A gente tem esse processo, ele melhorou um pouco, mas não é eficaz, ainda. A coisa sempre vem de cima para baixo. Acho que, mesmo que não precise ser o contrário, todos tenham o direito de ter acesso a ele. Vemos que ainda há funcionários que não tem acesso a intranet da empresa, eles querem fazer uma pesquisa e não é permitido. Acho que é possível mudar essas características, esses nossos pensamentos e essas nossas atitudes, para que a coisa mude um pouco. A gente vê que é possível mudar, já estive pior, a comunicação dos correios antes era meio ruim e a gente tem o mensageiro, o boletim interno, a intranet as apre-

sentações que são feitas quase que periodicamente nas unidades.

Para E14, há outra falha na gestão da comunicação, quando utiliza a mesma linguagem para todos os públicos

Eu acredito que a comunicação seja difícil de atingir todos os níveis pela dimensão, às vezes pelos instrumentos de comunicação não estarem sintonizados com o que as diversas partes interessadas gostariam de ver nisso. Também às vezes por elas não terem clareza de seus objetivos, que a empresa tem em relação ao seu trabalho, no sentido inverso também da pessoa em relação à empresa. [...]. A gente ouve muito, principalmente na base, em relação, por exemplo a um Primeira Hora, que seria um instrumento sistemático, contínuo, que deveria ter um conteúdo, em poucas reuniões com carteiros, é muito comum eles dizerem que não querem ver aquele conteúdo que está exposto lá. Aquilo não interessa. [...] Eu acho que a estratificação da comunicação, uma observância dos públicos diversos, poderia ser uma tentativa de melhorar um pouco esse aspecto. [...] Temos todos que falar a mesma língua. E isso é bastante difícil. A visão que tem a base às vezes é diferente da que tem o nível intermediário, o gerencial e a alta administração. Então eu acho que a identificação do papel de cada um antecede a comunicação que eu vou fazer a cada uma dessas segmentações.

E15 também vê uma falha na gestão, ao declarar que

O processo de comunicação interna com o caráter informativo está sujeito a indicadores. Para ser corretamente avaliado, tem que estar estruturado, precisa ser medido por indicadores, os quais precisam de itens de controle, para que possamos saber onde gostaríamos de estar e comparar com o resultado.

Nessa visão, o que temos indica que ele precisa ser melhorado, como tantos outros na empresa, apesar de o nosso nível de informação ser satisfa-

tório. Porque em alguns casos, supera nossos itens de controle, estabelecidos inclusive por benchmarking com outras organizações.

Por sua vez, E12 acredita que a barreira está nos gestores de nível operacional, que carecem de formação para gerenciar

Esses valores são trabalhados no nível estratégico, em parte do tático e em parte do operacional. E justamente entre o tático e o operacional, têm vãos, têm lapsos, sofrem influências que não permitem que cheguem à sua plenitude. É aquela história... Sai bem do topo, no tático começa a ser filtrado e no operacional é mais filtrado ainda. Falta trabalho em cima dos gestores! Essa barreira é falta de educação corporativa, é falta de conhecimento do próprio gestor, que não tem uma boa formação em excelência da gestão, pouco conhece, só trabalha em cima do dia a dia. Só em cima da rotina, não trabalha com ferramentas de gestão. É o que está acontecendo.

Por outro lado, os entrevistados entendem que a comunicação da empresa possui credibilidade. Para E1,

eu acho que sim. Se você tirar por base aquilo que a gente vê nas pesquisas de clima, principalmente, onde há perguntas sobre isso, não é um número fabuloso, mas acho que a maioria das pessoas acredita. Analisando os informativos que se recebe, não percebo distorções em relação àquilo que se diz e o que é praticado. Claro, toda a organização vai ter problemas, mas está dentro do normal

Dessa forma, constata-se a percepção de que o processo de comunicação interna, apesar dos esforços da organização, não atinge plenamente seus objetivos.

### 5.3 O CONTROLE

Os entrevistados foram consultados sobre as bases do planejamento e da execução das atividades de controle da área a seu encargo. Por definição, considerou-se o controle como o acompanhamento do planejado com o realizado, em todos os níveis da organização (FAYOL, 1977).

Perguntou-se ainda sobre a forma de comunicação dessa atividade; a efetividade do controle, no sentido de descrever de maneira fiel a situação da organização e o grau de rigor desse controle.

#### 5.3.1 O planejamento e a execução do controle

Destacou-se, nas respostas da maioria dos entrevistados, o aspecto burocrático da organização, no sentido da utilização intensa de planejamento (anual, no caso) e na utilização de indicadores para acompanhar o desempenho da empresa e da diretoria regional.

Para E2,

Todo o processo tem que ter controle e indicadores, senão ele não consegue ser executado. [...]. Todo esse processo é controlado através do indicador estratégico denominado [...]. Abaixo dele, vêm [...] indicadores gerenciais, [...]. Esses indicadores gerenciais se dividem em [...] indicadores [...]. Esse acompanhamento [...] é divulgado na [...] intranet, e todas as pessoas que têm acesso [...] podem acessar [...] e acompanhar [...]. Além disso, esse acompanhamento [...] permite que a gente [...] faça uma orientação diferente com relação a algum indicador que esteja dando problema. A gente pode redirecionar ele para que a gente possa consiga colher o resultado que a gente quer e, além disso, corrigir os erros que estejam acontecendo.

Além desse controle [...], nós temos a nossa reunião de análise crítica mensal, quando a gente faz uma análise crítica dos nossos resultados para identificar as possíveis causas de erros e conser-

tando esses erros, a gente consegue melhor qualidade.

Todos esses indicadores são controlados e acompanhados na visão do cliente, como se o cliente estivesse vendo [...] dentro da empresa.

Por sua vez, E3 argumentou sobre o uso de indicadores e a influência do estilo do gestor na atividade do controle

O controle é resultado de metas e indicadores de desempenho a elas associados. Temos metas gerais e metas específicas [...]. O ciclo de controle é mensal, em reuniões de prestação de contas do que foi realizado. [...]. Com [...], há um outro relacionamento, baseado em flexibilidade com responsabilidade. [...]. Nosso controle não é rigoroso, na essência. Muito é negociado. [...] É impactado pelo estilo do gestor. Não sei se isso traz alguma diferença.

Temos que nos preocupar com a qualidade da gestão. Nem sempre se segue os critérios técnicos. Vemos uma renovação no quadro de gestores e observamos uma boa postura do novo quadro de gestores.

E4 abordou o planejamento, as formas de controle baseadas no uso de indicadores - captados e divulgados através da intranet (Sistema de Gestão por Indicadores – SGI) – e o sistema de avaliação de desempenho (Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR). Abordou também a existência de comitês de controle envolvendo os gestores das áreas e as reuniões de coordenação.

O controle das atividades é planejado com base nas estratégias regionais, e definido no GCR e nos planos de trabalho do pessoal [...]. Sua execução se dá por meio de reuniões sistemáticas de análise crítica do desempenho realizadas na área [...] e nos Comitês que compõem a estrutura de liderança da DR/SC.

O acompanhamento das melhorias também ocorre nas reuniões de Coordenação, em que são apresentados os resultados dos principais indicadores da área [...], acompanhados das ações corretivas e de melhoria. Outros sistemas de informações ge-

renciais tais como: SGI, DW [...], entre outros, também se constituem em ferramentas de gestão para o controle das atividades relacionadas à função [...].

E5 comentou a limitação do planejamento, ao mencionar a não realização de tudo o que planejado.

Bom, o planejamento das atividades é anual, feito sempre em novembro de cada ano. E o controle, depois, a gente tem hoje ciência de cada seção aqui dentro. A gente vai mais ou menos controlando pelo sistema que a gente tem aqui dentro de gestão de indicadores. Só que nem sempre tudo que é planejado se consegue controlar e nem cumprir. Por exemplo, ontem tivemos um [...] que não foi planejado. Você tenta controlar de uma forma, mas surge outra coisa mais importante, então se acaba não cumprindo o que foi planejado, em virtude dessas...

Em relação à realização falha do planejamento, E14 vai mais além nas críticas

Acho que tem um gap, um hiato muito grande, especificamente em relação aos principais projetos da empresa. O que a gente nota é que há uma dissociação entre aquilo que foi planejado e o que é realizado. Tem uma diferença bastante grande. Precisa melhorar muito nesse aspecto aí. Porque há uma tendência clara de exagero no planejamento, naquilo que se quer e deseja fazer, e a realidade. Pode ser que se esteja sonhando um pouco demais, pode ser que haja uma tentativa de fazer muito, que os recursos e as condições não permitam, mas pode estar escondendo que tem gente planejando e fazendo um desfile de intenções e trabalhando menos do que teríamos condições. [...] significa que alguma coisa está errada, quer dizer que se está planejando demais e se realizando de menos. Isso, de maneira geral, em todos os níveis da organização. Então, há uma diferença muito grande entre o planejado e o realizado. [...] Há pessoas incomodadas com isso, porque não

consideram que o termo compromisso seja adequado, porque eles têm que dar uma resposta para aquilo que foi planejado.

E14 apresenta ainda críticas aos indicadores selecionados para medir o desempenho regional

Os indicadores regionais são oriundos da administração central, mas há uma opinião unânime que eles não traduzem o esforço da diretoria regional e do que os correios precisam fazer a nível regional, para ter uma boa condição perante todos os segmentos, principalmente a sociedade e os nossos clientes. Não têm essa vinculação tão direta.

E8 abordou as possibilidades de melhoria do processo, ao reconhecer a necessidade de melhorar a execução do controle

O nosso departamento já tem um conjunto de indicadores que mede mensalmente e nós procuramos acompanhar por esses indicadores. E, aqui, no sistema de gestão por indicadores, mas que não conseguem refletir o trabalho que a gente faz. Porque, hoje, no sistema, no ERP, ele não dá a informação para a gente saber o prazo que levou. Para esse semestre, é um trabalho que precisamos fazer: aprimorar alguns desses indicadores. Talvez, não o indicador, mas a forma de medi-lo.

Consultados sobre a efetividade do controle, ou seja, a capacidade do conjunto de indicadores utilizados refletir de forma adequada e o rigor do processo, em termos de acompanhamento dos resultados, registraram-se respostas dissonantes. Para E1,

vou falar no meu caso específico. Não é rigoroso. Não sou cobrado da maneira como eu cobraria de alguém, se eu fosse o superior de alguém que estivesse na ouvidoria. Realmente, acho que é bastante frouxo. A gente não vê uma política de consequência. Se você atingiu A ou B, não se vê uma mudança em função disso. Quer dizer, eu não sei se o meu trabalho é muito bom e ninguém está preocupado com ele ou se ele não tem importância



para a organização. Muitas vezes, eu não sou cobrado. Ninguém está muito preocupado com o meu GCR.

Por outro lado, para E2, “existe um controle muito bom, eficiente, que consegue mostrar como está a qualidade da área [...] e das atividades de seu processo, no tempo que a gente precisa”.

Ainda na questão da efetividade do controle, para E3,

nosso controle não é rigoroso, na essência. Muito é negociado. [...] É impactado pelo estilo do gestor. Não sei se isso traz alguma diferença. Temos que nos preocupar com a qualidade da gestão. Nem sempre se segue os critérios técnicos [...] O resultado ainda não é decisivo. Temos poucos planos de ação. Os controles basicamente descrevem bem a realidade. Sei muito dos números, mas pouco dos fatores que os afetam.

Para E9, o controle é efetivo e pode melhorar ainda mais, mantendo-se a mesma orientação

Hoje, podemos dizer que o controle através de indicadores é efetivo e está tudo amarrado. Podemos dizer o que está funcionando e só podemos dizer através dos indicadores, da mensuração. Trabalhei muito na operacional e lá foram implantados esses indicadores. E uma das missões nossas era exatamente disseminar essas informações. [...] Hoje, a Regional trabalha sobre esses resultados e tenho a impressão de que a filosofia está implantada. Nós podemos agora melhorar cada vez mais, não há mais espaço para retroceder no acompanhamento de resultados no dia a dia.

A partir desse quadro, pode-se delinear uma visão coletiva, com perfil burocrático, baseado em planejamento estruturado e controle a partir de indicadores definidos e acompanhados de forma sistemática, em que oportunidades de melhoria são visualizadas pelos participantes.

### 5.3.2 A retroalimentação (feedback)

Como decorrência do processo de controle, entende-se a utilização dos resultados na melhoria do processo. É a filosofia por trás do princípio da retroalimentação, mais conhecido pela expressão em inglês feedback. Norteia ainda o princípio do PDCA, acrônimo em inglês para a sequência de etapas de planejamento, execução, avaliação e ação corretiva, para dar início a uma nova etapa do processo. Em algumas publicações, encontra-se a variação PDCL, acrônimo em inglês para planejamento, execução, avaliação e aprendizado organizacional (FNQ, 2008).

Consultados sobre a utilização dos resultados do controle na melhoria de processo, os entrevistados deram respostas divergentes.

E1 afirma que

nas atividades que eu exerço, não (há). Se eu cobro ou não cobro de alguém, não existe algo que vá resultar em alguma coisa diferente. Desde que eu comecei essa atividade, [...] a situação é a mesma. Você cobra as atividades das unidades. Tem aquelas que não cumprem e não acontece nada. Vejo esse feedback muito ruim, principalmente em relação à minha atividade. Pode haver atividades de outras áreas que não sejam assim, mas em relação às minhas atividades, é assim. Não (vejo melhoria). Temos atividades [...] que poderiam gerar muitas sugestões, relatórios e mudanças, mas a gente não percebe. [...] Tudo aquilo que você faz, de sugestões, indicações, continua a mesma coisa. Eu vejo muito fraco esse feedback, em relação ao que poderia ser feito.

Numa postura oposta, E2 afirma que

em relação ao feedback, temos tido um feedback bom, até porque ele aparece no resultado. A gente tem uma resposta muito boa de resultado e uma preocupação muito grande com o desempenho.

E3, E4 e E5 manifestam-se de forma neutra sobre a retroalimentação, afirmando que o processo existe, mas sem destaque. E6 porém, afirma ter sérios problemas com o feedback na organização

Eu vejo um problema sério, na questão do feedback, tanto da minha gerência com relação às outras gerências, tanto em relação à direção da empresa e dos meus colaboradores comigo. Isso não acontece com uma incidência muito grande, mas acontece. É que, em alguns casos, a gente só recebe o feedback quando o problema está muito adiantado. Quando as pessoas já não conseguem mais, por si só, reverter o problema. Isso às vezes tem conseqüências graves. Inclusive, algumas coisas não têm reversão. Então, a gente tem chamado a atenção do pessoal para isso e também tem agido assim em relação aos nossos superiores. Quando o problema aparece, a gente já faz questão de dar esse feedback, para o coordenador e para o diretor, que algo na frente pode vir a acontecer. E tomar as ações preventivas. [...] Mas, nem tudo está sob o nosso domínio. Está sob o domínio, inclusive, de agentes externos. [...] Muitos têm a chance de trazer antes, para a gente adotar medidas preventivas, mas não fazem isso. Esse problema de feedback é um problema sério da empresa.

E8 afirma que há falha na retroalimentação

Eu acho que falta, nos correios, em relação à melhoria, de modo geral. A maioria das áreas tem isso. As pessoas não querem fazer de novo, é o retrabalho. Mas falta mais método. Somos muito bons em fazer, mas não paramos para pensar qual era o problema

Para E11, o processo não tem práticas estruturadas e depende do estilo do gestor

Na empresa, é algo esporádico e eventual. Existem alguns profissionais que fazem isso, muito mais por características do gestor do que propriamente uma prática estruturada indutora que leve o

gestor a dar feedback para sua equipe. Realmente, há uma carência, na empresa, uma falta de práticas estruturadas para feedback do gestor para sua equipe. Quando ocorre, é um caso isolado, muito mais característica do gestor do que uma cultura na organização.

