



Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

SONIA REGINA DINIZ

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: uma questão para além da formação**

Brasília

2015

SONIA REGINA DINIZ

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: uma questão para além da formação**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, Curso de Mestrado, Linha de Pesquisa Psicologia e Educação do Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia e Educação.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ilma Passos Alencastro Veiga

Brasília

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Diniz, Sonia Regina.

Desenvolvimento gerencial : uma questão para além da formação /  
Sonia Regina Diniz. – Brasília, 2015.

111 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro Universitário de  
Brasília-UniCEUB, Brasília, 2015.

Orientador: Dra. Ilma Passos Alencastro Veiga

1. Desenvolvimento Gerencial. 2. Educação Corporativa. 3.  
Universidade Corporativa.

CDU: 658.386

**SONIA REGINA DINIZ**

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: uma questão para além da formação**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, Curso de Mestrado, Linha de Pesquisa Psicologia e Educação do Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia e Educação, examinada pela seguinte banca:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ilma Passos Alencastro Veiga (orientadora)  
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleide Maria Quixadá Viana  
Faculdade de Educação – Universidade de Brasília (UnB)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliane Campos Machado  
Faculdade de Educação – Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 09 de julho de 2015

Dedico esta dissertação a Alane Wires e Laís Roberta.

Alane, companheira incondicional, sempre presente, doce, sensível e de acolhimento extremado, com quem pude compartilhar todos os momentos de angústia, tropeços e vitórias que envolveram o desenvolvimento deste trabalho.

Laís, filha altruísta com quem pude aprender que o amor que liberta é o mesmo que nos faz querer estar juntas. Delicada e generosa, traz leveza à vida pela forma como a enfrenta com otimismo e bom humor.

A vocês duas, com quem tive o prazer de compartilhar essa etapa tão importante de minha vida e que nos sirva de inspiração para os desafios futuros.

## **AGRADECIMENTOS**

O Programa de Mestrado do UniCEUB mostrou-me um novo mundo até então desconhecido. Na relação com os professores e professoras do curso, vivenciei experiências de descoberta e emoção que jamais serão esquecidas. Aos meus mestres queridos, Carlos Augusto, Fernando, Ana Flávia, Elizabeth e Maria Eleusa, meu muito obrigada pela dedicação.

Às professoras Cleide e Liliane, obrigada pela disponibilidade à leitura atenta e minuciosa desta dissertação que, já no Exame de Qualificação, fizeram apontamentos valiosos que mudaram os rumos das minhas reflexões.

E especialmente a Ilma Passos Alencastro Veiga, que muito mais que minha orientadora, esteve comigo durante todo esse processo com tamanha compreensão e confiança que me possibilitou concluir este trabalho quando nem mesmo eu acreditava conseguir. Exemplo de vida, de força e de mestre que levarei sempre comigo e sem quem nada poderia ter acontecido. Meus agradecimentos eternos.

## RESUMO

Neste trabalho procura-se compreender a dinâmica que envolve o desempenho dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília, na consecução do Plano Estratégico dos Correios. Para tanto, se fez essencial um recorte voltado à qualificação desses gestores. Assim, o tema adotado teve como alvo os gerentes, sob o enfoque da formação como processo educativo. Desse modo, o objetivo geral foi compreender como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília, em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020. Esta dissertação analisa os eixos teóricos de Educação Corporativa, Desenvolvimento Gerencial e Liderança, estabelecendo um cotejo entre as Universidades Corporativas e as Universidades Acadêmicas, no sentido de evidenciar os limites e objetivos de cada uma. Faz uma retomada do movimento da Educação Corporativa até seu aparecimento no Brasil, destacando seus limites e desafios, adentrando os modelos clássicos de liderança. Nesse sentido, preocupa-se com os Programas de Desenvolvimento Gerencial no que concerne às condições em que são oferecidos pelas empresas, à eficácia, eficiência e aplicabilidade ou não dessa ferramenta estratégica. Para a investigação adota-se a metodologia qualitativa para um público composto de gerentes e de outros empregados num total de 27 participantes. Os instrumentos utilizados foram as entrevistas semiestruturadas, a aplicação de questionários, a realização de três grupos focais e a análise documental. Para a apresentação e discussão de resultados, utilizamos a triangulação de procedimentos com as respectivas análise e interpretação dos dados. Como considerações pelo que foi apurado na pesquisa realizada na Diretoria Regional de Brasília, a Empresa apresenta sérios problemas nas ações de Educação Corporativa, principalmente no que se refere ao Desenvolvimento Gerencial para os gerentes. Ainda é fomentado um modelo de formação retrógrado e nada eficiente. Foi apontada também uma imensa insatisfação dos empregados em relação à forma de ascensão à função gerencial, o que revela total falta de confiabilidade nos gerentes escolhidos. Nisso se esconde uma questão que ultrapassa os limites da formação e remete à reflexão sobre quem se deve formar.

Palavras-chave: Desenvolvimento Gerencial. Educação Corporativa. Treinamento. Formação. Universidade Corporativa.

## ABSTRACT

This study seeks to understand the dynamics that involve the performance of managers of the Brasilia Regional Board in achieving the Strategic Plan of the Postal Service. Therefore, it is essential a cutout study in direction to the qualification of these managers. Thus, the adopted theme was to target managers, with a focus on training as an educational process. Thus, the overall goal was to understand the development of the managers of Brasilia Regional Board in compliance with the Strategic Plan of the Postal Service 2020. This dissertation analyzes the theoretical axis of Corporate Education, Management Development and Leadership, establishing a comparison between Corporate Universities and Academic Universities, to highlight the limits and goals of each. There is a retrieve of the Corporate Education movement until its appearance in Brazil, highlighting its limitations and challenges, entering the classic leadership models. In this sense, there is an interest with Management Development Programs while concerning the conditions under which they are offered, and the effectiveness, efficiency and applicability, or not, of this strategic tool. For research it was implemented a qualitative method for a public composed of managers and other employees, totaling 27 participants. The instruments used were semi-structured interviews, questionnaires, three focus groups and document analysis. For the presentation and discussion of results, we use triangulation procedures with their respective analysis and interpretation of data. For deliberative purpose of what was found in this study in the Brasilia Regional Board, the Company presents serious problems in Corporate Education actions, particularly with regard to the Management Development for managers. A retrograde and inefficient model of training is still used. Great dissatisfaction of employees was also appointed, in relation to management promotion, showing total lack of confidence in the chosen managers. A question still lurks, which goes beyond the training, and refers on reflecting on who should be trained.

Keywords: Management Development. Corporate Education. Training. Education. Corporate University

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Quadro de coerência.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 – Primeira Régua de Avaliação.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3 – Segunda Régua de Avaliação.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4 – Plano para Liderança em Sustentabilidade Empresarial.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 5 – Estrutura Organizacional dos Correios.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 6 – Perfil da Empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 7 – Organização estrutural da Diretoria Regional de Brasília.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8 – Perfil dos empregados pesquisados.....</b>	<b>62</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 – Compilação das tradicionais abordagens sobre liderança.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 2 – Propostas para a liderança direcionada para a sustentabilidade....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 3 – Relação entre as categorias e os objetivos da pesquisa.....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Avaliação Auto Assistida
CA	Conselho de Administração
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEG	Coordenadoria Regional de Negócios
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
Correios 2020	Plano Estratégico Correios 2020
COSUP	Coordenadoria Regional de Suporte
CT	Centros de Treinamento
DG	Desenvolvimento Gerencial
DPLAN	Departamento de Planejamento
DR	Diretoria Regional
DR BSB	Diretoria Regional de Brasília
ECT-Normas	Manuais dos Correios
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GEBAN	Gerência de Banco Postal
GEOPE	Gerência de Operações
GERAD	Gerência de Administração
GERAT	Gerência de Atendimento
GEREC	Gerência de Recursos Humanos
GEREN	Gerência de Engenharia

GESAU	Gerência de Saúde
GEVEN	Gerência de Vendas
GMEG	Gerência Corporativa do Modelo de Excelência da Gestão
MANAUD	Manual de Auditoria
MANCOM	Manual de Comunicação
MANEDU	Manual de Educação
MANORG	Manual de Organização
MANPES	Manual de Pessoal
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MS	Ministério da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial
PE	Plano Estratégico
PlatBr	Plataforma Brasil
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
REVEN	Região de Vendas
SDGE	Seção de Desenvolvimento Gerencial
SECOR	Subgerência de Educação Corporativa
TAI	Termo de Aceite Institucional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UA	Universidade Acadêmica
UC	Universidade Corporativa

UNB	Universidade de Brasília
UniCEUB	Centro Universitário de Brasília
UniCorreios	Universidade dos Correios

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
2	<b>ESCULPINDO O TEMA</b> .....	17
2.1	SITUANDO AS QUESTÕES E OS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
2.2	O OBJETO DA PESQUISA.....	21
3	<b>AS CONCEPÇÕES QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA</b> .....	25
3.1	EDUCAÇÃO CORPORATIVA, ORIGEM E APLICAÇÃO.....	27
3.1.1	<b>Do Centro de Treinamento à Universidade Corporativa</b> .....	29
3.1.2	<b>Universidades Corporativas e Acadêmicas são iguais?</b> .....	30
3.1.3	<b>Universidade Corporativa: possibilidades e limitações</b> .....	31
3.1.4	<b>Universidade Acadêmica: interesse e disposição</b> .....	32
3.2	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	34
3.2.1	<b>A Seção de Desenvolvimento Gerencial</b> .....	35
3.2.2	<b>Alcance e intenção dos Programas de Desenvolvimento Gerencial</b> ...37	
3.2.3	<b>A formação como processo educativo</b> .....	42
3.3	LIDERANÇA .....	43
3.3.1	<b>Liderança e Sustentabilidade</b> .....	46
3.3.2	<b>Plano para Liderança em Sustentabilidade Empresarial – ONU</b> .....	49
4	<b>A TRILHA METODOLÓGICA DA PESQUISA</b> .....	53
4.1	A INSTITUIÇÃO .....	55
4.2	OS INTERLOCUTORES .....	59
4.2.1	<b>Interlocutores e Anonimato</b> .....	60
4.2.2	<b>Interlocutores: conhecendo os gerentes e suas gerências</b> .....	60
4.2.3	<b>Interlocutores: conhecendo os empregados</b> .....	61
4.3	OS PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS .....	63
4.3.1	<b>Análise Documental</b> .....	64
4.3.2	<b>Questionário</b> .....	65
4.3.3	<b>Entrevista semiestruturada</b> .....	65
4.3.4	<b>Grupo Focal</b> .....	66
4.4	TRABALHANDO COM OS DADOS COLETADOS.....	67
4.5	DAS CATEGORIAS À INTERPRETAÇÃO.....	68

4.6	A INTERPRETAÇÃO DE DADOS E O PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO.....	69
5	<b>ANÁLISE DE DADOS: CONHECENDO AS MÚLTIPLAS REALIDADES...</b>	<b>70</b>
5.1	A REALIDADE ESPERADA: ANÁLISE DOCUMENTAL.....	70
5.2	A REALIDADE VIVIDA: TRIANGULAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.....	79
6	<b>ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Como em toda empresa, as rápidas e constantes mudanças do mundo globalizado requerem redirecionamentos que atendam às suas necessidades e lhe permitam conquistar um diferencial competitivo. As novas demandas surgiram em decorrência do novo perfil do consumidor que agora exige qualidade e velocidade no atendimento e oferta de produtos ou serviços.

Na busca dessa vantagem em relação à concorrência, algumas empresas optam por despontar em lançamentos e inovações de seus produtos, outras, em comodidade e qualidade de seus serviços, há ainda aquelas que apostam no relacionamento com o cliente. Enfim, qualquer que seja a estratégia usada, minha curiosidade sempre foi saber como fazer essa “máquina andar”. Qual seria o segredo da engrenagem? Como seria formado e desenvolvido o pessoal que está por trás de qualquer transformação? Haveria um modelo padrão de gestor nas empresas de sucesso?