E7, no entanto, considera que o processo existe e dá resultados

Está presente (o feedback). Cito exemplo: a partir do momento de um resultado de um processo de [...], ele ramificou para uma situação adversa, mas de acordo com a norma. Poderia ter melhor resultado. Retroagimos, sim, para outros procedimentos que estejam em andamento, para que tenhamos melhor resultado no final

E10 concorda com a existência do processo, de forma observável nos resultados dos planos de ação gerados pela pesquisa de clima organizacional

Dentro da casa, fica evidente que estamos tendo um feedback até que razoável. Vejo isso, por exemplo, no clima organizacional, em que cada gestor fica com a incumbência de passar para sua equipe como foi o resultado. Antes, isso ficava na administração, guardado, e agora é passado para seu subordinado.

Conforme E14, a dimensão da empresa e as dificuldades na comunicação atrapalham o processo e as características burocráticas mantêm a organização funcionando

O problema que eu vejo aí é a dificuldade de fazer o feedback de maneira geral. Na base toda, você tem dificuldade de fazer retornar e coletar dados e obter informações relevantes, no sentido retorno das unidades. [...] é muito comum, na alta administração, nas reuniões de coordenação, você repassar orientações relevantes, que devem chegar e, às vezes, até o subgerente, o chefe de seção, o coordenador, enfim, ao funcionário menos ainda, não chegar essa informação. Não ser repassada. Se isso acontece, o feedback fica muito prejudica-

do. [...] Pelo tamanho e dimensão dos correios, é uma dificuldade ela ter essa percepção. Com base nisso, ela tem dificuldade de dar esse feedback. [...] Eu diria que o feedback da base é muito mais difícil você transformar. [...] Talvez, isso não seja tão sentido, tão pesado, esse feedback, porque os correios têm uma virtude que talvez tenha sido a grande mola propulsora de melhoria dos correios em vinte ou trinta anos: nós somos excelentes e-xecutores e cumpridores de orientações e ordens. Nós somos filhos de manuais.

Na visão de E15, há uma diferença entre as áreas operacionais e as áreas administrativas, em que as operacionais trabalham mais com indicadores e retroalimentação do que as administrativas

Essa é uma característica marcante dos profissionais que são egressos da área operacional ou que trabalharam nesse processo de qualidade. Temos que reconhecer que essa não é uma realidade geral da empresa. É preciso reconhecer que as áreas que estão relacionadas com a atividade-fim, e não poderia ser diferente, elas têm isso de forma muito mais consistente, muito mais presente na gestão de seus processos cotidianos do que as áreas de suporte, muito embora as áreas de suporte também já tenham avançado muito.

E12 revela frustração com outros aspectos do processo: a demora na solução de problemas e a centralização das decisões, como se observa em seu comentário

Hoje em dia, as coisas exigem da gente respostas rápidas. O mundo evoluiu. Aquilo que eu procuro determinar para as pessoas, pedir para as pessoas, que a gente escuta da própria base, a gente pede para que seja executado. E há uma certa morosidade, às vezes, no atender esses pedidos. É compreensível essa morosidade, por ser uma empresa pública, com centralização das decisões (pelo menos 70%) na administração central, em Brasília e 30% na diretoria regional. Mas mesmo esses 30%, a gente não resolve. [...]Mas, hoje, isso já é aten-

dido com uma celeridade bem maior. Aqui em Santa Catarina, a celeridade é bem maior

A divergência caracteriza a análise dos gestores, neste aspecto da organização.

#### 5.4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS

A questão da política de consequências, como um desdobramento da função Controle, não constava, inicialmente, no escopo do trabalho. Foi incorporada pelo destaque que os respondentes deram ao tema, durante as entrevistas. Está incorporada ao sistema de recompensas, na gestão de pessoas, e interligada às funções de planejamento (na definição de metas), controle (no caso, de desempenho) e direção (aqui entendida como a decisão de reforçar os resultados obtidos conforme o planejado) (NASCIMENTYO, REGINATO, LERNER, 2010).

A invocação do assunto trouxe visões destoantes. Destacou-se uma visão de política de consequências positiva, que premia bons resultados, e negativa, que pune baixos desempenhos. Além disso, constatou-se uma percepção de tratamentos diferenciados entre a área operacional e a área de suporte.

E1 nega a existência de uma política de consequências, de forma geral, ao afirmar que “a gente não vê uma política de consequência. Se você atingiu A ou B, não se vê uma mudança em função disso”. E3 demonstra a mesma opinião, ao responder que “não há política de consequências definida na empresa ou na diretoria regional. Eventuais perdas de função são de caráter disciplinar e não por baixo desempenho”. Por sua vez, E12 afirma que

Política de consequências na regional é só um discurso. Muito pouco. Na hora de agir, em função dos resultados apresentados, não se consegue agir, não evolui. Há fatores externos que interferem no processo, só fica no discurso. Há o básico: GCR, PLR.

Por sua vez, E2 afirma que a política está prevista nos manuais, mas não é aplicada da forma prevista

Nos Correios, todas as atividades, todas as orientações são manualizadas. Existe uma manualização de política de consequências, mas, em decorrência do cenário que a gente tem, cenário político nacional, essa política de consequências não é aplicada de acordo como deveria e como está escrito no manual. Existe uma orientação e uma execução dessa política de consequência mais amena. Não corresponde

E13 afirma que

Eu não vejo essa política muito presente, não. Nem a positiva, nem a negativa. Entendo que a punitiva está mais presente que a positiva. [...] o lado punitivo é mais fácil de acontecer do que o lado positivo. O lado punitivo é mais presente.

E15 considera que prevalece a política negativa (punitiva), quando deveria ser estimulada a positiva (premiação)

Na organização, sempre foi muito forte o conceito da política de consequências com a finalidade punitiva. [...] Onde quero chegar? O empregado da empresa tem que ter uma postura de comprometimento, de pró-atividade, de iniciativa, e ele não vai ter isso se o sentimento dele for que, dependendo da ação dele, ele estará exposto a uma sanção. [...] Precisamos de uma outra abordagem. Para facilitar o comprometimento, a pró-atividade, a iniciativa, a dedicação à causa do cliente, precisamos que o empregado da empresa esteja se sentindo estimulado. E a forma de você estimular é trabalhar muito mais a política de consequências positivas e, na exceção, tratar a política de consequência digamos assim corretiva.

Na visão de E4, a política existe e enumera uma série de processos em que os resultados são considerados: designação de função de chefia, reconhecimento e valorização do empregado, participação em jogos de integração empregado-empresa, distribuição da participação nos lucros e resultados – PLR e demissão motivada. E11 segue a mesma linha e E10 concorda com E4, ao afirmar que

existe. Na nossa empresa como um todo e em SC. A gente tem indicadores atrelados ao GCR. Quando não são bons, o GCR não é bom. Consequentemente, o gestor é prejudicado. Ele não vai perder o seu salário, mas vai prejudicar sua PLR, pelo menos em parte. Até com relação a mudança de cargo, se seus últimos GCR não forem bons, a gente é analisado por isso.

E6 entende que a política existe e é praticada, mas há diferenças de aplicação entre as áreas operacionais (mais rígida) e as administrativas (mais lenientes)

existe sim, essa política e eu a vejo com uma ferramenta muito importante da administração. Ela está manualizada. [...] Há muito, as pessoas criticam que a política de conseqüências na empresa é uma coisa meio pessoal, que para uns funciona e para outros não. Eu não acredito muito nisso, não. Acho que, de maneira geral, numa empresa grande como os Correios, ela funciona, talvez com algumas deficiências, mas funciona. [...] É claro que a percepção das pessoas é que, na área operacional, acontece mais; na administrativa, não. Talvez até porque lá tem mais gente, o público é bem maior e a atividade deles, lá, também pode ser que requeira mais aplicação de penalidade direta.

E9 concorda com a diferença entre as áreas, mas de forma diferente, entre comercial e operacional propriamente dita

São duas áreas distintas. [...] Está disseminado em toda a organização, principalmente o negativo. O positivo favorece um pouco mais a área de vendas e não muito a área de operações. Na minha opinião, ele deveria ser estendido um pouco mais para a área de operações. Não sei como, neste momento, poderia haver essa premiação, mas poderia avançar um pouco mais para a área de operação. Já houve situações, houve casos, em que essa política favorável foi estendida para a área de operações, mas ela foi e retornou. Hoje, ela está muito



mais presente, na área de suporte, principalmente na área de vendas.

E14 considera a questão de uma forma um pouco diferente

A política de conseqüências em função de atingimento de resultados, nos correios, está mais voltada para a área operacional e de atendimento. Geralmente, vinculada ao desempenho do GCR. [...] Os resultados são muito mais cobrados, porque são numéricos, mais tangíveis e fáceis de ser avaliados. Na área administrativa, de maneira geral, a política de conseqüências não é clara, não é objetiva. Todos têm seu GCR, mas a escolha do aspecto positivo das pessoas que vão galgar posição de chefias, as pessoas são escolhidas mais em função da observação direta do que pelos instrumentos de política de conseqüências. E a negativa, também, é decorrência de fatos pontuais do que de um somatório de resultados. Não há uma política clara de conseqüências, como um todo, nos correios.

Já E5 afirma adotar uma política própria, na gerência que chefia

Eu, aqui, adoto uma política de conseqüências elogiando o pessoal. Inclusive, eu tenho uma pasta só de elogios. De vez em quando, no Primeira Hora, eu pego esses elogios e coloco pra turma. [...] Não existe só políticas punitivas, se alguém não cumprir seu dever.

Como se constata, as respostas apresentaram grande variação entre os dois pólos: a completa negação e a completa confirmação da existência de uma política de conseqüências na organização.

## 6 ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Na análise das respostas dos questionários validados (completos e corretamente preenchidos) foram considerados os blocos temáticos descritos na estruturação do questionário (valores, comunicação, controle e política de conseqüências). De forma análoga à análise das entrevistas, descrita no cap. 5 – Análise do resultado da Entrevista, utilizou-se a base teórica descrita no Cap. 2 – Referencial Teórico como estrutura de análise, mas, neste caso, de forma quantitativa.

### 6.1 VALORES

No bloco de perguntas sobre os valores da empresa, os resultados obtidos foram analisados pergunta a pergunta, conforme resultado da tabulação apresentada no Anexo C – Questionário com Tabulação dos Resultados.

Consultados sobre a existência de declaração de missão, visão e valores da empresa, 77,3% dos entrevistados concordaram totalmente e 19,3% concordaram com restrições.

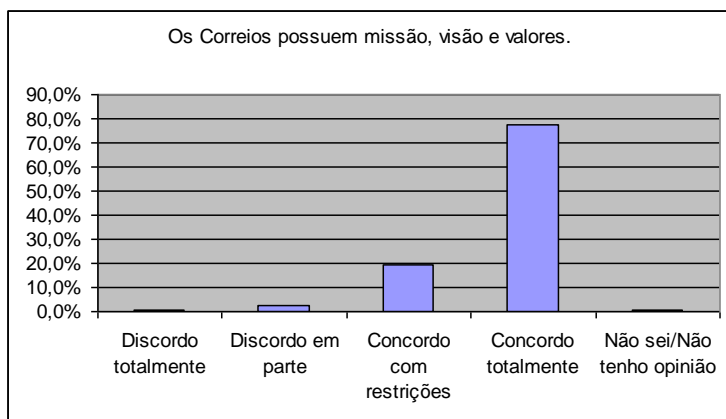


Figura 1 – Resultado da afirmação n° 1

Fonte: Tabulação dos dados primários

No entanto, quando consultados sobre o conhecimento da missão, visão e valores, o grau de concordância total caiu para 58,5%; 27,5% declararam concordar com restrições e 10,6% discordaram em parte.

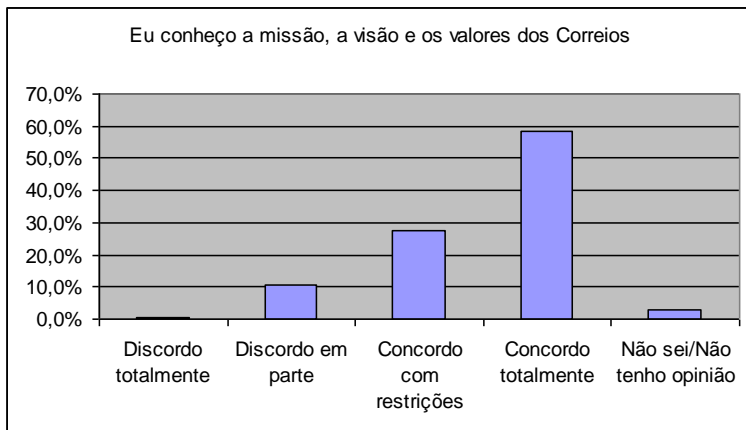


Figura 2 – Resultado da afirmação nº 3

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto ao entendimento da missão, visão e valores, o percentual de concordância total cai para 51,2%, o grau de concordância com restrições sobe para 33,8% e o grau de discordância parcial mantém-se por volta dos 10%.

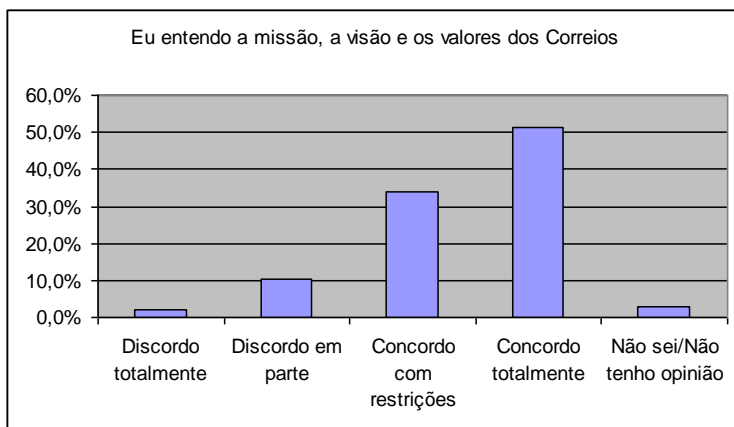


Figura 3 – Resultado da afirmação nº 4

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à percepção da inclusão da missão, da visão e dos valores nas decisões da empresa, o resultado altera-se para 42% de concordância com restrições, 33,8% de concordância total, 14,5% de discordância parcial e 4,8% de discordância total.

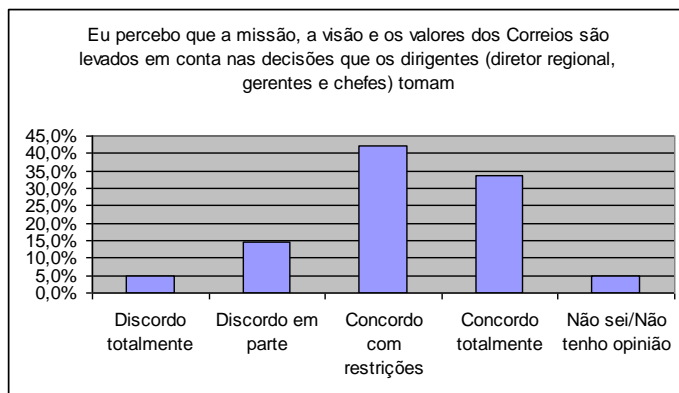


Figura 4 – Resultado da afirmação nº 5

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quando consultados sobre a percepção de honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela empresa, 32,4% concordam totalmente, 36,7% concordam com restrições, 18,8% discordam em parte e 9,2% discordam totalmente.

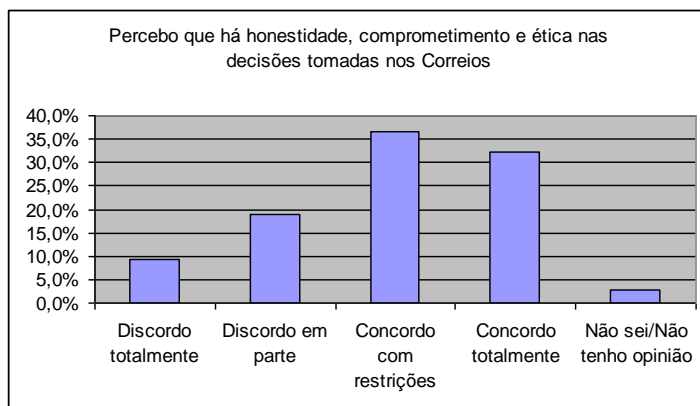


Figura 5 – Resultado da afirmação nº 16

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em termos de lealdade e respeito nas decisões tomadas na empresa, 24,6% concordam totalmente, 40,6% concordam com restrições, 20,3% discordam parcialmente e 10,6% discordam totalmente.

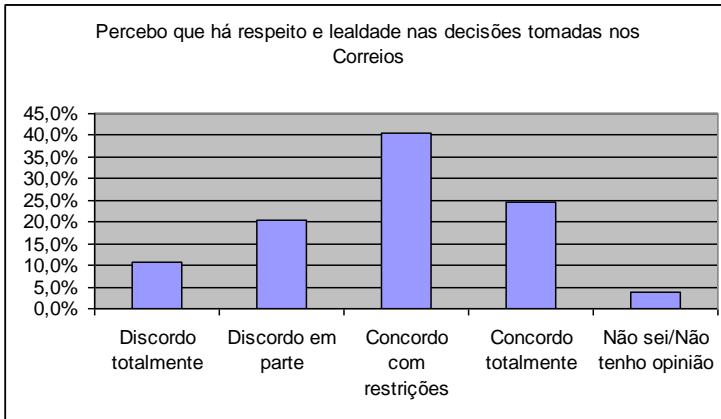


Figura 6 – Resultado da afirmação nº 17

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação ao respeito pelo cliente nas decisões, 51,7% concordam totalmente, 32,9% concordam com restrições, 11,6% discordam em parte e 2,4% discordam totalmente.

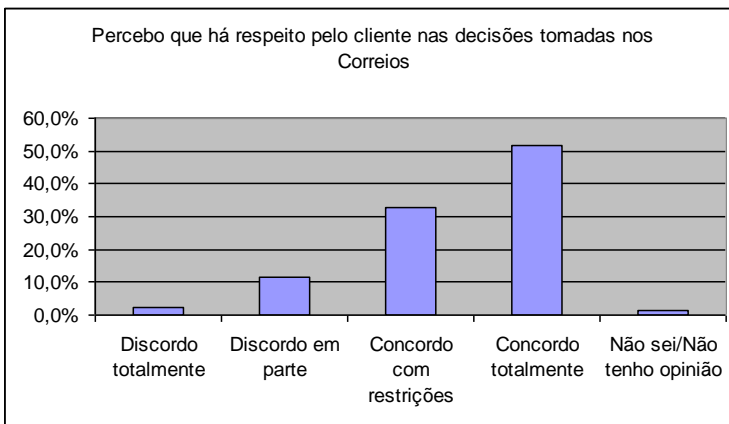


Figura 7 – Resultado da afirmação nº 18

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à influência da política nas decisões tomadas na empresa, 58,9% dos entrevistados concordaram totalmente, 19,8% concordaram com restrições, 6,3% discordaram em parte e 3,4% discordaram totalmente. Pela primeira vez, houve expressiva participação do “não sei/não tenho opinião”.

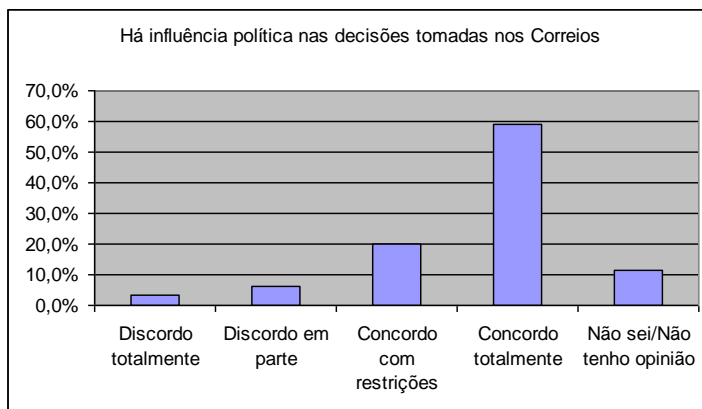


Figura 8 – Resultado da afirmação nº 19

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto às indicações de chefias baseadas no mérito, 17,9% concordaram totalmente, 34,8% concordaram com restrições, 17,4% discordaram em parte e 23,2% discordaram totalmente.

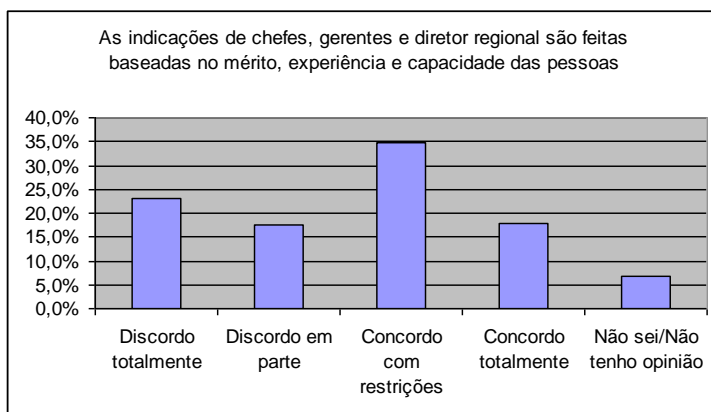


Figura 9 – Resultado da afirmação nº 20

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a confiança nas informações da empresa, aqui entendido como um valor de relacionamento, 41,5% concordam totalmente, 35,3% concordam com restrições, 17,9% discordam em parte e 4,3% discordam totalmente.

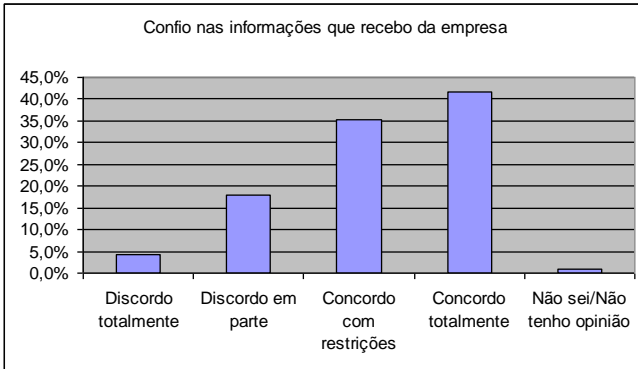


Figura 10 – Resultado da afirmação nº 31

Fonte: Tabulação dos dados primários

Outro valor de relacionamento empregado-empresa é a disposição de comunicar ao chefe a identificação de algo errado na organização. 70% concordam totalmente com a afirmação, enquanto 21,7% concordam com restrições, 6,3% discordam parcialmente e 1,4% discordam totalmente.

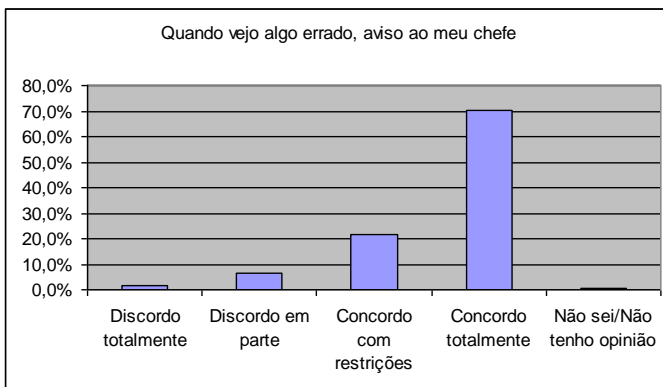


Figura 11 – Resultado da afirmação nº 36

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação à motivação dos empregados para a tarefa, 51,7% responderam concordar totalmente, 30,4% concordaram com restrições, 9,2% discordaram parcialmente e 7,7% discordaram totalmente.

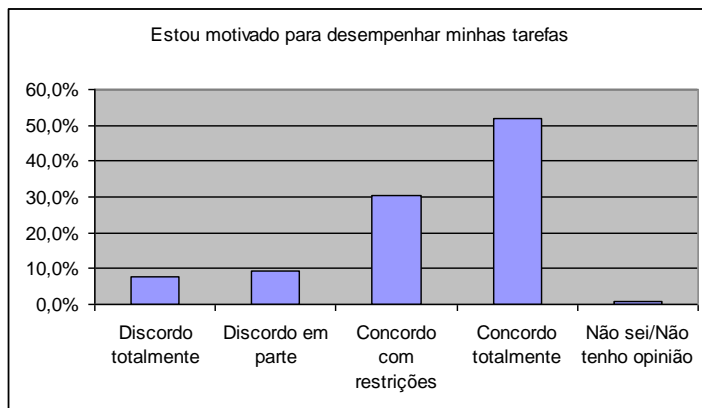


Figura 12 – Resultado da afirmação n° 39

Fonte: Tabulação dos dados primários

A afirmação sobre a justiça da empresa com seus empregados encerra o bloco sobre Valores e se destaca neste contexto, pois é vista como uma espécie de síntese da visão do empregado sobre a empresa. Recebeu 23,2% de concordância total, 37,2% de concordância com restrições, 21,3% de discordância parcial e 17,9% de discordância total.

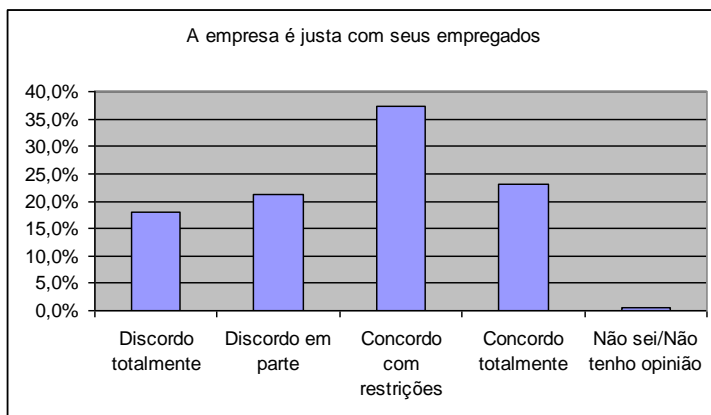


Figura 13 – Resultado da afirmação n° 52

Fonte: Tabulação dos dados primários



## 6.2 COMUNICAÇÃO

Aborda-se aqui a questão da comunicação da empresa com seus empregados. A primeira afirmação sobre o assunto aborda a divulgação da missão, visão e valores da empresa para os empregados. 61,4% concordam totalmente que há essa preocupação da empresa. 24,6% concordam com restrições, enquanto 10,6% discordam parcialmente.

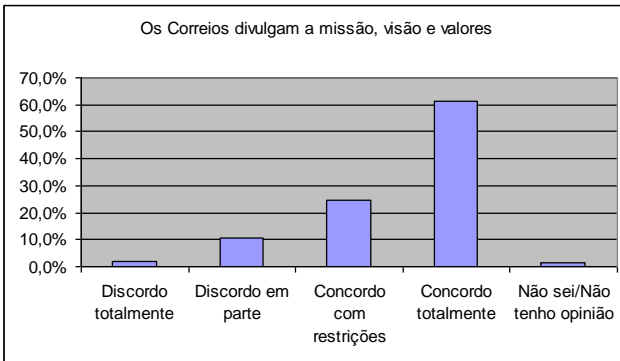


Figura 14 – Resultado da afirmação n° 2

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a interação entre chefe e subordinado para explicar os valores da empresa, 52,2% concordam totalmente, enquanto 27,1% concordam com restrições, 13% discordam em parte e 6,8% discordam totalmente.

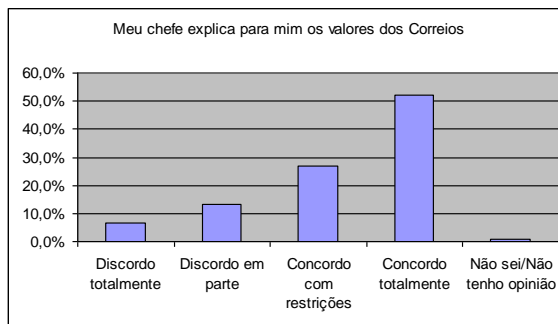


Figura 15 – Resultado da afirmação n° 8

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação à interação chefe-subordinado, na transmissão das regras da empresa, 59,4% concordam totalmente, 23,2% concordam com restrições, 10,6% discordam em parte e 3,9% discordam totalmente.

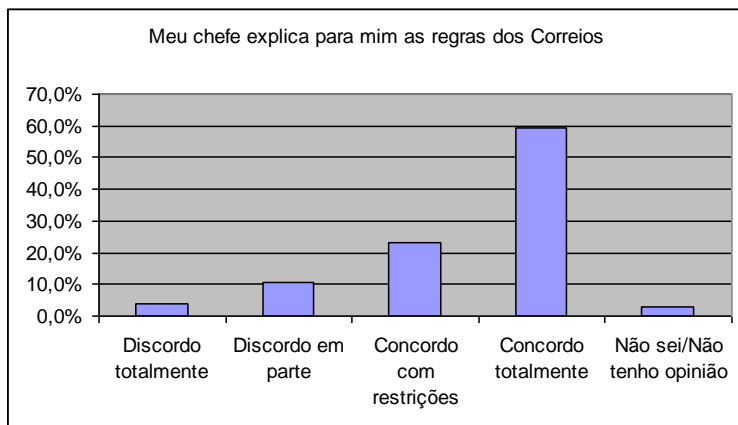


Figura 16 – Resultado da afirmação nº 9

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a transmissão das formas de controle da empresa, entre chefe e subordinado, 55,6% concordam totalmente, 30% concordam com restrições, 10,6% discordam em parte e 3,4% discordam totalmente.

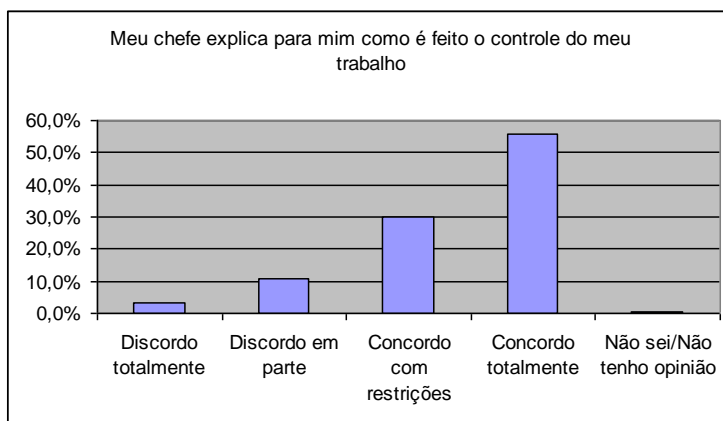


Figura 17 – Resultado da afirmação nº 10

Fonte: Tabulação dos dados primários

O resultado do trabalho da comunicação pode ser medido na declaração dos empregados sobre o conhecimento dos aspectos da empresa. Neste sentido, a afirmação sobre o conhecimento da importância do trabalho para a empresa obteve 84,5% de concordância total, 11,6% de concordância com restrições, 3,4% de discordância parcial e não houve discordância total.

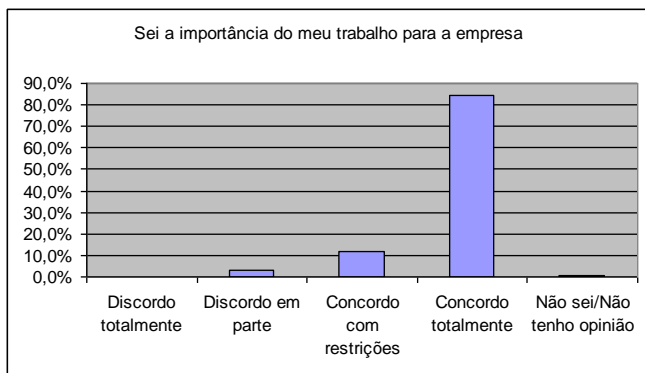


Figura 18 – Resultado da afirmação nº 13

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à comunicação ascendente (empregado para a empresa), a acessibilidade do chefe imediato recebeu 62,8% de concordância total, 23,7% de concordância com restrições, 8,25 de discordância parcial e 3,9% de discordância total.