Essas e outras questões também adentraram meu ambiente de trabalho. Os Correios estavam passando por um processo de grande mudança. A empresa adotou uma nova identidade corporativa, mudou seus valores, sua missão e, principalmente, sua visão. Começava um tempo em que todos “deveriam” engajar-se para que a Empresa atingisse o *status* de “Empresa de Classe Mundial”. A partir desse momento, não apenas como observadora, mas também como peça do mecanismo, eu me perguntava como os gerentes conduziriam suas equipes para o atingimento dessa meta. Estariam eles preparados para essa difícil empreitada? Falando em uma empresa de pequeno ou médio porte, nada muito complicado, mas se tratando de uma empresa estatal, com mais de 125.000 empregados distribuídos em todo o Brasil, numa imensa diversidade de cultura e costumes, parecia uma missão impossível. Nessa perspectiva, percebia cada vez mais minha afinidade e interesse pelo tema dos processos educativos utilizados nas organizações, como ferramenta para o atingimento de metas empresariais.

Dessa inquietação, comecei a fazer correlações entre os objetivos estratégicos elaborados e determinados pela alta direção, com a execução prática pela ponta, os empregados de base. Da análise do confronto entre o que é necessário para o desempenho da função de gestor e o que é oferecido nos treinamentos pela Educação

Corporativa, emergiu a pergunta que orientou esta pesquisa: Como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020?

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. Além desta introdução, no segundo capítulo, “Esculpindo o tema”, com o tópico: Situando as questões e os objetivos da pesquisa e o tópico: O objeto de pesquisa, apresento um panorama atual da Empresa Correios, situo a problemática da pesquisa sob o ponto de vista de minha direta participação, bem como justifico os motivos para a consecução deste trabalho.

No terceiro capítulo, “As concepções que fundamentam a pesquisa”, com os tópicos Educação Corporativa, Desenvolvimento Gerencial e Liderança, trago uma perspectiva sobre a origem e aplicação desses três referenciais. Nesse caminho, procurei evidenciar, além dos objetivos expostos na literatura correspondente, o sentido latente em sua utilização pelas organizações.

No quarto capítulo, “A trilha metodológica da pesquisa”, privilegiei o uso da abordagem qualitativa por ser a que me permite uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos apresentados. Para o tipo de investigação pelo qual pretendia enveredar, não bastaria apenas a análise dos dados em termos quantitativos. Saber quantos termos seriam usados predominantemente por determinado grupo não contemplaria necessariamente o mesmo sentido para cada participante. Assim sendo, a compreensão do gestual, do velado e do não dito - para este trabalho - poderia fazer transparecer a dinâmica da organização mais claramente do que a simples transcrição dos instrumentos utilizados.

O quinto capítulo, “Análise de dados: conhecendo as múltiplas realidades”, se deu sob a análise e interpretação dos dados coletados. Procurei nessa fase evidenciar a relação existente entre a investigação realizada e o objeto estudado. Por meio do confronto dos instrumentos utilizados e aliados à interpretação do material produzido, objetivei ampliar o significado das respostas obtidas. Caminhando nessa direção, ofereço no sexto capítulo “Algumas considerações” que são minhas contribuições no sentido das reflexões realizadas no percurso deste trabalho, bem como alguns apontamentos sobre possíveis caminhos para investigações futuras nessa temática.

## 2 ESCULPINDO O TEMA

Na gama de aspectos relacionados à gestão, infere-se deste assunto que, para melhor compreender a dinâmica que envolve o desempenho dos gestores, se faz essencial um recorte voltado a sua qualificação. Desse modo, o tema adotado tem como foco a formação dos gerentes pela Seção de Desenvolvimento Gerencial, como área responsável pela formação dos gestores da Diretoria Regional de Brasília.

O enfoque no processo educativo da gestão sob o olhar da formação alinha-se às premissas da Educação Corporativa. No entanto, a Empresa detectou uma deficiência em relação à atuação dos gestores, embora eles tenham participado de seus programas de capacitação e desenvolvimento. Portanto, o presente trabalho desenvolveu-se consoante a temática apresentada sob o título de “Desenvolvimento Gerencial: uma questão para além da formação”.

Este tema, por sua relevância, tem ocupado diversos pesquisadores na busca de entendimento do problema de capacitação e desenvolvimento de gestores. Com esse propósito, em 2007, Caroline Ester Marcon apresentou sua Dissertação de Mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB), com o trabalho intitulado “Competências Gerenciais e suas Contribuições no Processo de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo Empírico em Empresa do Setor de Telecomunicações Brasileiro”.

A pesquisa em referência transcorreu também em uma empresa estatal, a Brasil Telecom que, à época do trabalho, havia sido privatizada e passava por um reposicionamento estratégico. Essa dissertação se propôs a analisar o desenvolvimento das competências gerenciais. O foco foi compreender como a aprendizagem ocorrida no âmbito individual poderia disseminar-se no contexto coletivo e contribuir para a aprendizagem organizacional. A pesquisa teve como expectativa observar os fenômenos sociais que englobam o complexo da aprendizagem e, para tanto, buscou investigar a teia das relações de aprendizagem que começa pelos gestores até chegar às equipes de trabalho.

Em síntese, como a própria autora coloca, o estudo realizado pode ser considerado como um ponto de partida para pesquisas futuras, visto que diversas limitações afetaram a análise geral e impediram uma aproximação real dos objetivos propostos. Desse modo, enfatiza que os resultados obtidos serviriam como

conhecimento teórico-prático num campo de pesquisa ainda novo (MARCON, 2007).

Diferentemente da dissertação apresentada, embora verse sobre a temática da qualificação gerencial, em minha pesquisa não me estendi em relação à fruição das competências gerenciais no desempenho de suas atividades, mas em como suscitá-las no gestor por meio dos processos educativos promovidos pela Educação Corporativa dos Correios.

## 2.1 SITUANDO AS QUESTÕES E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Em outubro de 2009, os Correios reformularam o Negócio, a Missão e os Valores da Empresa, ampliando o horizonte para uma nova Visão – Ser Uma Empresa de Classe Mundial. Contudo, de acordo com o diagnóstico que foi realizado por ocasião da adoção da nova identidade corporativa, a gestão nos Correios não atende às expectativas dessa Visão, tendo como referência os Critérios de Excelência disseminados pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), cuja finalidade é promover a excelência em gestão.

Os Correios possuem sua própria Universidade Corporativa (UC), a UniCorreios, localizada em Brasília e vinculada à Administração Central. Em sua estrutura, conta com espaço físico, um *campus* composto por salas, laboratórios e biblioteca, além de Áreas de Educação espalhadas em todas as Diretorias Regionais, praticamente em todos os Estados brasileiros. Dispõe de diversos cursos e recursos educacionais que são ofertados a todos os empregados, gestores ou não. Entretanto, apesar de todo o aparato educacional existente, a atuação da chefia não se apresentava adequadamente qualificada para atender aos objetivos estratégicos. Dados de pesquisa realizada pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) revelaram a atuação de chefia insatisfatória em quesitos como maturidade, integração, aprendizado e outros que serão apresentados a seguir.

Assim sendo, desenvolvi a questão central e norteadora deste trabalho, que discute “Como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília, em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020? ”

Dessa forma, procurei atingir o objetivo geral de “Compreender como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília, em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020”.

A fim de delinear a trajetória que seria percorrida, elaborei outras questões que me permitissem caminhar rumo à meta estabelecida com as seguintes indagações:

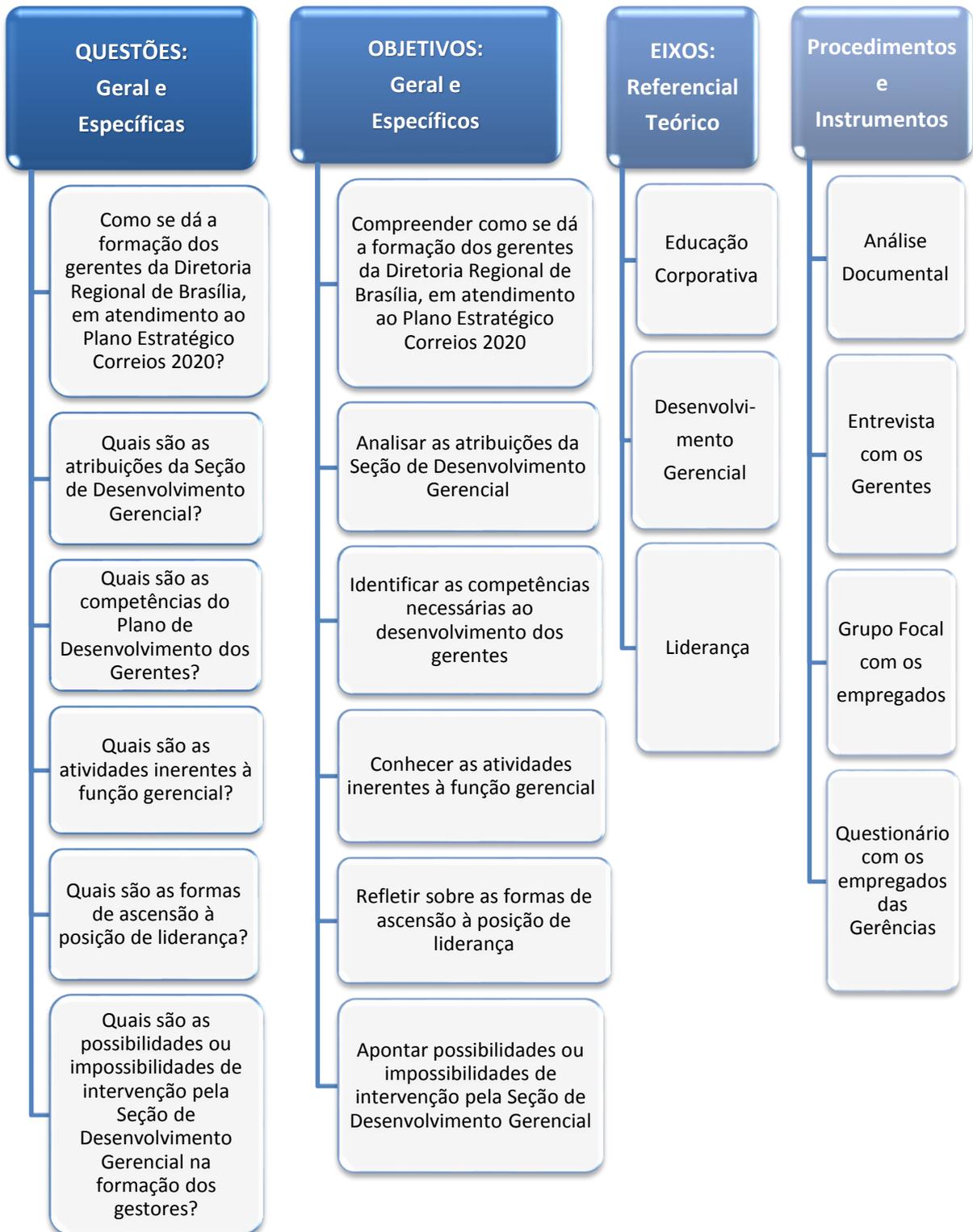
1. Quais são as atribuições da Seção de Desenvolvimento Gerencial?
2. Quais são as competências do Plano de Desenvolvimento dos Gerentes?
3. Quais são as atividades inerentes à função gerencial?
4. Quais são as formas de ascensão à posição de liderança?
5. Quais são as possibilidades ou impossibilidades de intervenção pela Seção de Desenvolvimento Gerencial, na formação dos gestores?

Tendo estas questões, segui os objetivos específicos sobre os quais a investigação se debruçou:

1. Analisar as atribuições da Seção de Desenvolvimento Gerencial.
2. Identificar as competências necessárias ao desenvolvimento dos gerentes.
3. Conhecer as atividades inerentes à função gerencial.
4. Refletir sobre as formas de ascensão à posição de liderança.
5. Apontar possibilidades ou impossibilidades de intervenção pela Seção de Desenvolvimento Gerencial.

Para que eu pudesse ter clareza sobre a trilha que iria seguir e o que poderia encontrar nessa caminhada, desenvolvi o “Quadro da Coerência”. Esse recurso possibilita uma rápida visualização de itens importantes da pesquisa, tais como as questões, o objetivo geral e os objetivos específicos, os eixos do referencial teórico, os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados.

**Figura 1 – Quadro de Coerência**



Fonte: Veiga e Diniz (2013)

Descrito o mapa que seria percorrido, pude ater-me às questões que me levariam aos objetivos estabelecidos, sem me dispersar no universo de informações que seriam processadas pelos sujeitos da pesquisa.

## 2.2 O OBJETO DA PESQUISA

A necessidade de adequação e atualização das empresas junto ao mercado tornou-se essencial a sua sobrevivência. Essa preocupação chegou ao Governo também e, embora o Estado seja essencialmente provido por recursos financeiros de origem tributária, existem entre seus Órgãos as empresas estatais da administração indireta. Algumas dessas empresas têm atividade econômica, são autossuficientes e provedoras dos próprios recursos para a atuação mercantil. Nesta condição, semelhantes às empresas privadas, têm a finalidade de obter lucro e, por isso, estão sujeitas à concorrência do mercado, sendo obrigadas a acompanhar as transformações e necessidades atuais para se firmarem em sua área de atuação. Nesta perspectiva de cenários incertos e infinitas possibilidades de ampliação, a empresa estatal Correios sentiu a necessidade e a urgência de se modernizar para atender às demandas da população, para se sustentar e para alavancar o tão almejado lucro e agressividade no mercado comercial.

Com a criação do novo Estatuto dos Correios, aprovado pelo Decreto nº 7.483, em 16/05/2011, a empresa fortaleceu-se e ganhou espaço para atuação em diversos segmentos no mercado, inclusive em outros países. Para esse processo de modernização, em seu Planejamento Estratégico elaborou e colocou em prática o “Plano Estratégico Correios 2020”, objetivando consolidar-se em um mercado marcado pela competitividade e ansioso pela celeridade de desenvolvimento organizacional. Por meio de Ciclos Estratégicos, os Correios definiram os caminhos que deveriam ser seguidos em diferentes estágios na consecução de seus objetivos. O intento foi o de sinalizar na linha do tempo ações que pudessem ser mensuradas dentro de três grandes grupos:

1. Corporativo
2. Linhas de Negócios
3. Linha de Gestão

Nessa divisão do Plano Estratégico Correios 2020, concentrei-me mais especificamente no item 3 - Linha de Gestão, tendo em vista que esse grupo abrange várias ações relacionadas à gestão da empresa, inclusive a de desenvolvimento e formação dos gestores, alvo deste trabalho.

Para a Linha de Gestão, a Empresa tem como base a sustentabilidade e a excelência, ou seja, a sustentabilidade empresarial e a qualidade da gestão dos Correios. Dessa forma, como ação estratégica, os Correios utilizaram-se da capacitação de pessoal, tendo como paradigma o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Conforme o *site* da FNQ, em 1991, um grupo formado por trinta e nove organizações privadas e públicas fundaram em São Paulo essa instituição, sem fins lucrativos, cuja finalidade é administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A necessidade do empresariado na década de 1990, com a abertura da economia brasileira fez com que se buscassem padrões internacionais de gestão. Os Fundamentos da Excelência da FNQ baseiam-se justamente em conceitos reconhecidos internacionalmente e em práticas encontradas em organizações líderes, tidas como empresas de Classe Mundial. Desde então, as empresas se orientam no sentido de adotarem as melhores práticas de gestão para o aumento da competitividade.

Assim, conforme relatório elaborado pelo Departamento de Planejamento (DPLAN), por meio de sua Gerência Corporativa do Modelo de Excelência da Gestão (GMEG) (2014 p. 5), realizou-se em 2010 a primeira avaliação da gestão organizacional em âmbito corporativo, utilizando-se como referência o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ. Ainda segundo esse relatório, a avaliação foi realizada por empregados dos Correios com experiência como instrutores ou examinadores em processos de avaliação de gestão organizacional. Nessa avaliação, foram diagnosticados 113 pontos, correspondendo à faixa 1, numa escala geral de 1.000 pontos.

**Figura 2 – Primeira Régua de Avaliação**



Fonte: FNQ com adaptações

Tal escala tinha por definição os “Critérios de Excelência 2010” da FNQ, cujo objetivo é mensurar três diferentes segmentos:

1. Maturidade da gestão
2. Competitividade
3. Sustentabilidade

Conforme pode ser observado na figura 2, o resultado obtido nessa primeira avaliação interna demonstrou que a pontuação final de 113 pontos, classificada na faixa 1, refletia de modo geral, entre os três segmentos, no que concerne à Maturidade da Gestão, que a Empresa atuava com “práticas de gestão em estágios preliminares de adequação aos requisitos dos Critérios de Excelência”, conforme apontado no Ciclo 2011/2014 do Plano Estratégico Correios 2020 – 1º Ciclo (2011, p. 42).

Entre vários outros pontos sinalizados pela referida avaliação, cabe para este estudo ressaltar os seguintes itens:

- Práticas de gestão pontual e não sistêmica
- Não apresentação de aperfeiçoamento em decorrência da avaliação dos resultados gerados
- Falta de integração e incoerência com as estratégias da Empresa
- Ocorrência do aprendizado de forma isolada e não sistematizada

Dado esse resultado, consolidou-se a implantação do Plano Estratégico Correios 2020 e a necessidade urgente de adoção de medidas para o alcance dos Critérios de Excelência. Assim sendo, foi assumida essa métrica de excelência e qualidade da gestão e, em agosto/2012, os Correios iniciaram um procedimento denominado Avaliação Auto Assistida (AAA). Trata-se de um programa oferecido pela FNQ que capacita as organizações a realizarem um diagnóstico da gestão com foco nos resultados, baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

Dessa feita, atingiu-se um resultado de 374 pontos, correspondendo à faixa 4, numa escala de 1000 pontos, conforme pode ser observado na figura 3, a seguir.

**Figura 3 – Segunda Régua de Avaliação**

Fonte: FNQ com adaptações

Inegavelmente, ocorreu um salto em relação à maturidade da gestão se tivermos como parâmetro as duas avaliações realizadas. Da 1ª avaliação em 2010, cujo resultado ficou na faixa 1 com 113 pontos para a 2ª avaliação, realizada em 2012, cujo resultado pulou para a faixa 4 com 374 pontos. Contudo, tendo em vista uma medição que vai até a faixa 9, que compreende de 851 a 1000 pontos para ser considerada uma Empresa de Classe Mundial, situar-se na faixa 4 não indica um desempenho adequado para o lugar em que se quer estar.

Com o intuito de dar maior transparência e compreensão quanto à essa métrica de avaliação, disponibilizei a Faixa de Pontuação Global dos “Critérios de Excelência” da FNQ (2013, p. 106-7) que consta detalhadamente o conteúdo correspondente em cada pontuação, da faixa 1 à faixa 9. Entretanto, tanto a primeira avaliação de 2010, como a segunda avaliação de 2012 se deram pelo sistema de Avaliação Auto Assistida (AAA), isto é, um grupo avaliador composto por funcionários da própria Empresa. (Anexo A)

Para os negócios da empresa, é necessário que os Correios tenham em sua direção gestores qualificados e alinhados à Visão de Ser Uma Empresa de Classe Mundial, atuantes com clareza nos processos de tomada de decisões com ética e conhecedores da exata dimensão de suas responsabilidades. Portanto, se atingidos os objetivos estratégicos dos Correios 2020, será possível oferecer à sociedade a universalização dos serviços postais, a transformação dos atendimentos num espaço de multisserviços para inclusão social, digital e bancária, além da expansão de novas Unidades no exterior. Dessa maneira, estariam representados adequadamente os interesses dos Correios e as necessidades da população quanto à melhoria dos produtos e serviços.

### 3 AS CONCEPÇÕES QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA

No presente estudo, serão adotados fundamentalmente três eixos teóricos: a Educação Corporativa, o Desenvolvimento Gerencial e a Liderança.

Para começar nossa discussão, penso que precisamos convencionar o que entendemos por Educação Corporativa. Educação Escolar, de um modo geral, todos nós já passamos por ela de algum modo. Desde os primórdios de nossa infância, da escola tradicional de ensino básico até o ensino superior nas universidades públicas ou privadas. Mesmo aqueles que, por qualquer infortúnio, não tiveram a oportunidade de passar por ela, conhecem uma escola ou sabem a que elas vieram ou ainda, para que existem. “Meu filho vai estudar e virar doutor”: até no imaginário popular a função precípua da escola é a educação.

Educação, do latim *educare*, que significa extrair, tirar, desenvolver (FERREIRA, 2010, p. 271). Segundo o dicionário Houaiss *on-line* (2014), educação é a aplicação de métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano. Em suma, educação está intimamente ligada à ideia de formação do homem.

Para Brandão (2007), a educação não existe de modo único e rígido. Ela se manifesta nas relações humanas intra e intergrupos, não necessitando sequer de um local para que aconteça.

Da família à comunidade, a educação existe difusa em todos os mundos sociais, entre as incontáveis práticas dos mistérios do aprender; primeiro, sem classes de alunos, sem livros e sem professores especialistas; mais adiante com escolas, salas, professores e métodos pedagógicos (BRANDÃO, 2007, p. 10).

O autor ressalta que a educação pode existir livre, como uma maneira das pessoas criarem um lugar comum, compartilhar uma ideologia ou até mesmo validar uma crença. Entretanto, “a educação também pode existir imposta por um sistema centralizado de poder, que usa o saber e o controle sobre o saber como armas que reforçam a desigualdade entre os homens” (BRANDÃO, 2007, p. 10). Dessa forma, a educação também pode vir a ser instrumento estratégico para estratificar as pessoas em uma clara e visível divisão entre ricos e pobres.

Brandão (2007) traz uma ideia interessante sobre as atividades do professor e sua práxis. Por vezes, o educador acredita que é livre e atuante na sociedade por meio de seu trabalho a serviço da educação. Todavia, pode estar servindo a quem o constituiu, e, sem refletir, estar reproduzindo as ideias e interesses políticos do mesmo Sistema de Governo pelo qual se formou.

Em Freire (1987), temos retratada a problemática da concepção bancária de educação. Um modelo em que o educador faz da educação um ato de depositar o conhecimento e o educando figura como mero depositário. Uma espécie de recipiente que pode ser enchido com a narrativa do educador. O autor ainda chama a atenção para o fato de essa ação suprimir totalmente a realidade, tornando-a repetição e memorização de frases feitas, sem o devido senso investigativo.

Falar da realidade como algo parado, estático, compartimentado e bem comportado, quanto não falar ou dissertar sobre algo completamente alheio é experiência dos educandos e vem sendo, realmente, a suprema inquietação desta educação. A sua irrefreada ânsia. Nela, o educador aparece como seu indiscutível agente, como seu real sujeito, cuja tarefa indeclinável é “encher” os educandos dos conteúdos de sua narração. Conteúdos que são retalhos da realidade desconectados da totalidade em que se engendram e em cuja visão ganhariam significação (FREIRE, 1987, p. 33).

Essa ideia de depositar o conhecimento, ainda que fosse possível aos alunos capturá-lo em sua totalidade, não atenderia de forma nenhuma aos anseios das organizações de hoje. A palavra de ordem é mudança, e inovação é base para a sustentação dos negócios de qualquer empresa; de outra forma, seriam facilmente sucumbidas pela concorrência. Desse modo, a impossibilidade de expressão, criação, discordância, argumentação e tantas outras condições próprias nas relações humanas são claramente antagônicas às necessidades individuais e empresariais.

Adentrando o sentido da palavra corporativa, segundo o dicionário Houaiss *online* (2014), deriva de corporação, do latim *corporāre*, que significa reunião de pessoas num só grupo. Numa outra definição, tem-se que é a defesa dos interesses ou privilégios de um setor organizado da sociedade, em detrimento do interesse público (FERREIRA, 2010, p. 202).