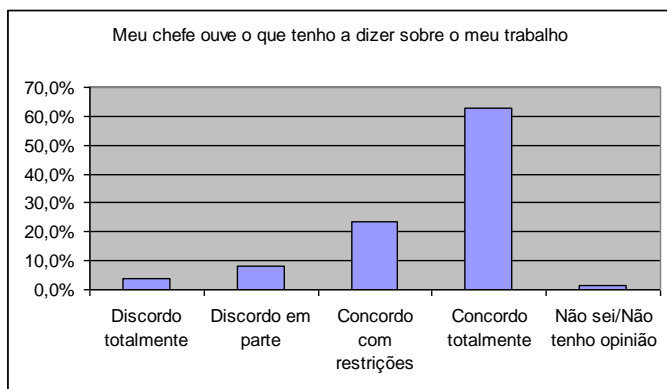


Figura 19 – Resultado da afirmação nº 14

Fonte: Tabulação dos dados primários

Da mesma forma, o debate sobre as decisões tomadas na empresa auxiliam na formação da opinião do empregado sobre a empresa. A disposição do chefe imediato para explicar as decisões da empresa para os subordinados recebeu 40,1% de concordância total, 34,8% de concordância com restrições, 12,6% de discordância parcial e 9,2% de discordância total.

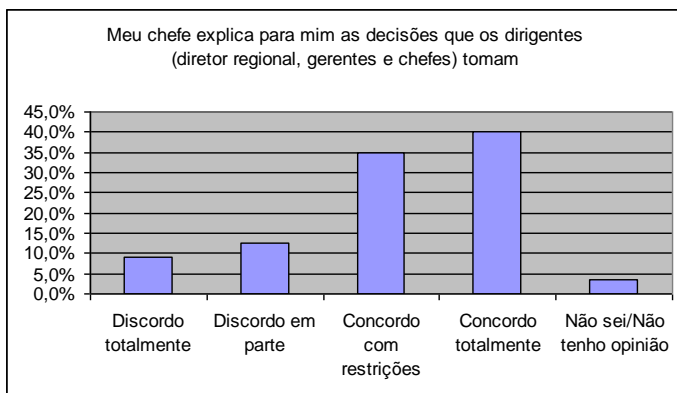


Figura 20 – Resultado da afirmação nº 15

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação à atitude da empresa em relação à divulgação de seus planos e objetivos, 36,2% dos entrevistados concordaram com restrições, 32,4% concordaram parcialmente, 19,8% discordaram parcialmente e 7,2% discordaram totalmente.

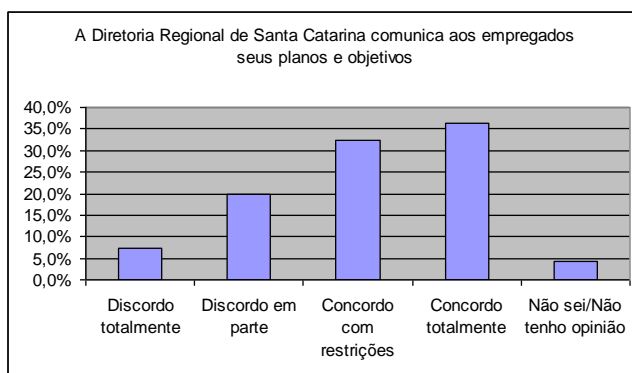


Figura 21 – Resultado da afirmação nº 21

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à comunicação sobre os métodos de controle, 35,3% concordaram totalmente, 37,7% concordaram com restrições, 15,9% discordaram parcialmente e 7,2% discordaram totalmente.

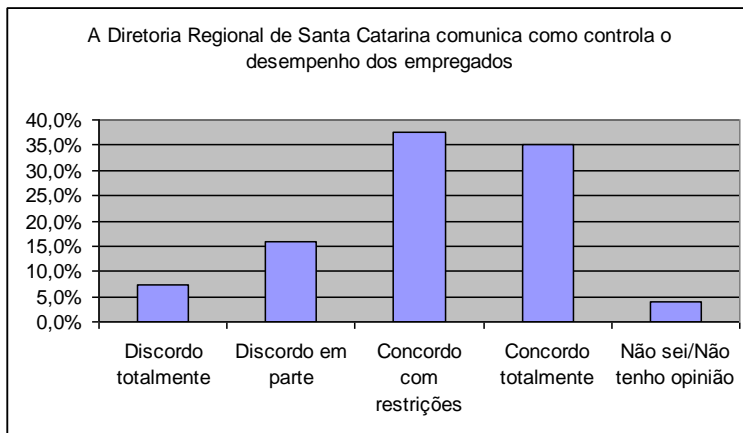


Figura 22 – Resultado da afirmação n° 22

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quando perguntados sobre dificuldades de acesso canais de comunicação formais da empresa, os resultados foram

- • Boletim Interno – 56,5% de discordância total, 17,4% de discordância parcial, 13,5% de concordância com restrições e 10,1% de concordância total;
- • intranet – 53,1% de discordância total, 18,4% de discordância parcial, 14% de concordância com restrições e 13% de concordância total.

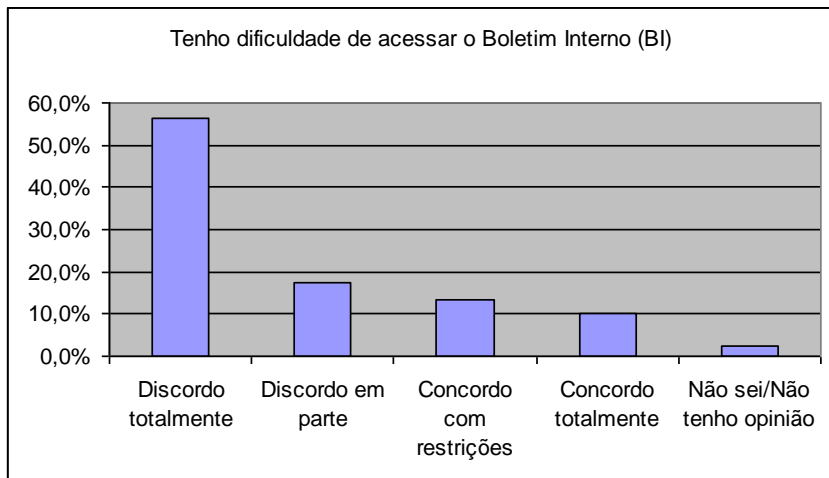


Figura 23 – Resultado da afirmação n° 23

Fonte: Tabulação dos dados primários

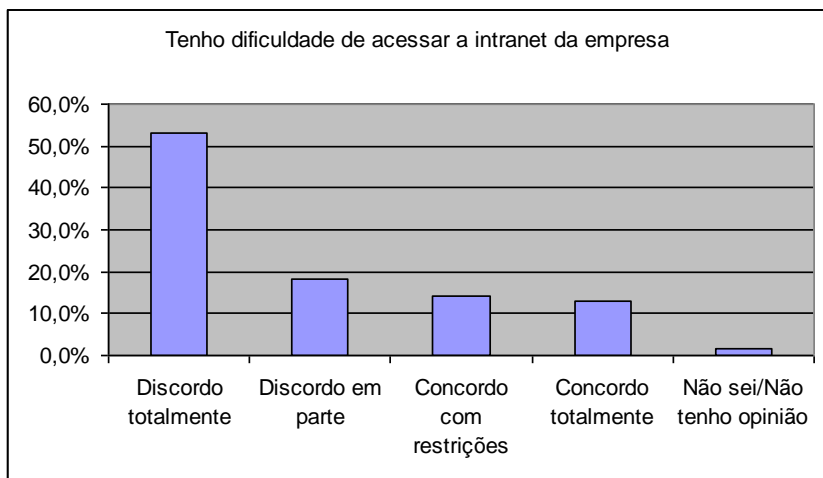


Figura 24 – Resultado da afirmação n° 24

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a coordenação do chefe imediato nas reuniões do Primeira Hora, 66,7% concordam totalmente, 17,4% concordam com restrições, 8,7% discordam parcialmente e 5,3% discordam totalmente.

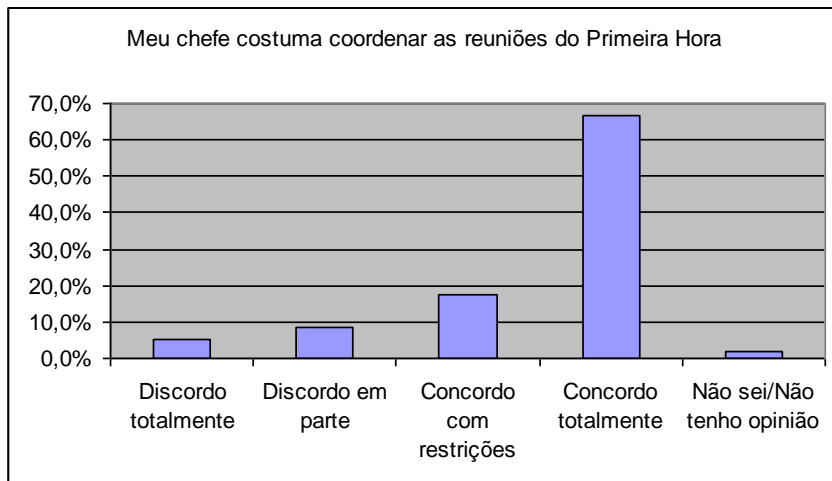


Figura 25 – Resultado da afirmação nº 25

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quando consultados sobre a regularidade na participação nas reuniões do Primeira Hora, 80,2% concordam totalmente, 12,6% concordam com restrições, 2,9% discordam parcialmente e 2,9% discordam totalmente.

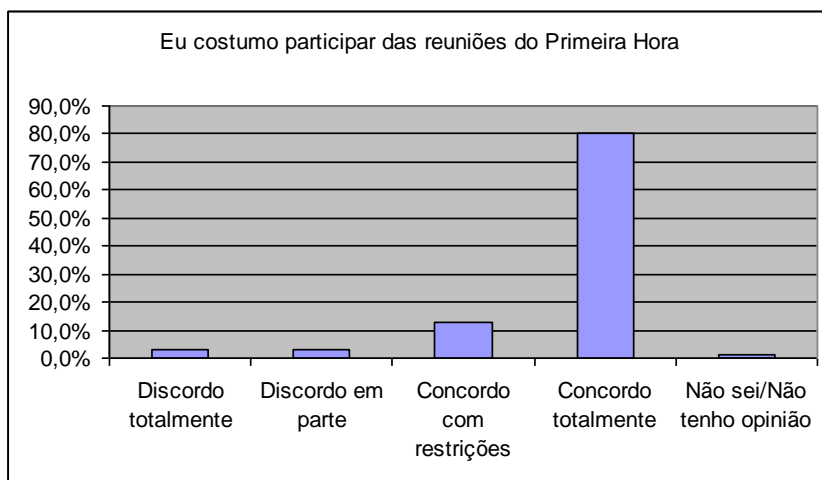


Figura 26 – Resultado da afirmação nº 26

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à obtenção de informações em reuniões com dirigentes da empresa, 37,7% concordaram totalmente, 32,4% concordaram com restrições, 13,5% discordaram parcialmente e 14% discordaram totalmente.

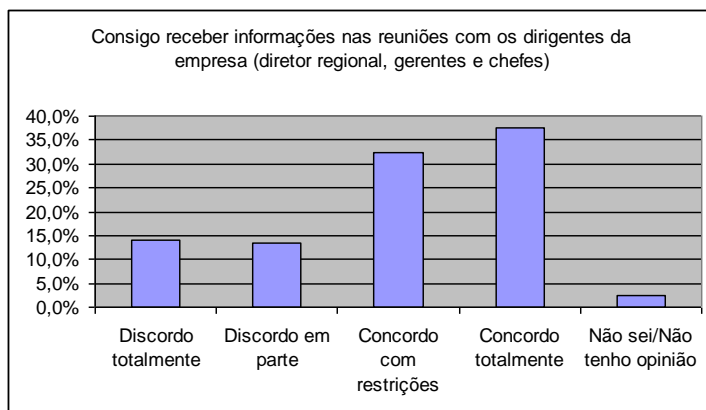


Figura 27 – Resultado da afirmação nº 27

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a disponibilidade de canais de comunicação em quantidade suficiente, 49,8% concordaram integralmente, 30,4% concordaram com restrições, 14% discordaram parcialmente e 4,3% discordaram totalmente.

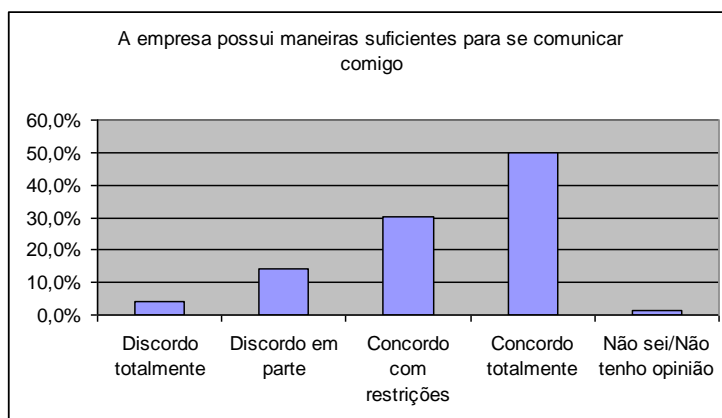


Figura 28 – Resultado da afirmação nº 28

Fonte: Tabulação dos dados primários



Em relação à importância das informações recebidas da empresa, 74,9% concordaram totalmente, 18,4% concordaram com restrições, 5,8% discordaram parcialmente e 0,5% discordaram totalmente.

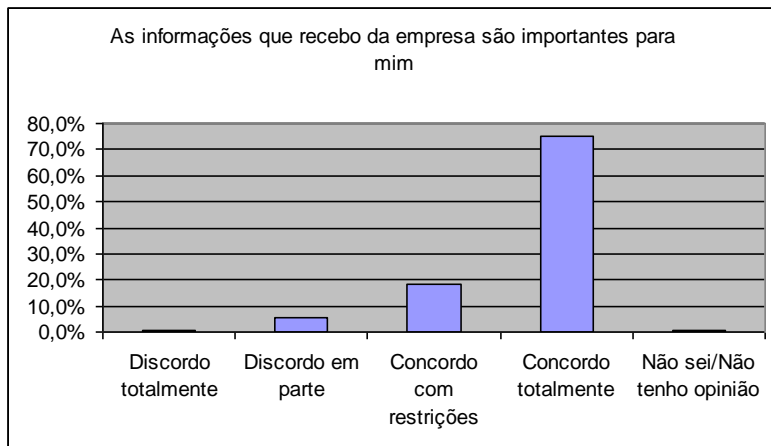


Figura 29 – Resultado da afirmação nº 29

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a compreensão das informações recebidas da empresa, 59,9% concordaram totalmente, ao passo que 30,9% concordaram com restrições, 6,8% discordaram parcialmente e 1% discordou totalmente.

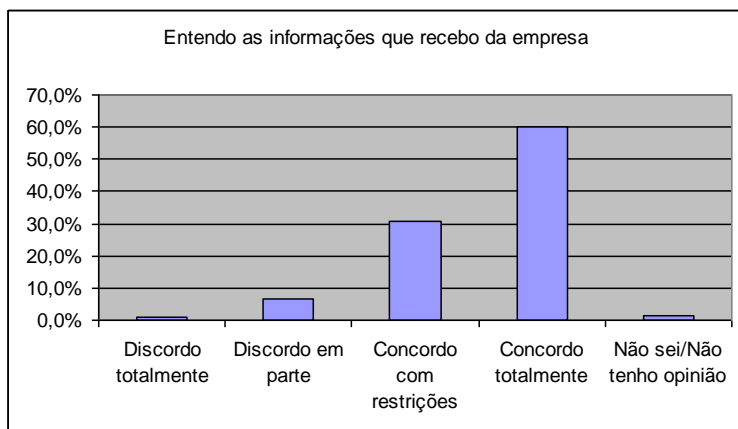


Figura 30 – Resultado da afirmação nº 30

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação ao interesse nas informações recebidas da empresa, 71% concordaram totalmente, 26,1% concordaram com restrições, 2,9% discordaram parcialmente e 0% discordaram totalmente.

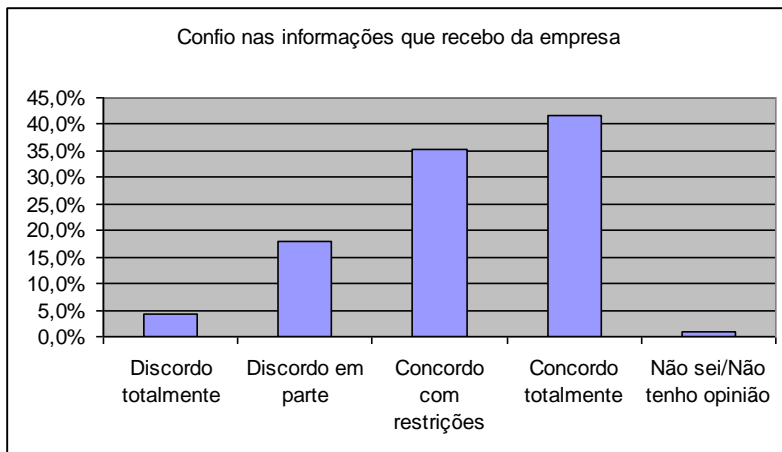


Figura 31 – Resultado da afirmação n° 32

Fonte: Tabulação dos dados primários

No compartilhamento de informações pelo chefe imediato, 55,1% concordaram integralmente, 29% concordaram com restrições, 12,6% discordaram em parte e 1,9% discordou totalmente.

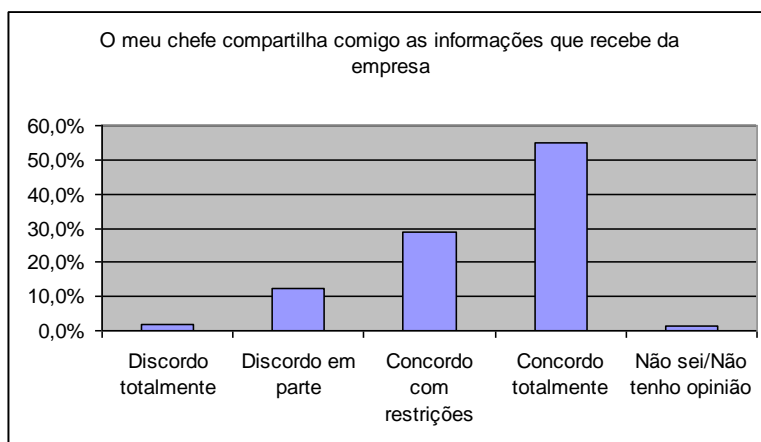


Figura 32 – Resultado da afirmação n° 33

Fonte: Tabulação dos dados primários

Ainda no campo da comunicação ascendente, os empregados foram consultados sobre a importância de seus comentários para a melhoria do funcionamento dos Correios. 62,8% concordaram totalmente, enquanto 22,2% concordam com restrições, 9,2% discordam parcialmente e 2,9% discordam totalmente.

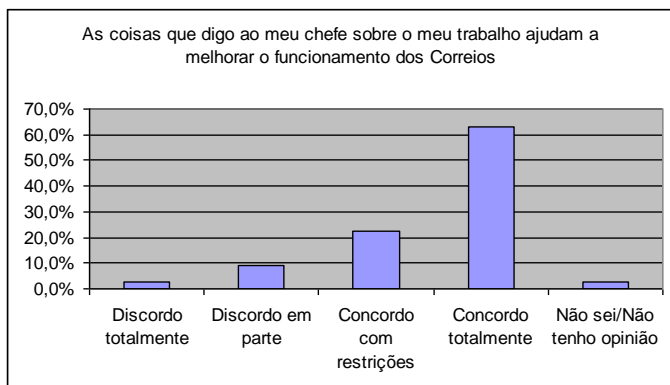


Figura 33 – Resultado da afirmação nº 37

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em termos de interesse do chefe em compartilhar soluções para melhorar o trabalho, 41,5% concordaram totalmente, 32,4% concordaram com restrições, 12,6% discordaram parcialmente e 11,1% discordaram totalmente. 2,4% não se manifestaram.

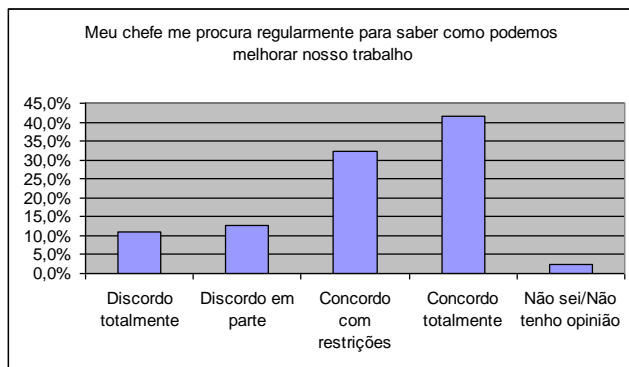


Figura 34 – Resultado da afirmação nº 38

Fonte: Tabulação dos dados primários

### 6.3 CONTROLE

Em relação ao controle, buscou-se avaliar a posição dos empregados sobre as características do controle na empresa.

Consultou-se os empregados sobre a existência de regras e procedimentos para o trabalho na empresa. 85% concordaram totalmente com a afirmação, enquanto 11,1% concordaram com restrições, 1,9% discordou parcialmente e 1,4% discordou totalmente.

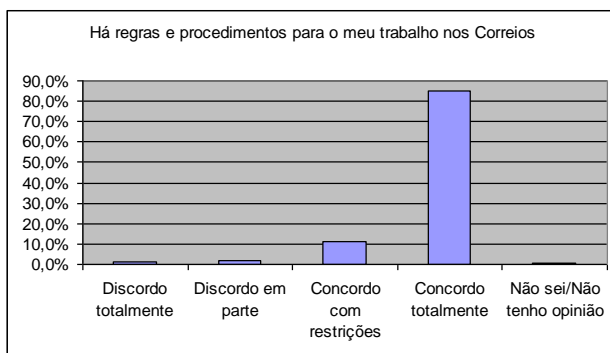


Figura 35 – Resultado da afirmação nº 6

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre o conhecimento das regras e procedimentos de trabalho, 73,4% concordaram totalmente, 20,8% concordaram com restrições, 4,8% discordaram em parte e 1% discordou totalmente.

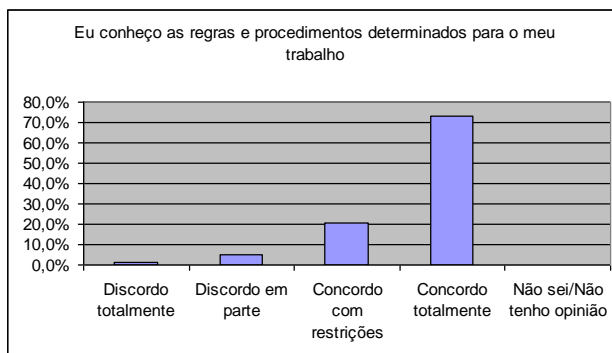


Figura 36 – Resultado da afirmação nº 7

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto ao conhecimento dos resultados esperados pela empresa, 75,4%, 17,9% concordaram com restrições, 4,3% discordaram em parte e 1,9% discordou totalmente.

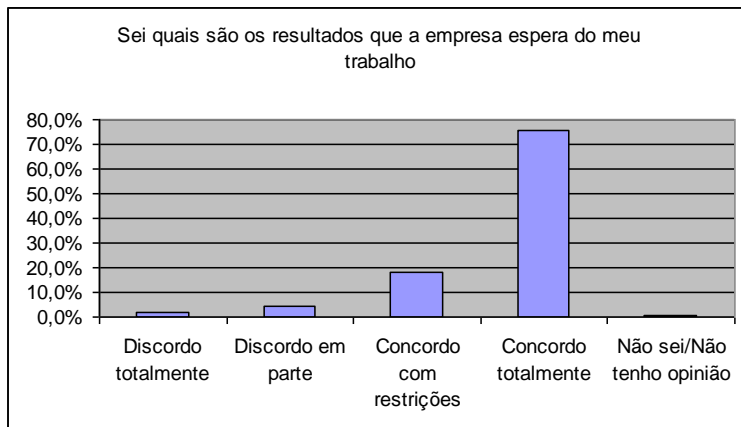


Figura 37 – Resultado da afirmação nº 11

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação a saber o que deve fazer para atingir os resultados esperados pela empresa, 81,2% dos entrevistados concordaram totalmente, 16,4% concordaram com restrições, 1,9% discordou em parte e 0,5% discordou totalmente.

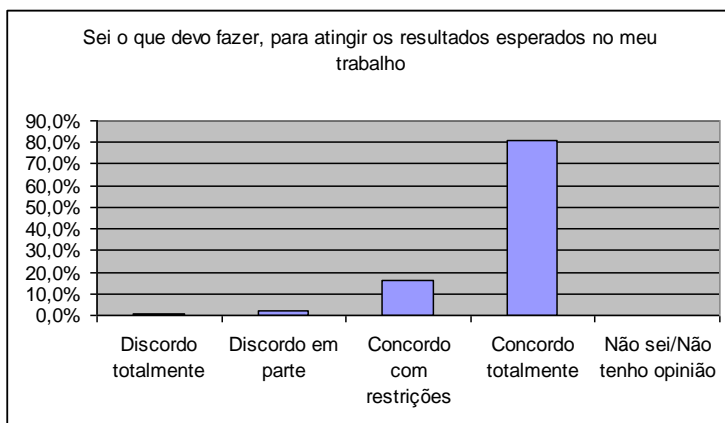


Figura 38 – Resultado da afirmação nº 12

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em termos do controle exercido pela empresa, 60,4% concordaram totalmente que ele é rigoroso, enquanto 26,6% concordaram com restrições, 9,2% discordaram parcialmente e 1,9% discordou totalmente (mesma proporção dos que não se manifestaram).

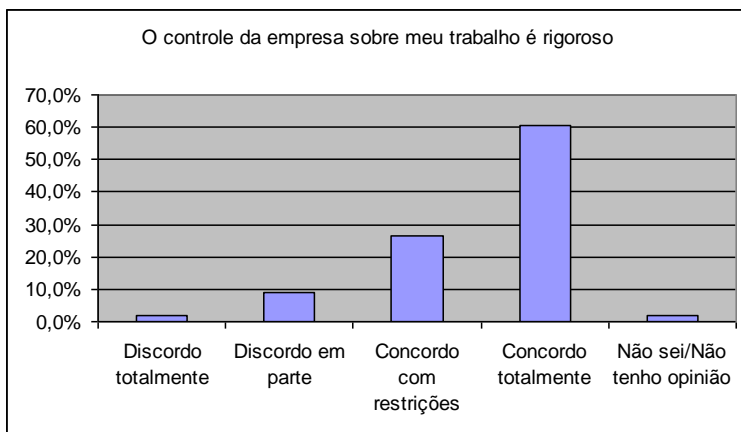


Figura 39 – Resultado da afirmação n° 34

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à eficácia do controle, 39,6% concordaram totalmente, 35,7% concordaram com restrições, 16,9% discordaram em parte e 6,8% discordaram totalmente.

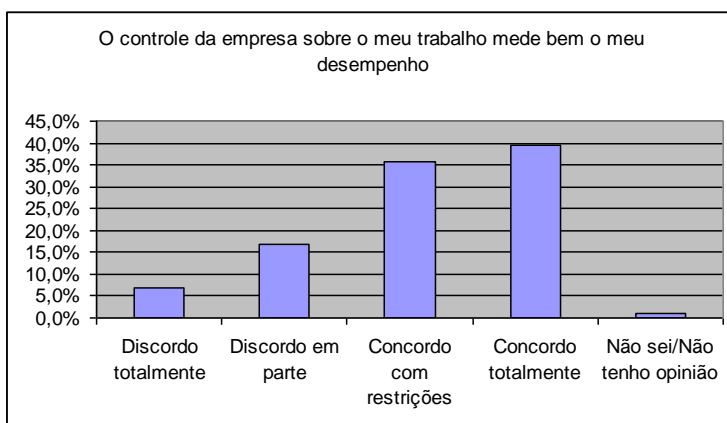


Figura 40 – Resultado da afirmação n° 35

Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre o conhecimento dos critérios de avaliação utilizados pela empresa, 48,3% concordaram totalmente, 35,3% concordaram com restrições 8,7% discordaram em parte e 4,3% discordaram totalmente.

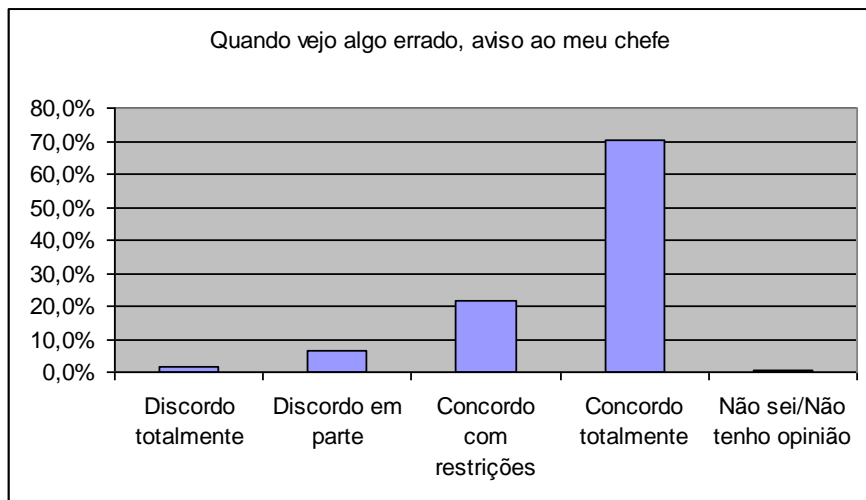


Figura 41 – Resultado da afirmação nº 36

Fonte: Tabulação dos dados primários

Em relação aos critérios de avaliação utilizados pelo chefe, 45,9% concordaram totalmente, 37,7% concordaram com restrições, 6,8% discordaram parcialmente e 6,3% discordaram totalmente.

#### 6. 4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS

A política de conseqüências é o resultante da aplicação do controle. Consultados sobre o reconhecimento positivo (premiação) por bons resultados, 17,9% dos entrevistados concordaram totalmente, 27,1% concordaram com restrições, 23,7% discordaram parcialmente e 28% discordaram totalmente, enquanto 3,4% não se manifestaram.

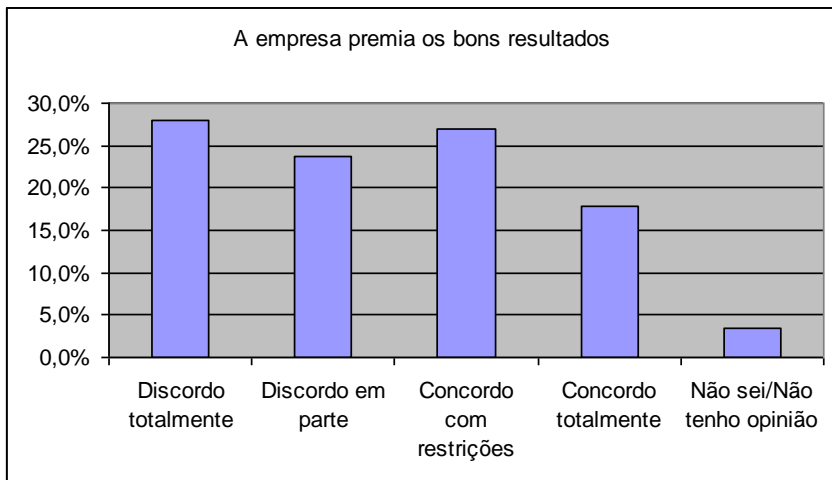


Figura 42 – Resultado da afirmação n° 40  
 Fonte: Tabulação dos dados primários

Sobre a punição por resultados ruins, 29% concordaram totalmente, 30% concordaram com restrições, 19,3% discordaram parcialmente, 14,5% discordaram totalmente e 7,2% não se manifestaram.