Castanho (2000) argumenta que corporação também é representada por universidade. Assim como uma associação de determinados profissionais, a sociedade dos mestres é uma corporação. Entretanto, é necessário frisar que, embora

ambas tenham uma mesma designação, possuem princípios totalmente díspares entre si. Segundo o autor, a universidade mantém até os dias de hoje o corporativismo universitário pela luta constante por sua autonomia e criticidade. Já o corporativismo no meio industrial foi um modelo de organização do trabalho enterrado no passado.

Na verdade, a palavra *universitas* era muito usada na linguagem jurídica para designar uma corporação, ou seja, uma associação com certo grau de unidade. Nesse sentido, tinha sinonímia com *societas* (sociedade), *consortium* (consórcio) e até mesmo com *collegium* (colégio), embora esta última viesse a ter significado próprio na vida estudantil (CASTANHO, 2000, p. 20).

Portanto, num movimento analítico bem simples, é possível inferir que educação e corporação objetivam fins contraditórios em si. A educação possui um caráter universalista e social, enquanto a corporação atende aos interesses de determinado segmento do mercado.

### 3.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA, ORIGEM E APLICAÇÃO

Segundo Castro e Eboli (2013), as empresas tinham dificuldade em encontrar profissionais prontos para o trabalho e começaram a desenvolver programas de aprendizagem. Entre as várias iniciativas de melhor adequar o perfil ocupacional do trabalhador às necessidades da empresa, rapidamente estruturaram treinamentos de capacitação e aperfeiçoamento. Daí surgiram na Alemanha, por volta do século XIX, os primeiros Centros de Treinamento (CTs), que ofereciam aos recém-contratados cursos desenhados para o desempenho das atividades nas fábricas e que ainda contemplavam a linguagem e a matemática.

Conforme apontam Castro e Eboli (2013), esses treinamentos tinham por finalidade desenvolver habilidades básicas para os trabalhadores de função operacional. Todavia, logo se percebeu o alcance dos CTs e, se eles atendiam ao funcionário de “chão de fábrica”, poderiam expandir-se, também, para outro tipo de público, o supervisor, por exemplo.

O interessante nesse movimento de expansão do domínio dos CTs é que se pretendia desenvolver as habilidades do funcionário, de acordo com a função desempenhada. Visão esta, bem alinhada com a Administração Científica de Taylor, que se propagou na virada do século XX, com a concepção de produção caracterizada

pela ênfase nas tarefas, pelo Estudo de Tempos e Movimentos, cujo objetivo era aumentar a eficiência do nível operacional, racionalizando o trabalho. Nessa proposta havia a ideia de que, ao fazer as tarefas de modo mais rápido e com a máxima economia de esforço, todos poderiam ganhar com a consequente diminuição dos custos de produção, o que resultaria em melhores salários para os empregados e maiores lucros para os patrões. Conforme aponta Nóbrega (1997), a partir dessa metodologia do taylorismo, como ficou conhecida, o trabalho industrial foi fragmentado, pois cada trabalhador passou a exercer uma atividade específica no sistema industrial. A organização foi hierarquizada e sistematizada, e o tempo de produção passou a ser cronometrado, virou uma espécie de mercadoria. Desse modo, o trabalhador passou a “vender” sua mão de obra e a cumprir suas tarefas no menor tempo possível, para que pudesse produzir mais e mais. Nessa perspectiva, os empregados não precisariam nem deveriam ser inteligentes, apenas deveriam obedecer. Pensar era para o "gerente científico" e, dessa forma, separou-se o trabalho manual do trabalho intelectual, dividindo os funcionários entre aqueles que eram pagos para pensar e aqueles que eram pagos para executar.

Note-se que, até aquele momento, os CTs ainda trabalhavam com os treinamentos, ou seja, com programas específicos para determinadas atividades com os empregados da linha operacional, com os trabalhadores não pensantes, como diria Taylor. Imbuídos dessa ideologia da época, os CTs viram a possibilidade de doutrinar os empregados na cultura e valores institucionais, um movimento homogeneizador preponderante até os dias de hoje, que se confirma em Castro e Eboli (2013) quando afirmaram que

Uma organização é um ente vivo, com valores, crenças, hábitos e preferências. Para ser um bom funcionário, é preciso internalizar toda essa carga não cognitiva. Daí que, junto ao ensino de pregar pregos – ou o que seja –, a empresa “converte” os novos funcionários aos seus valores. Há que transmitir a cultura da empresa (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 409).

Nessa direção, além dos treinamentos tradicionais, foram introduzidos outros programas em atendimento a diversos setores das organizações que, embora trouxessem conteúdos carregados dos interesses empresariais, abordavam toda a cadeia de valor. Isso pareceu bom aos olhos do mercado e da sociedade, como

ressaltam Castro e Eboli (2013), pois os empregados adquiriam novos hábitos, disciplinas e valores empresariais.

No *site* do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2013), Educação Corporativa coaduna com a visão mercantilista e ratifica o histórico desse movimento no mundo profissional. A definição é de “uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização” (<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/>>). Eboli (2004) afirma que a Educação Corporativa atua como um complemento no processo educacional da população, tanto intra como extramuros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade. Numa leitura menos aprofundada, fica a mensagem de legitimidade desses procedimentos, isto é, de que existe um caráter de equidade. E não existe. As organizações não se utilizam da Educação Corporativa como uma alternativa de complementação da educação básica; pelo contrário, conforme tenho observado, esta é utilizada como meio de obstinação aos valores empresariais.

Meister (1999), uma das principais teóricas sobre Educação Corporativa, em um importante trabalho afirma que “no coração de cada universidade corporativa está um dogma básico” (MEISTER, 1999, p. 29). O preocupante nessa situação é que tal prática coordenada e orientada pela organização traz em si um potencial instrumento manipulador e sectarista. Conforme já discuti anteriormente, os propósitos e objetivos das organizações diferem e muito dos interesses públicos.

### **3.1.1 Do Centro de Treinamento à Universidade Corporativa**

Não demora e os Centros de Treinamento (CTs) vislumbram diversificar suas atividades; a mira é a gestão. Entram em cena os cursos gerenciais com novos formatos, conteúdo diversificado, foco na economia e política, porém, com eles, um novo desafio para os CTs: convencer os executivos a se matricularem nesses cursos. Para Castro e Eboli (2013), o surgimento das Universidades Corporativas (UCs) foi apenas uma jogada de encantamento pela semântica. Em vez de CTs frequentados pelos operários, agora Universidade, com tom e significado mais imponentes. Num outro trabalho de Castro e Eboli (2004), o autor e autora enfatizam que o termo Universidade Corporativa é uma estratégia de *marketing*, articulada de forma muito convincente na sociedade.

Para Meister, Universidade Corporativa deve ser entendida numa forma mais ampla e a define como “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p.29).

A Universidade Corporativa teve origem nos Estados Unidos e se propagou rapidamente no Brasil, embora lá as Universidades Corporativas se constituam predominantemente num espaço físico delimitado e aqui no Brasil elas podem ou não contar com essa estrutura. Tanto que Eboli (2004) discorre que a organização que dispõe ou não de uma Universidade Corporativa, não se limita à destinação de um local específico e tampouco à titulação desta, mas como são estruturados seus programas.

Vergara (2000, p.183) aponta que “o conceito que lhes dá suporte é o de processo, não de estrutura física”. Assim, não necessariamente as Universidades Corporativas se constituem caracterizadas por prédios e salas de aulas tradicionais, muito embora algumas organizações na intenção de mais se assemelhem às Universidades Acadêmicas, ou tradicionais, como são conhecidas no meio empresarial, mantenham suas instalações em *campi*.

Existe uma pacificação entre os teóricos em relação ao surgimento das Universidades Corporativas. A primeira foi da *General Electric* na década de 1950 na cidade de Crotonville/EUA. E, no Brasil, chegou na década de 1990, em Campinas, a Universidade da *Accor* (CASTRO; EBOLI, 2013; OTRANTO, 2007; VERGARA, 2000; MEISTER, 1999). Desde então, as Universidade Corporativas vêm crescendo de forma vertiginosa. A matéria do jornalista Luiz de França, veiculada pela Revista *Veja on-line* de 2009, traz aspectos sobre a expansão das UCs e aponta um índice de crescimento na ordem de 2.400% em dez anos.

### **3.1.2 Universidades Corporativas e Acadêmicas são iguais?**

Não! O termo Universidade Corporativa é mais uma sutileza do meio empresarial. De acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, várias são as condições e aplicações que uma Universidade deve ter. Como foco principal, uma Universidade se

sustenta no tripé ensino, pesquisa e extensão universitária, além dos interesses e metas dirigidas à sociedade.

As Universidades Corporativas, segundo Meister (1999), mantêm um “modelo de competências e vinculam a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa”. Conforme a autora, na atualidade o conhecimento tem um prazo de validade que não ultrapassa 18 meses, e as Universidades Corporativas oferecem oportunidades de aprendizagem contínua. Convergentes a esse entendimento, Eboli (2004) e Vergara (2000) destacam o desenvolvimento, a absorção, a ampliação e a instalação de habilidades e competências alinhadas ao negócio da empresa num processo de aprendizagem contínua ligado à estratégia empresarial.

Entretanto, apesar de sua contribuição individual e social como a literatura tenta apresentar, as Universidades Corporativas não têm seus cursos, formações, programas de desenvolvimento, ou como queiram denominar, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Por outro lado, podem criar cursos livremente por não se sujeitarem às mesmas leis que as Universidades Acadêmicas. Todavia, são impedidas de emitir diplomas justamente por não se submeterem à autorização, controle e fiscalização do MEC.

### **3.1.3 Universidade Corporativa: possibilidades e limitações**

A definição de Universidade Corporativa dada por Meister (1999), “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”, traz em si informações que necessitam de uma análise mais profunda para que possamos discorrer sobre suas implicações.

Por guarda-chuva podemos inferir um espaço delimitado, protegido e que abriga ideias, temas e ferramentas de gerenciamento. Por ser estratégico, ilustra que esses itens pertencem a determinada instituição, cuja finalidade é estender esse tipo de currículo não só aos funcionários, mas também aos clientes, fornecedores e comunidade. Note-se que, ao repassar à sociedade a possibilidade de uma educação complementar, denota a responsabilidade social da empresa sem, contudo, deixar transparecer que o conhecimento disponibilizado é fruto tendencioso aos interesses da própria organização.

Para Meister (1999), as Universidades Acadêmicas (UAs) não são capazes de formar o aluno com a capacitação exigida pelo mercado de trabalho, uma vez que este muda constantemente em velocidade maior do que elas podem acompanhar, enquanto as Universidades Corporativas (UCs) estão diretamente concatenadas às mudanças da economia. Em contrapartida, Vergara (2000) sugere que as empresas ofereçam seus cursos em parceria com uma Universidade Acadêmica, reconhecida pelo MEC, e que possa validar seus cursos.

Eboli (2004) argumenta que a vinculação das Universidades Corporativas às Universidades Acadêmicas reflete uma parceria de sucesso perante a sociedade, em virtude do valor agregado sustentado pelo corpo docente, prioritariamente de mestres e doutores, e pelo próprio reconhecimento dos conhecimentos produzidos por seus pesquisadores.

#### **3.1.4 Universidade Acadêmica: interesse e disposição**

Diferentemente das Universidades Corporativas, cujo cerne da existência é a lucratividade e a vantagem competitiva, as Universidades Acadêmicas têm uma missão não consoante a essa visão empresarial. Souza Filho (2006) argumenta que é salutar a exigência de uma universidade aberta, correlata à atualidade ou aos interesses da sociedade, contudo “sem que se integrem às suas tarefas interesses estranhos ao conhecimento teórico e à ciência que deve produzir e ensinar”. Nesse ponto, percebo claramente o antagonismo de ideias quando Meister (1999) afirma que, nas parcerias das Universidades Corporativas com as Universidades Acadêmicas, as empresas é que devem ditar os currículos de acordo com a estratégia do negócio. Segundo Souza Filho (2006), “a universidade e a ciência não podem subordinar seus fins a essas exigências”. Para ele, submeter-se a essas demandas significa subordinar-se ao mercado capitalista.

Quartiero e Cerny (2005) trazem uma importante contribuição nesse sentido. Essas autoras coadunam com Souza Filho (2006) e ratificam esse pensamento de que o interesse maior das organizações, por meio de suas Universidades Corporativas, está focado em seu próprio negócio. Interesse aquém das necessidades individuais e em detrimento do benefício coletivo.