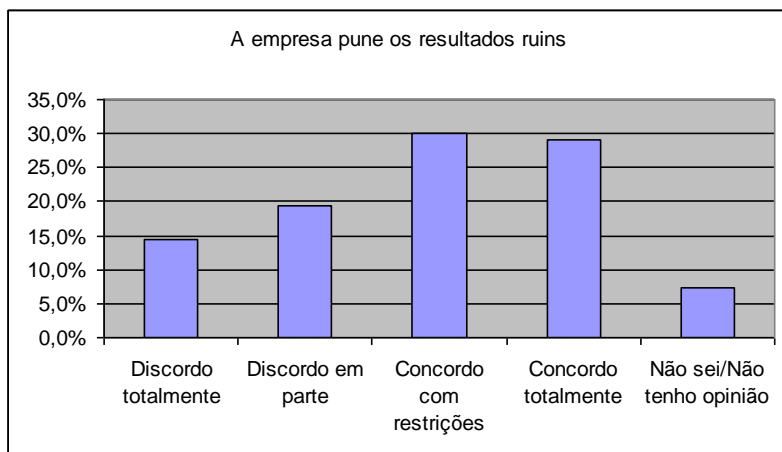


Figura 43 – Resultado da afirmação n° 41  
 Fonte: Tabulação dos dados primários



Foram formuladas seis afirmações (de 42 a 47) para testar a percepção dos empregados sobre diferenças de tratamento entre as áreas, em termos de política de conseqüências (a partir das declarações dos gestores, nas entrevistas realizadas).

Em termos de punição (reconhecimento negativo), as afirmações 42, 44 e 46 foram comparadas (ver Tabela 1 - Comparação das respostas sobre diferença das punições entre as áreas), sem que fossem detectadas variações significativas na distribuição das respostas: a parcela mais significativa não manifestou opinião em relação às três afirmações. nos três casos, a segunda resposta mais indicada foi a discordância total, seguida pela concordância com restrições, discordância parcial e, finalmente, pela concordância total.

Tabela 1 – Comparação das respostas sobre diferença das punições entre as áreas.

Afirmação	Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo com restrições	Concordo totalmente	Não sei/ Não tenho
42 - Operacional X Administrativa	27,1%	15,0%	16,4%	9,7%	31,9 %
44 – Operacional X Atendimento	21,3%	11,1%	20,8%	13,5%	33,3 %
46 – Administrativa X Atendimento	19,3%	12,6%	17,4%	8,7%	42,0 %

**Fonte:** Tabulação de dados primários

Em termos de recompensa (reconhecimento positivo), as afirmações 43, 45 e 47 foram comparadas (ver Tabela 2 - Comparação das respostas das afirmações 43, 45 e 47, sobre diferença das recompensas entre as áreas). Aqui, foram detectadas variações significativas na distribuição das respostas, entre elas. A afirmação 47 apresentou a maior concentração de respostas de discordância total, seguida por “não sei/ não tenho opinião”, discordância parcial, concordância com restrição e concordância plena.

As afirmações 45 e 47 apresentaram comportamento semelhante entre elas: a maior concentração de respostas ficou com a alternativa “não sei/ não tenho opinião”, seguida por discordância total, concordância com restrições, discordância parcial e concordância total.

Tabela 2 – Comparação das respostas das afirmações 43, 45 e 47, sobre diferença das recompensas entre as áreas.

Afirmção	Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo com restrições	Concordo totalmente	Não sei/ Não tenho opinião
43 - Operacional X Administrativa	34,8%	17,9%	15,5%	8,7%	23,2%
45 – Operacional X Atendimento	21,3%	11,1%	20,8%	13,5%	33,3%
47 – Administrativa X Atendimento	25,6%	14,5%	16,4%	10,1%	33,3%

**Fonte:** Tabulação de dados primários

Em relação ao conhecimento sobre as situações de punição ou recompensa, 31,4% concordaram com a afirmação, 25,6% concordaram com restrições, 15,9% discordaram parcialmente e 15% discordaram totalmente.

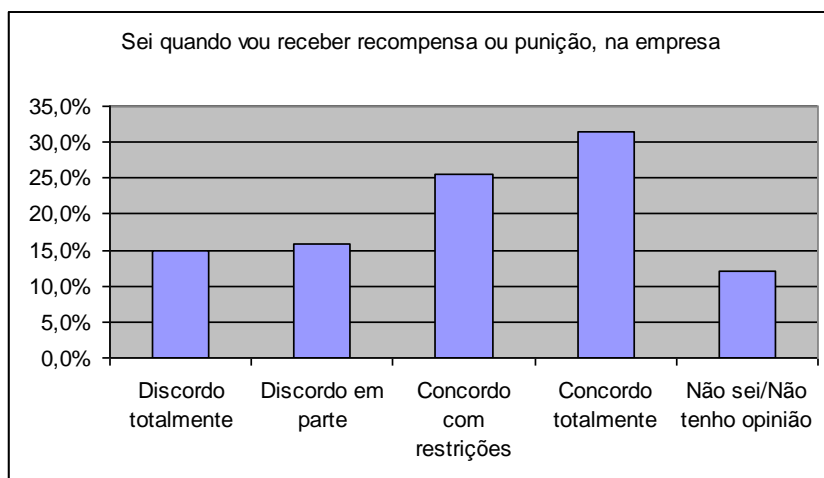


Figura 44 – Resultado da afirmação nº 50

Fonte: Tabulação dos dados primários

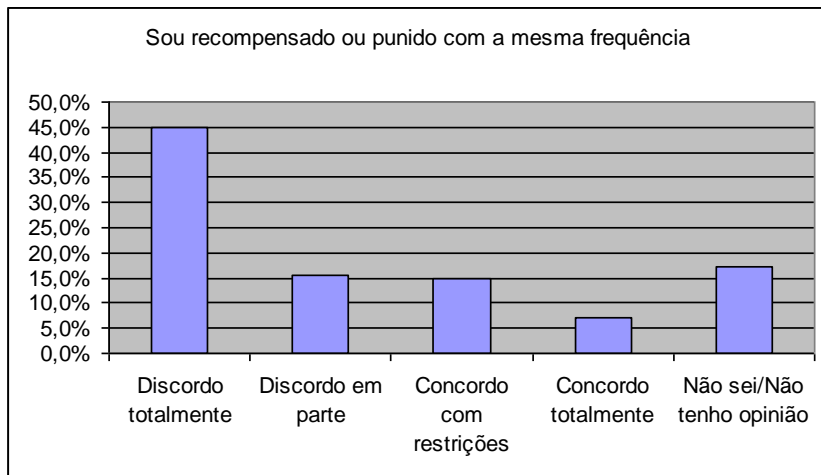


Figura 45 – Resultado da afirmação n° 51

Fonte: Tabulação dos dados primários

Quanto à igual frequência de recompensa ou punição, 44,9% discordaram totalmente, 17,4% não se manifestaram, 15,5% discordaram parcialmente, 15% concordaram com restrições e 7,2% concordaram totalmente.

## 7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Para a análise comparativa dos resultados dos dois grupos (gestores e não gestores), considerou-se a mesma abordagem de blocos temáticos que conduziu as duas pesquisas: valores, comunicação, controle e política de consequências.

### 7.1 VALORES

Na análise das entrevistas com os gestores, identificou-se o conhecimento geral da existência de uma declaração de valores por parte da ECT (missão, visão e valores). No entanto, quanto à aplicação dos valores no dia-a-dia, não houve consenso. Os entrevistados alegaram haver outras questões, tais como a influência política na organização, que afetam o cotidiano da organização e influenciam na aplicação dos valores da organização. Essa situação vem ao encontro do que afirmam Robbins (2002) e Bowditch e Buono (1992) sobre a existência de uma cultura dominante, subculturas e contraculturas. Neste caso, os entrevistados distribuíram-se num amplo espectro, da negação total à afirmação total dos valores propostos pela empresa.

Em relação aos valores pessoais praticados pelos gestores na organização, os mais citados foram honestidade, comprometimento e ética, num reforço cultural espontâneo aos valores propostos pela empresa. Isso indica a existência de traços culturais compartilhados pelo grupo, corroborando a existência de uma cultura organizacional, conforme Alves (1997).

Por sua vez, na visão dos não gestores, houve clara concordância com a existência de declaração de valores por parte da ECT (97% de concordância total ou com restrições) e com o conhecimento da mesma (86% de concordância total ou com restrições). Quanto à compreensão, houve também uma concordância significativa (85% de concordância total ou com restrições).

Em relação à aplicação dos valores nas decisões dos gestores, houve uma inversão na atitude dos não gestores, com a concordância com restrições assumindo a dianteira, com 42% das respostas, sendo que a concordância total caiu para 33,8% das respostas, mas perfazendo uma soma de 75,8% de concordância. Mais uma vez, observa-se a existência de subculturas e contraculturas (BOWDITCH, BUONO, 1992). No caso das subculturas, com a aceitação de parte dos valores organizacionais e

compartilhados e outros não conflitantes (no sentido de não se chocarem diretamente com os valores organizacionais e não impedirem o comprometimento com a organização). Já no caso das contraculturas, verificaram-se percepções de negação dos valores organizacionais.

Da mesma forma, quando consultados sobre a percepção dos valores pessoais mais citados pelos gestores (honestidade, comprometimento e ética) nas decisões tomadas nos Correios, 36,7% dos não gestores concordaram com restrições e 32,4% concordaram totalmente, somando 69,1% das respostas. A discordância total foi a opção de 8% dos respondentes e a discordância parcial ficou com 19% das respostas.

Quando consultados sobre respeito e lealdade (também valorizados pelos gestores) nas decisões da empresa, 24,6% dos respondentes concordaram totalmente e 40,6% concordaram com restrições, enquanto as discordâncias corresponderam a 30,9%.

O respeito ao cliente é reconhecido nas decisões da empresa parcialmente por 51,7% e totalmente por 32,9% dos não gestores, ao contrário dos gestores, que afirmam identificá-lo claramente nas decisões tomadas pela organização.

Em relação à influência política nas decisões tomadas na organização, tanto gestores quanto não gestores (78,7% de concordância total somada à concordância com restrições) concordam com sua existência, apesar de alguns gestores tentarem justificar a influência pela natureza da organização, ligada à Administração Federal Indireta.

A influência política, na visão dos não gestores, também está presente nas indicações dos gestores, o que afeta o peso do mérito, experiência e capacidade naquelas decisões. Já os gestores destacam os métodos de seleção de gestores, com ampla possibilidade de participação dos empregados, para selecionar ocupantes de determinadas funções de chefia.

Em relação a outros valores de relacionamento empregado-empresa, importantes para se conhecer os valores fundamentais da organização, pode-se afirmar, a partir dos resultados da pesquisa, que:

- os não gestores afirmam confiar nas informações recebidas da empresa (76,9% de concordância total ou com restrições);
- os não gestores estão dispostos a participar do processo de gestão, ao corrigir o que está errado no processo (91,7% de concordância total ou com restrições);
- os não gestores estão motivados para o desempenho de suas tarefas (82,1% de concordância total ou com restrições) e

- os não gestores apresentam restrições aos critérios de justiça aplicados pela organização (23,2% de concordância total, 37,2% de concordância com restrições, 21,3% de discordância parcial e 17,9% de discordância total).

Numa visão geral deste bloco, pode-se afirmar que a ECT possui uma declaração de valores, que é conhecida por seus empregados, mas não é completamente entendida (em especial, pelos não gestores) e não é claramente reconhecida no cotidiano da empresa. Essa declaração foi enunciada de forma corporativa, pela direção da empresa, sem a indicação de que tenha sido realizada uma pesquisa que identificasse o grau de compartilhamento desses valores pelos participantes da organização, como sugerem Robbins (2002) e Bowditch e Buono (1992). Valores como a meritocracia, o respeito aos clientes e aos empregados não são vistos como determinantes nas decisões da organização, apesar de fazerem parte da declaração da empresa. Por outro lado, os valores pessoais mais citados pelos gestores são reconhecidos pelos não gestores na organização. Isso mostra que há valores descritos pelos participantes da organização (gestores e não gestores) que são reconhecidos, enquanto alguns dos valores constantes na declaração corporativa não são reconhecidos. Como visto nas definições de cultura organizacional, os valores organizacionais efetivamente vivenciados é que predominam e são incorporados à cultura e não aqueles que ficam apenas no discurso oficial.

Os não gestores declaram-se motivados ao trabalho, o que é um fator positivo no diagnóstico do clima organizacional, conforma a visão de Bowditch e Buono (1992).

## 7.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação dos valores se dá, na visão dos gestores, principalmente através de reuniões e no exemplo oferecido pelas decisões no dia-a-dia. Há ações de comunicação estruturadas para a divulgação das informações e que servem de reforço àquelas transmitidas pessoalmente. Isso combina com a descrição de Alves (1997) sobre o uso dos sistemas de comunicação e de socialização organizacional para a transmissão de valores. No entanto, na visão dos gestores, os não gestores não têm interesse naquelas informações ou as ações não estão bem estruturadas. Os gestores reconhecem a existência de diferentes canais de comunicação

mantidos pela empresa, mas têm dúvidas sobre a sua eficácia. Eles têm também dúvidas sobre o empenho dos gestores intermediários na comunicação. O papel dos gestores intermediários é considerado vital para o sucesso da comunicação. Entre os gestores, há uma percepção de carência de indicadores que meçam a qualidade da comunicação, mas percebem que os não gestores acreditam nas informações transmitidas pela empresa.

Para os não gestores, a empresa efetivamente divulga sua declaração de valores (86% de concordância total ou com restrições) e os gestores estão empenhados nesta tarefa (79,3% de concordância total ou com restrições). Os gestores também explicam as regras da empresa (82,6% de concordância total ou com restrições) e o controle sobre o trabalho (85,6% de concordância total ou com restrições). 96% dos não gestores consultados concordam totalmente ou com restrições sobre o conhecimento da importância de seu trabalho para empresa. Os não gestores percebem disposição do gestor imediato para ouvi-los sobre o seu trabalho (86,2% de concordância total ou com restrições) e para explicá-lhes as decisões da empresa (74,9% de concordância total ou com restrições).

Para os não gestores, a DR/SC divulga de forma adequada seus planos e objetivos, mas a discordância é maior (27% de discordância total ou parcial). Da mesma forma, a divulgação da forma de controle do desempenho dos empregados tem 73% de concordância total ou com restrições, contra 23,1% de discordância total ou parcial.

Comparando-se as respostas dos não gestores com a percepção manifestada pelos gestores sobre a comunicação interna, tem-se alguns pontos importantes: 73,9% dos não gestores negam ter dificuldade de acessar o Boletim Interno (totalmente ou com restrições); 71,5% negam ter dificuldade para acessar a intranet; 80,2% afirmam que a empresa possui maneiras suficientes para se comunicar com eles; 93,3% concordam com a importância das informações que recebem; 80,8% afirmam compreender as informações e 84,1% afirmam ter interesse nelas. Sobre o papel dos gestores intermediários, ao contrário da percepção manifestada pelos gestores entrevistados, 83,7% dos não gestores concordam (totalmente ou com restrições) que o gestor imediato coordena as reuniões do Primeira Hora e 92,8% concordam (totalmente ou com restrições) que frequentam aquelas reuniões regularmente. 70,1% dos não gestores concordam (totalmente ou com restrições) que conseguem receber informações em reuniões com dirigentes da empresa, mas há uma discordância mais forte (27,5%) neste quesito.

Ainda sobre o gestor imediato, os não gestores concordam que ele compartilha as informações que recebe da empresa (84,1%, totalmente ou com restrições), enquanto 85% concordam (totalmente ou com restrições) que dizem ao seu gestor imediato coisas que ajudam a melhorar o desempenho da ECT e 73,9% concordam que o seu gestor imediato os procurar regularmente para saber como melhorar o desempenho do trabalho. Isso permite identificar a percepção dos não gestores sobre o feedback na organização.

O quadro obtido a partir das respostas dos não gestores revela-se melhor do que aquele percebido pelos gestores entrevistados, no quesito comunicação interna. Isso demonstra que a comunicação organizacional praticada pela empresa atinge seus objetivos de transmitir o conteúdo aos seus participantes, conforme preconizado por Thayer (1976, p. 37) para que “capacite a entidade a lidar com o meio ambiente, a manter seu funcionamento interno e a estar bem informada e apta a executar as modificações necessárias e oportunas”.

### 7.3 CONTROLE

Na visão dos gestores entrevistados, há planejamento e controle através de indicadores nas atividades da DR/SC, de forma consistente, apesar de algumas opiniões mais críticas em relação ao processo. Por outro lado, o processo, ainda na visão dos gestores, apresenta problemas na retroalimentação (feedback), não havendo consenso em relação a essa questão. As respostas não apresentariam a rapidez esperada. Dessa forma, o ciclo PDCA não estaria completo, com a adoção das medidas necessárias, conforme preconiza a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2008).

Os não gestores, por sua vez, apresentam uma menor concordância no quesito “divulgação de projetos e objetivos” (73%, totalmente ou com restrições), mas concordam com a existência de padrões de trabalho (96,1%, totalmente ou com restrições). 91,2% concordam (totalmente ou com restrições) sobre o conhecimento dessas regras e procedimentos para o seu trabalho, enquanto 93,3% concordam totalmente ou com restrições com o conhecimento dos resultados esperados pela empresa para seu trabalho. Os não gestores concordam que conhecem o que deve ser feito para atingir o resultado esperado (97,6%, totalmente ou com restrições).



Quando consultados sobre o rigor do controle da empresa sobre o seu trabalho, 87% dos não gestores concordaram (totalmente ou com restrições), mas a eficácia do controle apresenta menor taxa de concordância (75,3%).

O conhecimento dos critérios de avaliação da empresa recebeu 83,6% de concordância dos não gestores (totalmente ou com restrições), enquanto que o conhecimento dos critérios do gestor imediato concordância quase idêntica (83,6%).

A comparação das duas visões (gestores e não gestores) mostra uma convergência quanto ao planejamento e ao controle na organização.

#### 7.4 POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS

A percepção dos gestores sobre a existência de uma política de consequências na DR/SC não é consensual. Alguns afirmam que não existe qualquer forma de política de consequências, enquanto outros afirmam haver, de forma estabelecida e conhecida. Entre essas duas posições diametralmente opostas, há dispersão de outras opiniões intermediárias. Houve ainda o registro, por parte dos gestores, da existência de critérios diferenciados de política de consequências (quando existe uma), entre as diferentes áreas que compõem a organização - administrativa, operacional e atendimento. Mais uma vez, essas nuances podem ser explicadas pela existência de subculturas, conforme descrito por Robbins (2002) e Bowditch e Buono (1992).

Entre os não gestores, a divergência de opiniões também existiu: consultados sobre a premiação, por parte da empresa, para os bons resultados, 45% concordaram (totalmente ou com restrições), enquanto 51,7% discordaram (total ou parcialmente). Sobre a punição por resultados ruins, 59% concordaram (totalmente ou com restrições), enquanto 33,8% discordaram (total ou parcialmente). Sobre saber quando receberão recompensas ou punições, 57% dos não gestores concordaram (totalmente ou com restrições). Sobre a equidade de punições e recompensas na empresa, 62,3% discordaram (total ou parcialmente).

Em relação a diferenças de tratamento entre as áreas, grande parte dos não gestores respondeu desconhecer a realidade das outras áreas, mas os que optaram por uma opinião reforçam a percepção dos gestores sobre a existência de critérios diferenciados de recompensas e punições.

Isso demonstra relação com a discussão de Nascimento, Reginato e Lerner (2010, p. 5) de que “essas regras de punições e recompensas

devem ser determinadas e clarificadas para todos os participantes”. Ora, os não gestores mostraram menor concordância sobre a divulgação de planos e objetivos e sobre o conhecimento de regras de punição e recompensa.

## 8 CONCLUSÃO

Ao ser proposto este estudo, definiu-se como objetivo “conhecer o papel da comunicação organizacional na adesão dos empregados aos valores organizacionais, de modo a apoiar a função administrativa Controle na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Santa Catarina”.

Para atingir tal objetivo, foram estabelecidos objetivos secundários:

- Conhecer como os valores organizacionais são transmitidos aos empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Santa Catarina;
- Identificar o grau de reconhecimento dos valores organizacionais pelos empregados e
- Conhecer como o reconhecimento dos valores organizacionais pelos empregados da empresa influencia o exercício da função Controle na organização.

Resgatados os objetivos deste trabalho, estabeleceu-se uma reflexão, à luz dos dados de pesquisa obtidos.

Identificou-se a existência de uma forma estruturada pela organização para a transmissão de valores, pelo uso dos sistemas formais de comunicação e através da relação pessoal de gestores e não gestores. Isso vai ao encontro do que preconizam Alves (1997), Robbins (2002), Engel, Blackwell e Miniard (2000) e Inkotte (2000), que apresentam a transmissão de valores como fruto do uso do sistema formal de comunicação da empresa e da socialização organizacional. Constatou-se ainda que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos possui, corporativamente, uma declaração de valores, que inclui missão, visão e valores que busca cultivar na organização. Verificou-se que a empresa desenvolve programa estruturado de divulgação daquela declaração de valores, baseado em publicações e na transmissão de informações através da cadeia hierárquica. Observou-se também que a Diretoria Regional de Santa Catarina, inserida no contexto organizacional, desenvolve ações de reforço à comunicação organizacional, que buscam identificar e reduzir aspectos causadores de insatisfação. Aquelas ações podem ser enquadradas na descrição de endomarketing disponível na literatura referenciada (INKOTTE, 2000). A comunicação organizacional utiliza publicações, intranet, reuniões regulares com o gestor imediato e reuniões

com as lideranças regionais, além de eventos de reconhecimento; utiliza também ferramentas de comunicação via intranet para a comunicação ascendente.

A comunicação organizacional é vista com reserva pelos gestores entrevistados, que manifestaram dúvidas quanto ao alcance entre os empregados, o interesse e a compreensão. Os não gestores consultados, por sua vez, afirmam ter acesso às informações, entender e valorizar seu conteúdo.

A próxima etapa do trabalho foi a identificação do grau de reconhecimento dos valores propostos no cotidiano da organização. Neste aspecto, surgiram discrepâncias entre a declaração de valores da empresa e a percepção entre os empregados. Entre os gestores, a percepção dos valores no cotidiano distribuiu-se de forma muito ampla, variando da total concordância à total discordância. Os questionamentos mais frequentes foram em relação à interferência política nas decisões da organização e na indicação dos gestores. Os não gestores concordaram com a existência de influência política na organização nas decisões da organização e na indicação de gestores.

Há, nos comentários dos gestores, um compromisso com a organização e com seus padrões de desempenho. Há também o compromisso com os valores pessoais afirmados pelos gestores, sendo honestidade, comprometimento e ética os mais citados. Em relação aos não gestores, há o reconhecimento de que, mesmo com a influência política, confiam nas informações transmitidas pela empresa, estão motivados para o desempenho de suas atividades e buscam contribuir com o processo de melhoria dos trabalhos. Essas manifestações demonstram que há o compartilhamento de valores da cultura organizacional.

No entanto, os valores preconizados pela organização não são completamente reconhecidos pelos seus participantes, no cotidiano da organização, pois estes identificam a existência de outros valores. Alguns desses valores são conflitantes com aqueles declarados pela organização. Isso, mais uma vez, reforça a existência de uma cultura dominante, que convive com subculturas e contraculturas, conforme descrito por Robbins (2002) e Bowditch e Buono (1992). Por exemplo, afirma-se utilizar a meritocracia como critério para promoção, enquanto os participantes percebem a influência política nas indicações. Neste caso, prevalecem os valores percebidos pelos participantes, pois são estes os valores compartilhados e que marcam a cultura organizacional, conforme destacam Alves (1997), Bowditch e Buono (1992) e Ambrosini (2004).

Constatada a adesão aos valores organizacionais, coloca-se a questão da influência dessa adesão ao processo de controle. Observou-

se, na Diretoria Regional de Santa Catarina, o reconhecimento gestores e não gestores quanto à existência de um processo de planejamento e controle. Os gestores concordaram com a existência de planejamento e de controles, através de indicadores que podem medir o desempenho das equipes. Há os processos corporativos, implantados em âmbito nacional, pela Administração Central da empresa, mas há também os processos ditos “regionais”, adotados por iniciativa da administração estadual, para complementar os indicadores nacionais. Coincide com o conceito de Fayol (1977, p. 129), de que “se aplica a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos”. No entanto, os gestores discordaram entre si quanto à efetividade do controle. Nas respostas sobre a efetividade do controle, surgiram expressões tais como “há uma opinião unânime de que (os indicadores) não traduzem o esforço da diretoria regional e do que os correios precisam fazer a nível regional” (entrevistado E14) ou “vou falar no meu caso específico. Não é rigoroso” (entrevistado E1). Porém, para o entrevistado E9, “podemos dizer que o controle através de indicadores é efetivo e está tudo amarrado”.

Os gestores manifestaram reserva em relação ao processo de retroalimentação. Não há consenso, pois as manifestações preenchem todo o espectro, desde a negativa veemente até a concordância total. Tanto para os que criticam a realidade da empresa quanto os que a apóiam entendem que o tamanho da organização e seu estilo de gestão centralizada prejudicam o processo de retroalimentação.

Os gestores declararam, em suas respostas sobre a função Controle e sobre a política de conseqüências, que há um tratamento diferenciado em relação às diferentes áreas da organização, em termos de rigidez dos controles e de cobrança de resultados. Isso pode ser uma diferença de percepção dos procedimentos praticados ou fruto da observação do uso de mais perceptível de indicadores na área operacional. O entrevistado E9, por exemplo, afirma que “são duas áreas distintas”. Já para E14, “a política de conseqüências em função do atingimento de resultados, nos correios, está mais voltada para a área operacional e de atendimento”.

Admitindo-se que as atividades de execução são realizadas na base da pirâmide, a avaliação dos não gestores assume importância nesse quesito. Constatou-se, entre os não gestores, uma clara concordância com a existência, divulgação e conhecimento das regras e procedimentos de trabalho da organização, o que é positivo, na avaliação. Registrou-se também forte concordância em relação ao conhecimento dos resultados esperados e do que deve ser feito para atingi-los.

Os não gestores concordaram que há um controle rigoroso sobre o seu trabalho, mas que há uma menor concordância sobre a qualidade desse controle. Os respondentes do questionário concordaram quanto ao conhecimento dos critérios e formas de avaliação utilizadas pela empresa e pelo seu gestor imediato, mas, em relação ao conhecimento dos planos e objetivos da empresa, a concordância foi menor. Associado a isso, os não gestores declararam-se motivados a desempenhar suas tarefas, mesmo quando manifestaram sua percepção de que a empresa pune com mais frequência do que premia, em função dos resultados, e que há diferença de tratamento entre as áreas (concordando com as declarações dos gestores).

Ao se reunir todos os fatores já elencados, tem-se um quadro da situação da Diretoria Regional de Santa Catarina, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que permite afirmar a existência de um programa estruturado de comunicação de padrões de trabalho e de valores organizacionais, que alcança resultados perceptíveis. O programa de comunicação existente reforça o conhecimento e a motivação dos empregados para a execução de suas tarefas e reforça as ligações entre os participantes da organização. No entanto, a análise dos resultados indica a existência de diferenças de percepção entre os valores propostos pela organização e os percebidos pelos seus participantes.

A existência dessa diferença é aceitável, pois está relacionada com as diferenças de percepção que caracterizam os seres humanos. A questão é a escala dessa diferença, que pode indicar uma separação de valores entre a empresa e seus participantes. Neste caso específico, a diferença de percepção não aparenta representar risco para a organização.

Pode-se concluir, portanto, que o programa de comunicação organizacional da DR/SC representa fator efetivo de apoio à função Controle, naquela organização.

## 8.1 POSSIBILIDADES DE NOVOS ESTUDOS

O resultado do trabalho enseja a possibilidade de novas pesquisas que busquem explorar aspectos levantados ao longo desta pesquisa, tais como o caráter da influência política na gestão da empresa, na ótica dos empregados, haja vista a própria natureza da organização (empresa pública): a influência é apenas negativa? Não há aspectos positivos, tais

como as relações de emprego mais estáveis ou condições de negociação mais amenas?

Podiriam também ser aprofundadas as diferenças de percepção entre as áreas da empresa, buscando relacionar com as subculturas ou mesmo contraculturas.

## 9 REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

AMBROSINI, M. Valorização das pessoas no contexto organizacional. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 79-92. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em <http://www.abnt.org.br/default.asp?>. Acesso em 15 junho 2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em [http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod\\_pagina=963#](http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod_pagina=963#). Acesso em 15 junho 2009.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5ª ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação.** São Paulo: Atlas, 1998.

J. F. ENGEL, BLACKWELL, R. D., P. W. MINIARD. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000. 8. ed.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa



pública e dá outras providências. Publicado no DOU de 21.03.1969, Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 83.276. Aprova o Estatuto da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Publicado no DOU de 18.07.1979, Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6538, de 22 de junho de 1978. Dispõe sobre os Serviços Postais. Publicada no DOU de 23.06.1978, Brasília, DF.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

DANTAS, J. C. O papel dos recursos humanos na estratégia global da empresa - uma perspectiva integrada para a sociedade do conhecimento. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 285-316. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DIAS, S. R., MACHLINE. C., F.J. G. ROJO, H. M. PSILLAKIS, J. S. S. FERRACIÚ. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ECT. Disponível em [http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/organograma.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/organograma.cfm). Acesso em 17 junho 2009.

\_\_\_\_\_. **Manual de Organização – MANORG**. Brasília, 2007. Disponível em Intranetctsc. Consultado em 04.09.2009.

\_\_\_\_\_. **Manual de Comunicação – MANCOM**. Brasília, 2008. Disponível em Intranetctsc. Consultado em 04.09.2009.

\_\_\_\_\_. **História dos Correios no Brasil**. Brasília, 2009. Disponível em [http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/conheca.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm). Consultado em 04.09.2009.

\_\_\_\_\_. **Informativo RH – DR/SC Junho/2009**. Disponível em intranetctsc. Consultado em 27.07.09.

FARNESE, M. L. A construção da confiança nas organizações. In: **Re-pensando as organizações**, por A.S. LANER e J. B. CRUZ JÚNIOR, p. 93-126. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F. e PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008 (Série Cadernos de Excelência).

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M.L. M., ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um**

marco teórico. 2000. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2000.

MAIA, G. L. L., IPIRANGA, A. S. R.. Perfil das competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento de TI&T participantes do programa Ceará digital. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 339-362. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MAROCCI, G., e POZZI, E.. A evolução do clima organizacional. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 23-62. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999, vol. 1.

— . **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLRIDGE, A. **A Companhia**: breve história de uma idéia revolucionária. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

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

NASCIMENTO, A. M., REGINATO, L., LERNER, D. F. **A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado da empresa**. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos82008/14.pdf>. Consultado em 07.01.2010.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NONAKA, I., e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento**: uma abordagem sistêmica. Disponível em <http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>. Consultado em 07.01.2010.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1969.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

ROCHA, J. A. O. Novas formas de organização do trabalho. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 264-284. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e mídia**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

TACHIZAWA, T., CRUZ JÚNIOR, J. B. e ROCHA, J. A.O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2006.

TARTARINI, D. Mentalidade de serviço: uma intervenção na administração pública. In: **Repensando as organizações**, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 63-78. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

THAYER, L. **Comunicação: fundamentos e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1976.