As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico (QUARTIERO; CERNY, 2005, p.34).

Souza Filho (2006) alerta para a necessidade de se evitar a especialização, colocando para as Universidades a responsabilidade de oferecer diversificadas disciplinas em seus currículos, promovendo a interdisciplinaridade, a fim de que seus alunos sejam capazes de problematizar correlacionando suas questões com a vida humana. Assim sendo, penso em como um currículo imposto pelas empresas que objetivam a lucratividade em seus próprios negócios poderia servir ao interesse público.

Para o autor, a Universidade deve permanecer como um bem social e não se curvar a nenhum interesse que fira os princípios inegociáveis da liberdade de pensamento e da autonomia acadêmica. Em relação ao Estado, afirma que é quem tem a obrigação de financiar e manter a universidade, sem querer exercer o controle sobre ela. Considera, ainda, que a universidade retorne os recursos que são nela investidos na participação em projetos comunitários, desde que se tenha sempre em vista o interesse público e a concepção de que a Universidade somente funciona se for livre.

Dados os motivos expostos para se preservar a distinção entre os dois tipos de universidades, cabe ressaltar como se justifica o crescimento de Universidades Corporativas, com cursos validados por uma Universidade Acadêmica. Segundo Otranto (2007), os convênios realizados com as Universidades Corporativas resultam em recursos materiais, imobiliários, equipamentos de laboratórios, entre outros, para as Universidades Acadêmicas. Segundo a autora, para os docentes e técnicos administrativos há uma complementação nos rendimentos quando convocados para trabalhar nesses novos cursos. Para as instituições, respaldo acadêmico, imagem junto à sociedade, redução de custos, validação dos diplomas e consequente atração de novos talentos.

Enfim, uma troca perfeita, todos os interesses atendidos e, principalmente, o apoio dos veículos de comunicação, predominantemente mantidos por uma camada diminuta da sociedade, se não fosse o desvio da finalidade maior das Universidades

Acadêmicas, o bem comum. Nesse sentido, as políticas educacionais são subservientes ao *status quo* e passam a ser reguladas pela ótica do mercado.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Como o próprio nome insinua, desenvolvimento gerencial dá a ideia de um processo pelo qual o empregado que ocupa uma função de gerente tem fases de evolução. No dicionário *on-line* Houaiss (2014), desenvolvimento é definido como o aumento da capacidade ou das possibilidades de algo; crescimento, progresso, adiantamento ou ainda revelação gradual; desenrolamento, evolução, prosseguimento. Por gerencial temos um adjetivo para gerência ou gerente, e etimologicamente *gestão*, como ação de administrar, dirigir, gestão.

Pelo visto, a nomenclatura utilizada pelas Universidades Corporativas atingiu em cheio seus objetivos. Conseguiram imbuir não só na opinião pública, mas também na concepção dos próprios empregados das empresas a impressão de um nível diferenciado de conhecimento. Uma sensação de acessibilidade a um programa, processo ou local que proporcione a condição de preparação, capacitação e instrumentalização para práticas e desafios de gestão.

Tamanha é a importância dada a esse segmento nas empresas, que algumas têm programas específicos para esse fim e outras dispõem de uma área. No caso desta pesquisa, trata-se de uma Seção dentro do organograma da Diretoria Regional de Brasília. Desse modo, ora discuto sobre uma área específica, atrelada ao planejamento estratégico que tem atividades voltadas aos gestores, ora discorro sobre os programas, treinamentos e cursos voltados para o desenvolvimento dos mesmos gestores.

Assim sendo, com o intuito de facilitar o entendimento e clarificar as menções, quando me referir ao local, à área responsável pela formação dos gerentes será a Seção de Desenvolvimento Gerencial (SDGE) e quando se tratar das ações, das atividades, do processo, do programa e da formação propriamente dita será o Desenvolvimento Gerencial (DG).

Como o foco deste trabalho recai sobre a formação dos gerentes cuja responsabilidade é da SDGE de Brasília, penso ser necessário primeiramente

discorrer sobre essa área. Caracterizá-la tanto em termos de infraestrutura como em sua dinâmica funcional. Situa-la no organograma da empresa e demonstrar sua importância mesmo sendo uma unidade que funciona como uma minipeça num maximecanismo. Isto é, a ponta de todo o processo é a parte de execução, junto ao público-alvo, das estratégias definidas pela alta direção.

### **3.2.1 A Seção de Desenvolvimento Gerencial**

Os Correios possuem uma Administração Central situada em Brasília/DF. Nela estão contidas diversas outras áreas como o Conselho Fiscal e de Administração, a Diretoria e Comitê Executivo, diversos Departamentos, Centros de Serviços, outros órgãos de mesmo nível e uma Administração Regional, que comporta todas as vinte e oito Diretorias Regionais (DR). Entre estas é na Diretoria Regional de Brasília (DR BSB) que está a Seção de Desenvolvimento Gerencial (SDGE).

Essa Seção é responsável pela formação e desenvolvimento dos gestores que compõem o quadro de empregados da DR BSB. E embora esteja no organograma de uma diretoria regional, atua como uma Unidade de Educação, sendo subordinada tecnicamente à Universidade dos Correios.

Cabe ressaltar que nos Correios as ações de educação que compreendem a formação de gestores são desenvolvidas de forma estratificada, em três níveis: estratégico, tático e de execução, segundo o Manual de Educação (MANEDU) (2009, mod.7 cap. 1, p. 1). Outro fato relevante diz respeito à delimitação de autonomia da SDGE que, conforme o MANEDU (2009, mod. 7 cap. 3), deve priorizar as demandas de ações de educação corporativas, isto é, aquelas determinadas pela Universidade dos Correios (UniCorreios), em detrimento das ações de educação regionais.

Isto se aplica quando a SDGE, em atendimento ao Plano de Trabalho da Regional, deve suprimir alguma necessidade de capacitação de seus gestores para abarcar prioritariamente as ações programadas pela UniCorreios. Embora se queira uma padronização na capacitação de todos os gestores no âmbito nacional, perde-se nas especificidades locais. Ainda que estejamos falando em conhecimentos direcionados aos negócios da Empresa, cada local tem suas características e seus gestores, necessidades distintas.

Todas as Unidades dos Correios são estruturadas pelo ECT-Normas, que se decompõe em vários manuais visando à gestão de processos de toda a Empresa. Cada área possui seu manual específico em relação a sua segmentação no mercado e perfil de atividade. Por exemplo, Manual de Auditoria (MANAUD), Manual de Comunicação (MANCOM), Manual de Pessoal (MANPES) e outros. Ao todo são vinte e sete até a presente data. No caso em estudo, de acordo com o Manual de Organização (MANORG, 2011, mod. 14, cap. 1, p. 11 e cap. 3, p. 3), a SDGE tem elencadas as seguintes atribuições:

- a) Realizar o levantamento da necessidade de desenvolvimento gerencial.
- b) Elaborar o Plano Regional de Desenvolvimento com base no Planejamento anual elaborado pela Universidade Corporativa dos Correios e no levantamento das necessidades regionais.
- c) Elaborar a previsão orçamentária para as ações de educação previstas.
- d) Executar o plano anual voltado para o desenvolvimento de chefias.
- e) Preparar o material didático necessário aos programas de desenvolvimento de chefias, se necessário.
- f) Realizar pesquisas sobre novas metodologias, temas e casos práticos que possam servir como subsídios para o aprimoramento e atualização constante dos programas de desenvolvimento gerencial mantidos pela Empresa.
- g) Coordenar seminários ou cursos promovidos por sua área e avaliar seus resultados.

Note-se que nessa descrição de atividades da SDGE, a incumbência de promover o desenvolvimento gerencial recai sobre ela na forma de elaborar, preparar, executar e coordenar, isto é, uma perspectiva do saber fazer. Muito pouco ou nada se questiona, tampouco são convidados os interessados e envolvidos no processo para compor um conteúdo mais abrangente. Nisso, a área que deveria ser autônoma na busca de elementos essenciais para a evolução de seus propósitos segue normas padronizadas e hierarquicamente inquestionáveis.

### 3.2.2 Alcance e intenção dos Programas de Desenvolvimento Gerencial

Pensar em Desenvolvimento Gerencial leva-me a questionar algo muito simples como, por exemplo, o que é, para que serve ou, ainda, qual sua efetividade. Refletindo nessas questões, procurei entender esse recurso tão usual nas organizações, remetendo-me a seu surgimento no Brasil.

A Grande Depressão ocorrida na década de 1930 parece ter sido o berço das enormes mudanças na economia mundial. A falência de inúmeros bancos, fábricas, indústrias e investidores com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York trouxe a necessidade de reestruturação na forma de atuação, no mercado. Seus efeitos tiveram repercussão no mundo inteiro, em alguns países mais, em outros menos, mas em todos eles percebem-se reflexos que perduram até hoje, como é o caso do Brasil.

Segundo Cano (2009), os Estados Unidos eram o principal importador do café produzido no Brasil e, em plena recessão, diante da grave crise econômica que atravessavam, nosso principal produto de exportação despencou de preço no mercado internacional. Na época, o governo brasileiro interveio junto aos cafeicultores, comprando toda a safra. Contudo, foi uma situação extrema e os produtores sentiram a necessidade de investir em outros ramos de atividade. A partir desse momento, aconteceu a transição do modelo agrário para o industrial, que foi fortemente alavancado no Governo Vargas.

Com esse novo cenário que se formava, uma nova ideologia surgiu. Os parâmetros da concepção homem-trabalho são outros. Novos modelos de perceber a realidade e o próprio lugar no mundo, também. É como se fosse adotada uma “nova verdade” em relação aos meios de sobrevivência. Não desconsiderando o contexto político e econômico da época, mas o fato revelava outra visão das pessoas sobre o próprio sustento. A grande massa trabalhadora proveniente do êxodo rural não via mais na terra e no clima as regras para a “colheita”, mas no tempo e no esforço.

Essas novas normas advinham das indústrias e de quem as representava, um sistema hierarquizado que controlava o trabalho e a produção. Nessa conjuntura, com o crescimento industrial e expansão territorial dos negócios, outras demandas rondavam os empresários e industriais. Uma vez que os empregados eram supervisionados e cobrados quanto a sua produtividade, era preciso desenvolver aqueles que os controlavam, os gerentes.

Já no governo Juscelino Kubitschek, exatamente na década de 1960, conforme argumenta Nogueira (1990), começaram a chegar as principais multinacionais ao Brasil. Com elas, vieram novas ideias embasadas na Teoria de Desenvolvimento Organizacional e, dentro dessa concepção, está o Desenvolvimento Gerencial.

Segundo Nogueira (1990), na década de 1970 o Desenvolvimento Gerencial (DG) virou uma febre universal. Era visto como um instrumento empresarial que poderia resolver todos os problemas administrativos. Iniciou-se aí uma corrida e direcionamento de investimentos — tanto pelas empresas privadas quanto pela Administração Pública — para a apropriação de novas técnicas e conhecimentos de modelos gerenciais.

Esse período, marcadamente influenciado pelo neoliberalismo implantado inicialmente em outros países, como no Reino Unido, no governo de Margaret Thatcher em 1979 e nos Estados Unidos com Ronald Reagan em 1981, refletiu em várias partes do mundo. Compreendido como um conjunto de ideias políticas e econômicas, consistia numa clara reação contra o Estado intervencionista.

Segundo Anderson (1996), após a Segunda Guerra Mundial, em meados da década de 1970, surge e ganha terreno a crise do capitalismo, desencadeada pela alta excessiva do petróleo, acompanhada por profunda recessão, baixas taxas de crescimento e altas taxas de inflação. O autor discorre ainda que a raiz dessa crise teriam sido as pressões dos sindicatos para que o Estado investisse mais em programas sociais. Como solução, estaria a não intervenção do Estado na economia, a liberação da livre concorrência, o rompimento do poder dos sindicatos, o que proporcionaria uma reserva pelo grande quantitativo de desempregados.