TOMASI, C., MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## 10 GLOSSÁRIO

- ABNT – sigla utilizada para designar a Associação Brasileira de Normas Técnicas, entidade priva sem fins lucrativos, reconhecida como fórum nacional de normalização.
- CDD – sigla de Centro de Distribuição Domiciliária, unidade operacional dedicada à distribuição de correspondências pelos carteiros aos destinatários, nos grandes centros urbanos. Nas cidades menores, onde não há CDD, a atividade está a cargo das agências de correios.
- CEE – sigla de Centro de Entrega de Encomendas, unidade operacional dedicada à distribuição de encomendas e malotes pelos carteiros aos destinatários, nos grandes centros urbanos, onde a demanda justifica a existência de uma unidade dedicada à atividade. Atua paralelamente aos CDD (que entregam correspondências e encomendas em envelopes). Nas cidades menores, onde não há CEE, a atividade está a cargo dos CDD ou das agências de correios.
- DR – sigla utilizada para designar as Diretorias Regionais, que são as divisões administrativas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por Estado da federação (exceto São Paulo, que contém duas Diretorias Regionais – São Paulo Metropolitana e São Paulo Interior). Utilizada também para designar o ocupante da função de Diretor Regional.
- DR/SC – fórmula abreviada para designar a Diretoria Regional de Santa Catarina. Também utilizada para designar o ocupante da função de Diretor Regional de Santa Catarina.
- ECT – sigla oficial utilizada para designar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
- FNQ – sigla da Fundação Nacional da Qualidade, uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. Inicialmente, sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Em 2010, assumiu a missão de difundir o estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre Excelência em Gestão. Nesse sentido, passou a se chamar **FNQ – Fundação Nacional da Qualidade**, nomenclatura que mantém até hoje.

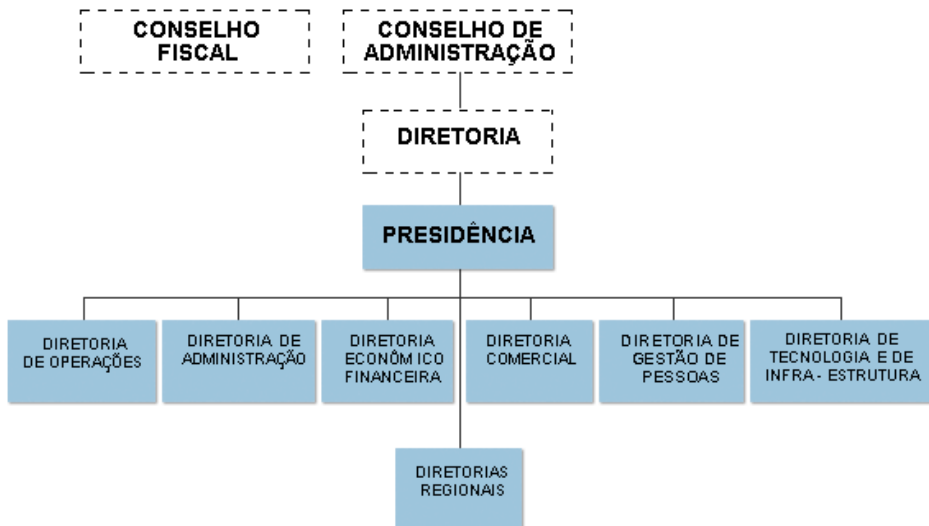
- GCR – sigla para Gerenciamento de Competências e Resultados, sistema corporativo de avaliação de desempenho baseado em ciclos semestrais de negociação de metas e avaliação de resultados, desdobrado até o nível individual dos empregados.
- ISO – sigla da International Standardization Organization, reconhecida como fórum internacional de normalização.
- MANCIN – Manual de Controle Interno, documento normativo interno da ECT, que disciplina a atividade de controle.
- MANCOM – Manual de Comunicação, documento normativo interno da ECT, que disciplina a atividade de comunicação organizacional interna e externa da empresa.
- MANCOT – Manual de Contabilidade, documento normativo interno da ECT, que disciplina a atividade de controladoria financeira.
- MANPES – Manual de Gestão de Pessoas, documento normativo interno da ECT, que disciplina a atividade de gestão de recursos humanos.
- MANPLA – Manual de Planejamento, documento normativo interno da ECT, que disciplina a atividade de planejamento da organização.
- PDCA – acróstico utilizado para designar o ciclo de melhoria desenvolvido por Shewart e Deming, baseado nas etapas do processo: Plan (planejar), Do (fazer), Check (controlar) e Act (agir corretivamente).
- PDCL - acróstico utilizado para designar o ciclo de melhoria divulgado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, desenvolvido a partir do PDCA de Deming e Shewart, baseado nas etapas do processo: Plan (planejar), Do (fazer), Check (controlar) e Learn (aprendizado organizacional). Utiliza o conceito do capital intelectual da organização, a partir de Nonaka e Takeuchi.
- SIGI – sigla para Sistema de Gestão por Indicadores, desenvolvido na DR/SC, com acesso livre através da intranet regional, que permite a visualização da evolução mensal de indicadores previamente definidos, que mensuram o desempenho de cada órgão da administração regional da ECT, em Santa Catarina.

## **ANEXO A – ORGANOGRAMAS**





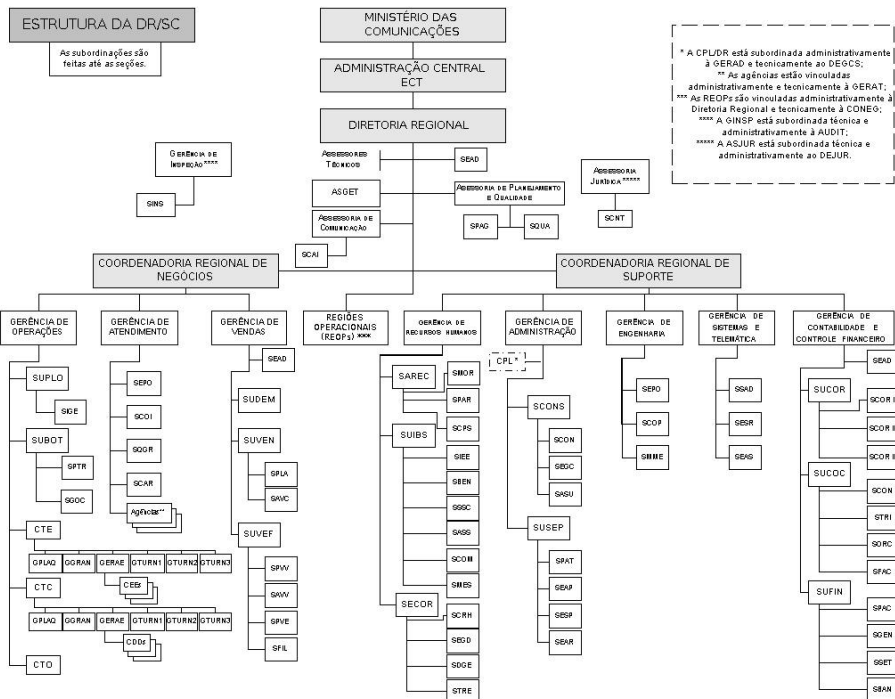
A) EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS - ECT



Fonte: ECT. Disponível em

[http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/organograma.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/organograma.cfm). Acesso em 17 junho 2009.

## B) DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA



## **ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA**



Como define o papel e as atribuições de sua função na DR/SC?

A ECT possui declaração de visão, missão e valores? Sim, siga adiante.

Não, pule para a pergunta 4.

Você os conhece?

Como você incorpora a visão, missão e valores da ECT no planejamento e execução das atividades ligadas à sua função?

Que outros valores, pessoais ou profissionais, você leva em conta, no planejamento e execução das atividades ligadas à sua função?

Como você os transmite aos seus subordinados diretos? E aos demais empregados da Diretoria regional?

Como você planeja e executa o Controle das atividades ligadas à sua função? Que valores norteiam esse processo?

Como esse processo (Controle) é comunicado ao pessoal?

Qual a política de consequências adotada pela organização, sob a sua gestão?

Como você obtém a retroalimentação das pessoas envolvidas nos processos sob a sua coordenação?

De que maneira essas informações (retroalimentação) são incorporadas ao aprimoramento do planejado?

Avalie os instrumentos de comunicação interna da ECT, em apoio às suas atividades.

Há outros fatores que influenciam o planejamento, a execução, o controle e a política de consequências? Quais?

**ANEXO C – QUESTIONÁRIO COM TABULAÇÃO DOS RESULTADOS**





Prezado ecetista,

Este questionário faz parte de um estudo universitário de um aluno da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) sobre a cultura da organização Correios e foi autorizado pela Diretoria Regional de Santa Catarina.

Você foi sorteado, entre os funcionários da DR/SC, para participar desta pesquisa. Sua participação é livre e voluntária, por isso pedimos seu apoio: por favor, responda o questionário abaixo, dobre o formulário e coloque no tráfego postal. O selo será pago pelo pesquisador.

O formulário não possui identificação. Portanto, sua resposta será anônima e você não será identificado. Este é o nosso compromisso com os participantes.

Muito obrigado!

Instruções: leia cada uma das afirmações abaixo e marque na escala ao lado, com um X, a sua avaliação, numa escala que vai de “discordo totalmente”, “discordo em parte”, “concordo com restrições” e “concordo totalmente”.

AFIRMAÇÃO		Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo com restrições	Concordo totalmente	Não sei/ Não tenho opinião
1	Os Correios possuem missão, visão e valores.	0,5%	2,4%	19,3%	77,3%	0,5%
2	Os Correios divulgam a missão, visão e valores	1,9%	10,6%	24,6%	61,4%	1,4%
3	Eu conheço a missão, a visão e os valores dos Correios	0,5%	10,6%	27,5%	58,5%	2,9%
4	Eu entendo a missão, a visão e os valores dos Correios	1,9%	10,1%	33,8%	51,2%	2,9%

5	Eu percebo que a missão, a visão e os valores dos Correios são levados em conta nas decisões que os dirigentes (diretor regional, gerentes e chefes) tomam	4,8%	14,5%	42,0%	33,8%	4,8%
6	Há regras e procedimentos para o meu trabalho nos Correios	1,4%	1,9%	11,1%	85,0%	0,5%
7	Eu conheço as regras e procedimentos determinados para o meu trabalho	1,0%	4,8%	20,8%	73,4%	0,0%
8	Meu chefe explica para mim os valores dos Correios	6,8%	13,0%	27,1%	52,2%	1,0%
9	Meu chefe explica para mim as regras dos Correios	3,9%	10,6%	23,2%	59,4%	2,9%
10	Meu chefe explica para mim como é feito o controle do meu trabalho	3,4%	10,6%	30,0%	55,6%	0,5%
11	Sei quais são os resultados que a empresa espera do meu trabalho	1,9%	4,3%	17,9%	75,4%	0,5%
12	Sei o que devo fazer, para atingir os resultados esperados no meu trabalho	0,5%	1,9%	16,4%	81,2%	0,0%
13	Sei a importância do meu trabalho para a empresa	0,0%	3,4%	11,6%	84,5%	0,5%
14	Meu chefe ouve o que tenho a dizer sobre o meu trabalho	3,9%	8,2%	23,7%	62,8%	1,4%

15	Meu chefe explica para mim as decisões que os dirigentes (diretor regional, gerentes e chefes) tomam	9,2%	12,6%	34,8%	40,1%	3,4%
16	Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas nos Correios	9,2%	18,8%	36,7%	32,4%	2,9%
17	Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas nos Correios	10,6%	20,3%	40,6%	24,6%	3,9%
18	Percebo que há respeito pelo cliente nas decisões tomadas nos Correios	2,4%	11,6%	32,9%	51,7%	1,4%
19	Há influência política nas decisões tomadas nos Correios	3,4%	6,3%	19,8%	58,9%	11,6%
20	As indicações de chefes, gerentes e diretor regional são feitas baseadas no mérito, experiência e capacidade das pessoas	23,2%	17,4%	34,8%	17,9%	6,8%
21	A Diretoria Regional de Santa Catarina comunica aos empregados seus planos e objetivos	7,2%	19,8%	32,4%	36,2%	4,3%
22	A Diretoria Regional de Santa Catarina comunica como controla o desempenho dos empregados	7,2%	15,9%	37,7%	35,3%	3,9%
23	Tenho dificuldade de acessar o Boletim Interno (BI)	56,5%	17,4%	13,5%	10,1%	2,4%

24	Tenho dificuldade de acessar a intranet da empresa	53,1%	18,4%	14,0%	13,0%	1,4%
25	Meu chefe costuma coordenar as reuniões do Primeira Hora	5,3%	8,7%	17,4%	66,7%	1,9%
26	Eu costumo participar das reuniões do Primeira Hora	2,9%	2,9%	12,6%	80,2%	1,4%
27	Consigo receber informações nas reuniões com os dirigentes da empresa (diretor regional, gerentes e chefes)	14,0%	13,5%	32,4%	37,7%	2,4%
28	A empresa possui maneiras suficientes para se comunicar comigo	4,3%	14,0%	30,4%	49,8%	1,4%
29	As informações que recebo da empresa são importantes para mim	0,5%	5,8%	18,4%	74,9%	0,5%
30	Entendo as informações que recebo da empresa	1,0%	6,8%	30,9%	59,9%	1,4%
31	Confio nas informações que recebo da empresa	4,3%	17,9%	35,3%	41,5%	1,0%
32	Tenho interesse nas informações que recebo da empresa	0,0%	2,9%	26,1%	71,0%	0,0%
33	O meu chefe compartilha comigo as informações que recebo da empresa	1,9%	12,6%	29,0%	55,1%	1,4%
34	O controle da empresa sobre meu trabalho é rigoroso	1,9%	9,2%	26,6%	60,4%	1,9%
35	O controle da empresa sobre o meu trabalho mede bem o meu desempenho	6,8%	16,9%	35,7%	39,6%	1,0%

36	Quando vejo algo errado, aviso ao meu chefe	1,4%	6,3%	21,7%	70,0%	0,5%
37	As coisas que digo ao meu chefe sobre o meu trabalho ajudam a melhorar o funcionamento dos Correios	2,9%	9,2%	22,2%	62,8%	2,9%
38	Meu chefe me procura regularmente para saber como podemos melhorar nosso trabalho	11,1%	12,6%	32,4%	41,5%	2,4%
39	Estou motivado para desempenhar minhas tarefas	7,7%	9,2%	30,4%	51,7%	1,0%
40	A empresa premia os bons resultados	28,0%	23,7%	27,1%	17,9%	3,4%
41	A empresa pune os resultados ruins	14,5%	19,3%	30,0%	29,0%	7,2%
42	As punições acontecem da mesma forma na área operacional e na área administrativa	27,1%	15,0%	16,4%	9,7%	31,9%
43	As recompensas acontecem da mesma forma na área operacional e na área administrativa	34,8%	17,9%	15,5%	8,7%	23,2%
44	As punições acontecem da mesma forma na área operacional e na área de atendimento	21,3%	11,1%	20,8%	13,5%	33,3%
45	As recompensas acontecem da mesma forma na área administrativa e na área de atendimento	25,6%	14,5%	16,4%	10,1%	33,3%

46	As punições acontecem da mesma forma na área administrativa e na área de atendimento	19,3%	12,6%	17,4%	8,7%	42,0%
47	As recompensas acontecem da mesma forma na área operacional e na área de atendimento	24,2%	14,0%	17,4%	12,6%	31,9%
48	Conheço os critérios de avaliação utilizados pela empresa	4,3%	8,7%	35,3%	48,3%	3,4%
49	Conheço os critérios de avaliação utilizados por meu chefe	6,3%	6,8%	37,7%	45,9%	3,4%
50	Sei quando vou receber recompensa ou punição, na empresa	15,0%	15,9%	25,6%	31,4%	12,1%
51	Sou recompensado ou punido com a mesma frequência	44,9%	15,5%	15,0%	7,2%	17,4%
52	A empresa é justa com seus empregados	17,9%	21,3%	37,2%	23,2%	0,5%

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)