Entre outras implicações, além do desemprego, a suspensão do poder público em áreas importantes para a sociedade, como saúde e educação. Essas áreas começam a ser delegadas à iniciativa privada, perdem seu caráter social e assumem a configuração de produto, de mercadoria.

Note-se que desde o início as organizações buscavam um Programa de Desenvolvimento Gerencial já pronto e estruturado. O olhar era de fora para dentro, havia um conteúdo desenhado para determinada empresa, normalmente elaborado em sua matriz no exterior e depois adaptado à realidade local. Nessa fase, pensava-se em uma receita infalível para alcançar a todo custo o sucesso. No caso brasileiro, as empresas tinham que se moldar à guisa da cultura das empresas estrangeiras.

De lá para cá o que mudou foi a maneira de aquisição desses Programas de DG. Antes se pegava o programa inteiro, pronto, e era colocado em prática, em funcionamento nas organizações. Nesse processo sucumbiram os aspectos culturais e as especificidades humanas. Não eram atendidas as necessidades das organizações brasileiras, mas estas deviam adaptar-se à estrutura do programa. Gradualmente o processo evoluiu para a realização de um diagnóstico organizacional local, em cujo resultado são detectadas as lacunas e, em seguida, formulado o Programa de DG.

Num primeiro olhar, parece até um avanço no sentido de atentar para as necessidades da própria organização; entretanto, se analisado mais profundamente, percebe-se que as deficiências continuam as mesmas. Analogamente podemos pensar em um jardim que, em determinada área, há algumas roseiras. Estas roseiras começam a secar e param de dar rosas. Então, é chamado o jardineiro que começa a tratá-las com determinado produto. Inicialmente, as roseiras reagem e dão mais uma florada de lindas rosas. Entretanto, na temporada seguinte, novamente começam a definhar. Desta vez, o jardineiro oferece uma gama de remédios para solucionar o problema. Após tentar todos eles, as roseiras morrem. Essas plantas são levadas ao laboratório para dissecar a *causa mortis* e constata-se que o problema não eram as roseiras, nada de errado havia com elas, mas o tipo de adubo que recebiam. Era uma mistura de elementos químicos para estimular o florescimento, mas sem o saber, secava a seiva de que as roseiras necessitavam.

Na simplicidade deste exemplo chamo a atenção para o fato de que, quando falamos na perspectiva de se fazer o diagnóstico *in loco*, ampliaram-se as possibilidades de modelagem, porém, ainda continuaram dentro da mesma abordagem. São tentativas diferentes, mas dentro do mesmo paradigma; dessa forma, são mais voltas e voltas e sempre se chega ao mesmo lugar.

Para Nogueira (1990), os Programas de DG são tidos pelas instituições como a causa e também como o resultado do desempenho das organizações; desse modo, assumem o papel de fator determinante. Assim, adotando essa postura crucial para os Programas de DG, os fundamentos teóricos se apoiam nas Teorias das Organizações. Portanto, não são consideradas outras variáveis, tais como o contexto histórico, social, econômico e cultural da organização.

Outro ponto agravante evidenciado por Nogueira (1990) diz respeito ao modelo já formatado. As organizações buscam formar gerentes pré-moldados em

características cognitivas, valorativas, comportamentais e emocionais, circunscritos em uma visão reducionista. Estabelece-se um padrão predefinido segundo convenções empresariais, cuja ausência dos critérios escolhidos sentencia a organização ao baixo desempenho. Nesse aspecto, a diversidade fica renegada ao preconceito e ao diferente, à exclusão. Assim, os Programas de DG mostram-se mais como um instrumento de modelagem na formatação de um modelo ideal de gerente do que propriamente um instrumento que propicie o desenvolvimento de quem ocupa uma função gerencial.

O que se percebe hoje é uma tendência massificante em homogeneizar o diferente, em colocar num denominador comum as diferenças culturais. Entretanto, é exatamente nos espaços educacionais que se encontra o celeiro ideal para a disseminação de práticas educativas, nas quais a questão das diferenças e do multiculturalismo sejam cada vez mais presentes (Candau, 2008).

Especificamente nos Programas de DG, a educação e o poder se estreitam e se esbarram num caminhar que nem sempre alcança o objetivo maior de transformação e mudança para uma atuação mais humanizada. As Universidades Corporativas que promovem essa capacitação muitas vezes são reconhecidas como promotoras do saber, porém, ao mesmo tempo restringem e delimitam o conhecimento pela forma como controlam e cerceiam a autonomia intelectual. Se a natureza dessas instituições é a de propiciar o desenvolvimento humano, neste sentido não seria a construção crítica dos envolvidos nos processos educativos uma alternativa para a ruptura dessa realidade?

Pereira (2007) também defende a ideia de que os sujeitos submetidos aos programas de formação são expostos a um universo ideologizado de determinada organização, sem criticidade quanto à construção dessa representação imagética. O autor discorre que o controle do conhecimento é um meio de exercício do poder. Uma maneira de intervir no real que pode tanto potencializar habilidades individuais e grupais, como também aumentar a diferença entre eles. “Está condicionado a uma representação imaginária, a uma visão de mundo com implicações e impactos na formação das subjetividades e coletividades” (PEREIRA, 2007, p. 101).

Conforme a afirmação de Candau (2010) de que não há educação que não esteja imersa em processos culturais no contexto em que se situa, entendo que as relações de ensino e aprendizagem no âmbito das organizações acontecem sob o mesmo prisma de interdependência. Também Demo (2005) chama a atenção que os

indivíduos são ao mesmo tempo iguais e diferentes. Iguais pelas características comuns que se repetem no tempo e até mesmo no aparelho fisiológico que os compõem, mas diferentes no aspecto da personalidade. Enfatiza que sozinhos somos apenas abstração, que é o outro que nos constitui. Assim, depreendo desse argumento que a cultura é típica das relações em que se dão, e que não podemos copiar uma determinada cultura, mas gerar culturas diferentes. Nesse mesmo sentido, Madureira e Branco (2012) sustentam a ideia de uma relação dinâmica entre desenvolvimento humano, cultura e atuação do sujeito em seu contexto, evidenciando uma pluralidade de construções simbólicas.

Na verdade, no espaço educacional há uma imensa variedade de culturas que se cruzam em seus valores, se atraem, se repulsam e são marcadas pela tensão e conflitos com os quais convivem (Candau, 2010). A globalização trouxe a proximidade de diferentes culturas, mas não se pode ignorar a cultura local existente. Daí que nesse contexto homogeneizado, as diferenças presentes devem seguir algum caminho velado, pois de outra sorte não teríamos uma massificação dos comportamentos e atitudes dentro do ambiente organizacional.

Indiferente a esse pensamento, Carbone *et al.* (2009) afirmam que o conhecimento é construído socialmente no ambiente de trabalho e disponibilizado à organização. Entretanto, conforme ressaltado anteriormente, no ambiente de trabalho não há espaço para que o empregado imprima na organização sua própria identidade, mas que ele se adapte à cultura organizacional. Percebo esse argumento como deslocado da realidade, uma vez que só exalta as condições favoráveis de trocas de experiências no espaço profissional. Entretanto, não se atenta às dificuldades de sua implementação por diversas razões, inclusive na própria disposição dos espaços organizacionais para que esse convívio aconteça.

Nesse momento, deve-se ressaltar o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar à empresa a sua identidade própria, na medida em que permitem à organização o estabelecimento de inúmeras combinações de competências (CARBONE *et al.* 2009, p. 38).

Esse discurso parece equiparar-se a tantos outros citados no capítulo anterior que discorrem favoravelmente à implantação, manutenção e crescimento das Universidades Corporativas como unidades “promotoras de conhecimento” e

complementares, senão rivais, da Educação Acadêmica. Contudo, sem considerar que os Programas de DG caminham num trilho determinado e definido, no qual ainda que ocorra a combinação de várias competências, conforme foi citado, estou falando de um segmento circunscrito, embora permeado de variáveis que pouco diferenciam os resultados.

Desse modo, além da urgente ampliação do conceito do que sejam e sob quais parâmetros estão inscritos os Programas de DG, Pacheco *et al.* (2009) discorrem sobre a necessidade de mudança de paradigma, do treinamento para a aprendizagem. Essas autoras consideram o desenvolvimento como um crescendo envolvendo vários estágios e que “engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo globalizante, considerando todos os estímulos absorvidos ao longo de sua trajetória” (PACHECO *et al.* 2009, p.33).

Observo até aqui que os Programas de DG trazem em sua essência a necessidade de duas importantes e urgentes modificações de ordem estrutural, que são desde sua concepção até a maneira de sua execução. Ou seja, redefinir os parâmetros sob os quais estão alicerçados esses programas, bem como acelerar a transição dessa forma de capacitação.

### **3.2.3 A formação como processo educativo**

A ideia de qualificar os empregados com a educação corporativa por meio de treinamentos não satisfaz as exigências atuais do mundo moderno. Tais procedimentos usados inicialmente pelas Universidades Corporativas atenderam a seus propósitos de maneira parcial. As organizações mantinham seu contingente limitado às tarefas, cerceado em suas atividades e receoso quanto à manutenção do próprio emprego. Entretanto, não detinham em seus quadros funcionais pessoas qualificadas para acompanhar as mudanças na economia e no mercado mundial, frente às novas exigências que se apresentavam.

Essa transformação na concepção de treinamento para formação profissional já é um avanço na medida em que traz ao empregado uma possibilidade de especialização em sua área de atuação. Contudo, ainda assim há nesses processos de formação profissional, em seu âmago, o caráter de competências que, para Maximiano (2000, p. 41), “são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar

um cargo e desempenhá-lo eficazmente”. Esse conceito de competências traz em si três categorias distintas: conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser entendidas como um rol de saberes técnicos sobre um assunto, área, máquina, tarefa e outros, destreza para manuseá-las e iniciativa para executá-las.

Para Veiga (2002, p. 73), a formação profissional baseada no desenvolvimento de competências habilita o empregado para o exercício técnico-profissional e tem como foco apenas o saber fazer. Segundo a autora, reduz-se “a uma formação pragmática, simplista e prescritiva”.

Os conhecimentos são mobilizados a partir do que fazer. Essa perspectiva de formação centrada nas competências é restrita e prepara, na realidade, o prático, o tecnólogo, isto é, aquele que faz, mas não conhece os fundamentos do fazer, [...], esquecendo toda a relação com a realidade social mais ampla (VEIGA, 2002, p. 72).

De qualquer forma, se com a formação profissional são atendidas as necessidades do negócio da empresa, para os processos operacionais e administrativos, certamente para o nível gerencial, não são. Como já discutido antes, hierarquicamente a função de gerente é estratégica e requer um aprofundamento teórico e prático que não se restringe a uma formação puramente técnica e comportamental.

Nessa perspectiva, Veiga (2002, p.84) afirma que “uma autonomia profissional madura implica uma reflexão crítica em que as práticas, os valores e as instituições sejam problematizados”. Portanto, os programas de desenvolvimento gerencial necessitam emancipar-se da visão reducionista de seleção de conteúdo, libertando os gerentes da função de simples tarefairos.

O que me parece pertinente é uma formação que ultrapasse a barreira do profissional e permeie outras esferas como a pessoal, acadêmica, social, histórica e vivencial. Uma formação como processo educativo que não se finda num espaço de tempo, mas que assume um caráter permanente de reflexão e criticidade.

### 3.3 LIDERANÇA

Neste eixo, não pretendo discorrer sobre liderança num aspecto abrangente, até porque seria tema exclusivo para uma tese. Outrossim, tamanha é a pluralidade de

teorias a esse respeito que, certamente, não abarcaria todas as correntes teóricas. Entretanto, o que pude sintetizar, excluindo-se os excessos, sobre a definição do que vem a ser liderança, há consenso de um modo geral.

Segundo o dicionário Houaiss *on-line* (2014), liderança é função, posição, caráter de líder, espírito de chefia e autoridade. Para Vergara (2009), liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Nestas duas definições, o que pareceu próximo a meu estudo é justamente a conotação dada em sentido subjetivo. Em “caráter de líder”, citado na conceituação Houaiss (2014), e “exercer influência”, na definição de Vergara (2009), temos o âmago para as várias ramificações que se espalharam sobre liderança, inclusive as predefinições quanto ao modo de ser e de agir do líder. Em ambas as definições, respectivamente “conjunto de traços psicológicos e ou morais (positivos ou negativos) que caracteriza um indivíduo” e “poder de produzir um efeito sobre os seres ou sobre as coisas, sem aparente uso da força ou de autoritarismo” (Houaiss, 2014), há uma categorização no tipo e na forma. Primeiramente, indica-se como se deve ser, reúne-se uma lista de atributos que o sujeito deve incorporar e, em seguida, como deve atuar, outra vez um rol de comportamentos idealizados e convencionados como adequados para a figura do líder.

Disso resulta que, na literatura sobre o assunto, a liderança tende a concentrar-se sobre três tradicionais linhas que são a Teoria dos traços, a Teoria dos estilos e a Teoria contingencial, (Vergara, 2009; Chiavenato, 2003). Nessas abordagens, a conceituação sobre liderança fica restrita a um campo delimitado. É como se o ato de liderar do sujeito pudesse ser classificado de um jeito ou de outro, fragmentado em blocos não interligados. Não vejo nessa perspectiva um amparo às questões cotidianas e conflitantes na relação líder e liderados. Além do fato de que, se fosse um processo documental, por exemplo, seria fácil seguir os passos, as recomendações e o fluxo, mas tratando-se de pessoas, penso que existem outras categorias que circundam esse fenômeno e transcendem as ações humanas e puramente racionais.

**Quadro 1** – Compilação das tradicionais abordagens sobre liderança

<b>Liderança</b>		
<b>Teoria dos traços</b>	<b>Teoria dos estilos</b>	<b>Teoria contingencial</b>
<p>Fundamenta-se que a liderança provém das características do sujeito. Por exemplo, os traços físicos, comportamentais, intelectuais e sociais, entre outros</p> <p>Traz a ideia de que o líder tem uma personalidade que o qualifica para exercer a liderança</p>	<p>Nesta perspectiva, o líder atua de acordo com três estilos, em modos de agir diferentes:</p> <p>Autocrático – autoritário, manipulador, diretivo, parcial, não participativo, toma decisões individualmente, não considera a opinião do grupo</p> <p>Democrático – ouve seus liderados e decide, baseado no coletivo, participativo</p> <p><i>Laissez-faire</i> – liberal, omissivo, negligente, sem posicionamento</p>	<p>Baseia-se no fato de que a liderança depende da situação. Há a suposição de que o líder se adapte às circunstâncias do momento e distribua as tarefas pontualmente. Portanto, se apoia em três fatores:</p> <p>Líder – sabe perceber a situação e flexibilizar o fluxo de trabalho</p> <p>Liderados – líder escolhe e indica quem vai executar determinada tarefa</p> <p>Tipo de tarefa – determina o ritmo e como será o trabalho</p>

Fonte: Vergara (2009), Chiavenato (2003). Adaptado

Partindo-se dessas três teorias mais tradicionais, uma infinidade de variações surgiu no intuito de dar sustentação — e por que não dizer “orientação” — às organizações. Pois, de modo ainda muito simplório, sempre estão atrás dos modismos de última hora em busca da liderança ideal.

### 3.3.1 Liderança e Sustentabilidade

Embora tenhamos uma ênfase acentuada em teorias assentadas na visão concreta e determinista, começam a despontar alguns autores que saem dessa concepção conservadora de ação e reação e mergulham num contexto mais amplo e próximo da realidade. Atravessaram as paredes das organizações e trouxeram para dentro dela “a vida como ela é”. Um lugar onde a liderança é praticada por um líder passível de ter todas as potencialidades e também as fragilidades de seus liderados, cuja natureza é humana e, como tal, está sujeito a todas as implicações que o simples fato de viver oferece. Outro aspecto importante é sobre as mudanças e necessidades da humanidade em relação ao meio ambiente e sobre as relações interpessoais. Chamo a atenção aqui para o outro modelo de gestão, a Liderança Sustentável.

De acordo com Demajorovic (2003), o avanço de tecnologias no sistema de produção industrial possibilitou um aumento significativo na produtividade, objetivo maior do modo de produção capitalista. Entretanto, isso também gerou subprodutos nocivos à integridade e manutenção da natureza. Entre os efeitos indesejáveis, houve uma intensificação nos problemas socioambientais em escala global quanto à vida do homem e a dos outros animais.

Além dos danos locais causados pela poluição decorrente do processo de industrialização (como o desmatamento e a degradação dos recursos hídricos), além dos acidentes industriais que contaminam trabalhadores e comunidade, uma série de outros problemas que não reconhecem fronteiras – como a destruição da camada de ozônio, o aquecimento global e os vazamentos nucleares – assume dimensões planetárias (DEMAJOROVIC, 2003, p. 20).

O autor alerta para o fato de que essa mudança no contexto social trouxe às organizações o imperativo de produzirem de forma sustentável. Todavia, apenas as ações e estratégias empresariais não bastavam para esse novo cenário, pois os atores envolvidos nessa dinâmica são na realidade os próprios empregados que ora representam a empresa, ora são afetados por ela.

O desenvolvimento de novos produtos deveria atender, além dessa perspectiva ambiental, também à qualidade. Nesse processo, outras questões tiveram que ser incorporadas à competitividade das organizações, pois o mercado agora requer a

contratação de empresas ecologicamente sustentáveis. Daí a preocupação de ações sociais aliadas à imagem institucional na comunidade, de interesse coletivo.

Nesse movimento gradual de expansão e também de incorporação de demandas ambientais, houve uma transição na estruturação dos valores disseminados nas empresas. Agora envolvem aspectos antes não abordados, como, por exemplo, a sustentabilidade e a responsabilidade social, entre outros. E apesar de ainda estarem enquadrados em moldes predefinidos, é possível verificar um avanço, no sentido do compromisso de olhar o que existe fora da empresa. Dessa forma, esse envolvimento exigiu da liderança um posicionamento mais crítico em relação à própria atuação, visto que, além dos liderados, está a comunidade.

Ainda que num primeiro momento tenha havido essa ampliação no olhar da liderança, parece-me que não perdurou muito ou não teve a continuidade necessária. A questão da sustentabilidade mais se encaixa como uma roupagem para as empresas se autopromoverem do que propriamente uma internalização de seu significado por parte dos gestores. Essa percepção se sintoniza com a afirmativa de que “a mudança não se restringe a colocar a variável socioambiental no centro das deliberações das empresas, inclui também repensar os processos educativos”. (DEMAJOROVIC, 2003, p. 137).

Não demora e outro modismo entra em cena, agora com “outro ingrediente”, a sustentabilidade. Voltam velhas práticas para um novo desafio. Novamente receitas prontas de comportamento e perfil apropriado para o líder ideal. Entre outros autores desta perspectiva, Voltolini (2011) trata a questão do líder sustentável permeado por um modelo identificado em entrevistas com diretores de importantes indústrias, nas quais observou os traços em comum com esses gestores. Nesse trabalho, o autor se propôs a discutir em quais valores esses líderes acreditam, como eles são, como pensam e como tomam suas decisões. No desenvolvimento desse trabalho, o autor elenca uma lista com os cinco traços comuns dos entrevistados e, em seguida, enumera os vinte atributos que um líder sustentável deve ter. Na sequência, aponta a bibliografia lida por esses executivos e a sugere como referência básica para futuros líderes.

Já para Demajorovic (2003), a crescente instabilidade ambiental abriu espaço para novas formas de olhar os tradicionais modelos organizacionais, inclusive no que se refere aos treinamentos. Segundo o autor, o conhecimento fragmentado, aplicado de forma padronizada e hierarquizada de cima para baixo, muito comum nos

programas de treinamento, é desafiado para uma visão mais ampla do contexto, no qual se privilegia uma formação mais aberta. Uma organização que aprende é aquela que se modifica constantemente e que propicia a aprendizagem a seus empregados. Segundo o autor, o processo de questionamento é o principal passo para a aprendizagem. Questionar premissas consideradas verdades absolutas dá ao questionador a possibilidade de compreender uma situação e estimula o desenvolvimento do repensar outras formas de agir.

Hargreaves e Fink (2007) propõem uma liderança sustentável em sentido amplo, inclusivo e integrativo. Para os autores, a sustentabilidade deve ser vista mais do que um conceito atrelado unicamente ao meio ambiente, deve ser percebida no modo de agir. Pensar num todo numa perspectiva de longa duração onde a competição cede espaço à cooperação. Nessa proposta, diferentemente de ditar regras e comportamentos ideais, discutem a ideia de princípios norteadores para uma liderança sustentável.

#### **Quadro 2 – Propostas para a liderança direcionada para a sustentabilidade**

<b>Líder Sustentável</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Voltolini</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Cinco traços comuns do líder</b></p>	<p>1 - Crença firme nos valores que estruturam o conceito de sustentabilidade</p> <p>2 - Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social</p> <p>3 - Coragem para enfrentar dilemas e persistência para conduzir as mudanças necessárias</p> <p>4 - Sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade</p> <p>5 - Capacidade de dialogar, comunicar ideias e propósitos, envolver colaboradores e identificar sinergias</p>
<p style="text-align: center;"><b>Demajorovic</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Processo de questionamento</b></p>	<p>1 – O aprendizado individual não implica necessariamente um aprendizado organizacional</p> <p>2 – O questionamento individual ajuda a moldar o questionamento organizacional, que por sua vez alimenta o questionamento individual</p>

<p><b>Hargreaves e Fink</b></p> <p><b>Sete princípios norteadores</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profundidade: A liderança sustentável é importante. Ela preserva, protege e promove o aprendizado amplo e profundo para tudo o que está relacionado ao cuidado com os outros</li> <li>2. Durabilidade: A liderança sustentável dura, preserva e faz avançar os mais valiosos aspectos do aprendizado e da vida ao longo do tempo, ano após ano, de um líder para o próximo</li> <li>3. Amplitude: A liderança sustentável se difunde, sustenta, assim como depende da liderança de outros</li> <li>4. Justiça: A liderança sustentável não prejudica, mas ativamente melhora o ambiente a sua volta</li> <li>5. Diversidade: A liderança sustentável promove diversidade coesa e evita padronização. Ela propicia e aprende com a diversidade e cria coesão e trabalho em rede entre seus componentes ricamente variados</li> <li>6. Engenhosidade: A liderança sustentável desenvolve e não esgota recursos materiais e humanos</li> <li>7. Conservação: A liderança sustentável respeita e constrói sobre o passado em busca de um futuro melhor</li> </ol>
---	---

Fonte: Voltolini (2011), Demajorovic (2003), Hargreaves e Fink (2007). Adaptado

### 3.3.2 Plano para Liderança em Sustentabilidade Empresarial - ONU

De acordo com o *site*, também a Organização das Nações Unidas (ONU), formada por diversos países, com adesão voluntária para trabalhar assuntos ligados à paz e ao desenvolvimento mundiais, vem dando especial atenção à questão da liderança, por meio do Pacto Global, uma iniciativa cujo objetivo é mobilizar o meio empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos.

O Pacto Global contempla questões afetas às áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Não se trata de um instrumento regulatório das práticas gerenciais, mas se preocupa em dar diretrizes para a promoção sustentável e da cidadania por meio de lideranças corporativas.

Nessa ação estão contidos dez princípios que norteiam as empresas na adoção de estratégias focadas na sustentabilidade. A adesão ao programa é voluntária, mas, em contrapartida, possibilita aos participantes acessarem conhecimentos em sustentabilidade, aprendizagem global sobre o tema, além de participação da Agenda de Desenvolvimento da ONU.

Nesse sentido, o Pacto Global lançou em 2010 o Plano para Liderança em Sustentabilidade Empresarial. Nesse documento, há a definição do conceito de sustentabilidade empresarial, como sendo a geração de valor de longo prazo em termos financeiros, socioambientais e éticos. O Plano se apresenta sob três dimensões distintas, porém sobrepostas e sinérgicas entre si:

1. Implementação dos Dez Princípios em Estratégias e Operações
2. Ação em Apoio a Questões e Objetivos Mais Amplos da ONU
3. Engajamento com o Pacto Global da ONU

No Plano, cada dimensão contém alguns Componentes chave e outros Componentes transversais da liderança, identificados como uma sobreposição crucial para as três dimensões. Interessante nessas três dimensões é que elas apresentam estratégias de negócios para as empresas. Nessa perspectiva são focados itens globais de relevante impacto, tais como paz e segurança, direitos humanos, saúde, educação e outros.

Entretanto, no Plano são considerados vitais para o sucesso da concretização das três dimensões e de suas respectivas ações os Componentes transversais que as permeiam. Assim, aludem às práticas da liderança:

1. Comprometimento e Liderança dos Presidentes de Empresas:
  - O presidente da empresa faz declarações públicas claras e demonstra liderança pessoal em sustentabilidade e compromisso com o Pacto Global da ONU.
  - Promove iniciativas para aumentar a sustentabilidade de seu setor e lidera o desenvolvimento de normas setoriais.
  - Lidera a diretoria no desenvolvimento de estratégia de sustentabilidade empresarial, definindo objetivos e supervisionando sua implementação.

- Torna os critérios de sustentabilidade e os Princípios do Pacto Global da ONU parte integrante dos objetivos e sistemas de incentivos, tanto para o presidente quanto para a diretoria da empresa.

## 2. Adoção e Supervisão pelo Conselho:

- O Conselho de Administração assume a responsabilidade e supervisão por estratégia e desempenho de sustentabilidade empresarial de longo prazo.
- Cria uma comissão ou atribui a um conselheiro a responsabilidade pela sustentabilidade empresarial.
- Aprova a elaboração de um relatório formal de sustentabilidade empresarial (Comunicação de Progresso).

## 3. Engajamento de Partes Interessadas:

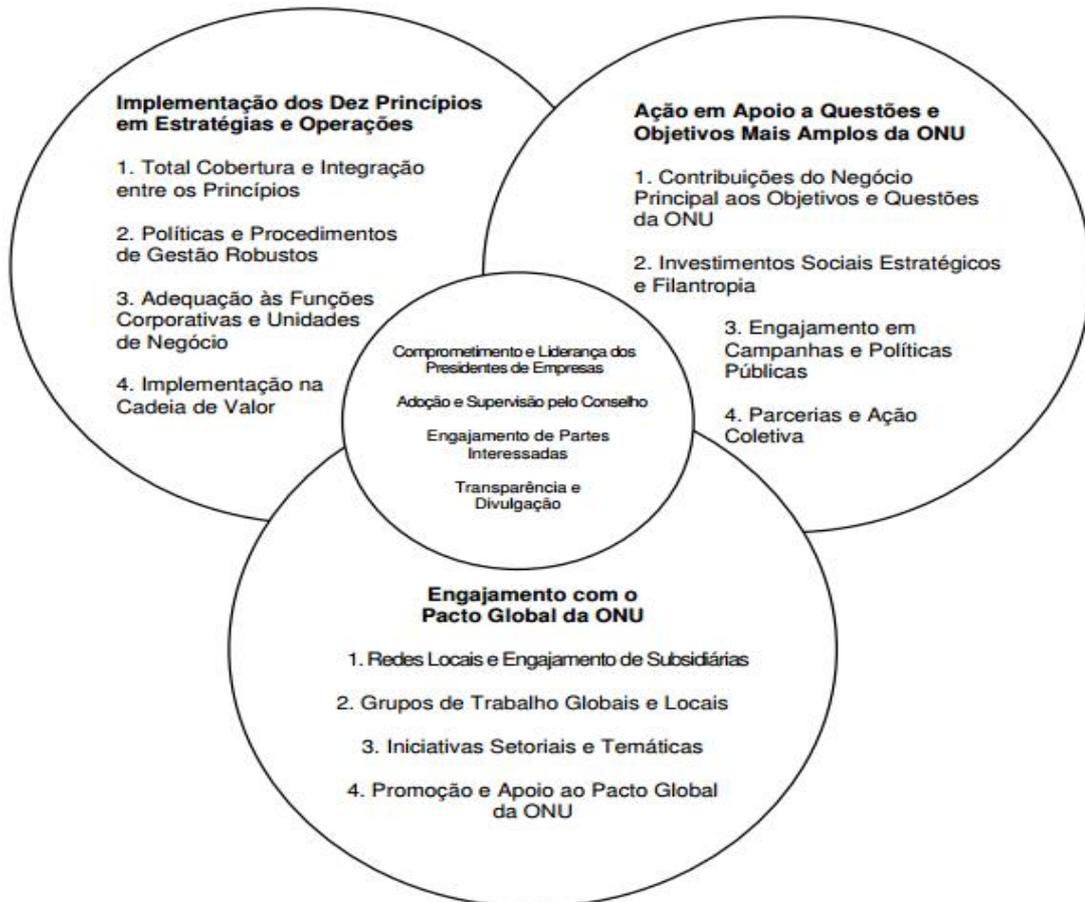
- Reconhece publicamente a responsabilidade pelos impactos da empresa nos públicos interno e externo.
- Define estratégias de sustentabilidade, objetivos e políticas em conjunto com as principais partes interessadas.
- Consulta as partes interessadas ao lidar com dilemas e desafios de implementação e as convida a participarem ativamente da análise de desempenho.
- Cria canais para engajamento com empregados e outras partes interessadas para ouvir suas ideias e contemplar suas preocupações, além de proteger autores de denúncias.

## 4. Transparência e Divulgação:

- Compartilha informações sobre sustentabilidade com todas as partes interessadas e responde a suas dúvidas e preocupações.
- Garante que a Comunicação de Progresso abranja todos os aspectos do Plano de Liderança.

- Integra a Comunicação de Progresso ao relatório financeiro anual e as publica em conjunto.
- Obtém verificação externa da Comunicação de Progresso ou procura outros métodos de legitimação por partes interessadas externas.

**Figura 4 - Plano para Liderança em Sustentabilidade Empresarial**



**Fonte:** Pacto Global, ONU, 2010

Conforme exposto na figura 4 acima, a proposta da ONU pelo Pacto Global envolve a adoção das três dimensões representadas pelas três esferas maiores, mas que se sobrepõem e interagem entre si sempre permeadas pela esfera menor, representada pelos Componentes transversais, porém essenciais para sua consecução.

Desse modo, para o sucesso do Pacto Global são essenciais as ações de comprometimento, supervisão, engajamento e transparência dos atos da alta direção. Entretanto como esses Componentes Transversais se traduzem em comportamentos de natureza humana, torna-se um desafio alcançá-lo, eu diria até que é uma missão quase impossível, uma vez que está em jogo o lucro das empresas e organizações.

#### 4 A TRILHA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Tendo estabelecido os objetivos, era hora de se traçar o “como fazer”. Tinha o destino, precisava, então, traçar a rota. Demarquei os procedimentos da pesquisa, adequei os instrumentos que seriam utilizados e havia ainda as condições e circunstâncias do campo de pesquisa que precisavam ser otimizadas.

Lüdke e André (1986) afirmam que a pesquisa não se dá numa dimensão isolada da esfera das atividades comuns da vida. Pelo contrário, a pesquisa acontece no cotidiano, no exercício do trabalho, do estudo e onde estiver o fenômeno pesquisado. As autoras também ressaltam que, por muito tempo, se pensava que era possível separar um fenômeno, adotando-se uma variável para isso. No entanto, este já é um procedimento limitante dentro de toda complexidade em que acontece. Ao se adotar alguma variável, limita-se a observação de variadas possibilidades.

Outro aspecto interessante abordado por Lüdke e André (1986) refere-se à crença do passado de que poderia haver o isolamento completo do pesquisador e o objeto de estudo. Pensava-se que o pesquisador pudesse executar sua atividade investigativa, desvinculado de suas ideias, valores e influências. Todavia, como as autoras bem colocam, é exatamente essa bagagem do pesquisador que o possibilita questionar os dados e fatos que se apresentam.

O papel do pesquisador é justamente o de servir como veículo inteligente e ativo entre esse conhecimento acumulado na área e as novas evidências que serão estabelecidas a partir da pesquisa. É pelo seu trabalho como pesquisador que o conhecimento específico do assunto vai crescer, mas esse trabalho vem carregado e comprometido com todas as peculiaridades do pesquisador, inclusive e principalmente com as suas definições políticas (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 5).

Nesse sentido, corrobora González Rey (2005) quando afirma que a neutralidade do pesquisador que, por tanto tempo reinou no mundo científico, não pode ser considerada na pesquisa qualitativa. Uma vez que o objeto de estudo e o pesquisador são sujeitos em constante inter-relação, conseqüentemente, há uma construção nas respostas. Nessa perspectiva, ainda que eu privilegiasse a imparcialidade e a postura de neutralidade, como pesquisadora teria envolvimento direto com os participantes, considerando minha condição de empregada da mesma instituição a ser pesquisada, portanto, sujeita à mesma realidade dos participantes.

Da mesma forma, Lüdke e André (1986, p. 7) argumentam que a pesquisa qualitativa nos pode dar, por exemplo, a compreensão do fenômeno que se processa num espaço delimitado permeado de mudanças, assim como acontece na fluidez dinâmica e mutável, própria de todo ser vivo “que permita compreender a trama intrincada do que ocorre numa situação microssocial”.

A esse processo de interação e constante reconstrução entre as partes, pesquisador e pesquisado, permeados pelo referencial teórico que orienta a pesquisa, González Rey (2005) traz o entendimento de que a diferença entre qualitativo e quantitativo não está na metodologia a ser usada, mas na epistemologia da teoria.

Consoante essa propositura, Madureira e Branco (2001) discorrem que a ênfase na pesquisa qualitativa não está principalmente nos métodos utilizados na pesquisa, mas na articulação destes com a epistemologia, ou seja, na intencionalidade do que se quer investigar.

Segundo Bogdan e Biklen (1982, *apud* LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 11-3), a pesquisa qualitativa apresenta cinco características essenciais quanto a sua forma, que permitem categorizar o tipo do trabalho: em relação ao ambiente, aos dados coletados; à ênfase ao processo e não no produto; ao significado das coisas e à análise dos dados.

De acordo com essa orientação, passo a apresentar as características identificadas, entre outros fatores nesta pesquisa, que lhe conferiram o enquadramento sob a ótica da pesquisa qualitativa.

Em relação ao ambiente, a pesquisa de campo ocorreu no próprio local de trabalho dos participantes, palco da ocorrência natural das manifestações que são objeto deste estudo.

Os dados coletados foram predominantemente descritivos, com a utilização de questionários, entrevistas semiestruturadas e grupos focais gravados em áudio, com posterior transcrição.

A ênfase ao processo e não ao produto se deu pelo desejo em conhecer como certos problemas se manifestam de modo diferente em cada gerência estudada, independentemente do resultado final que apresentem.

O significado das coisas pode ser verificado na confrontação das falas a determinadas questões, com o interesse nos diferentes pontos de vista de cada participante, apesar do número de vezes de frequência nos registros.

Finalmente, em relação à análise dos dados, segui um processo mais indutivo, partindo de detalhes particulares para uma verdade coletiva. Como não havia hipóteses anteriormente formuladas, procurei principalmente não tentar descobrir uma resposta pronta e definitiva, mas simplesmente analisar o que emergiu dos grupos estudados. Foi preciso muito mais do que apenas descrever as entrevistas; tive que ir além do óbvio, ler nas entrelinhas, perceber o gestual e o velado.

#### 4.1 A INSTITUIÇÃO

Segundo Lüdke e André (1986, p. 25), para a devida validação e fidedignidade de uma investigação científica, é necessário estabelecer um plano para que a observação seja controlada e sistematizada. Isso se dá por conta das diferentes interpretações e do tipo de foco que um pesquisador pode ter em detrimento de outro. Desse modo, visando evitar ao máximo as possíveis distorções, as autoras afirmam que é necessário “determinar com antecedência o que e como observar”. Ressaltam a necessidade de preparação do pesquisador, das observações, a da delimitação do objeto de estudo, definindo-se claramente o “foco da investigação e sua configuração espaço-temporal”.

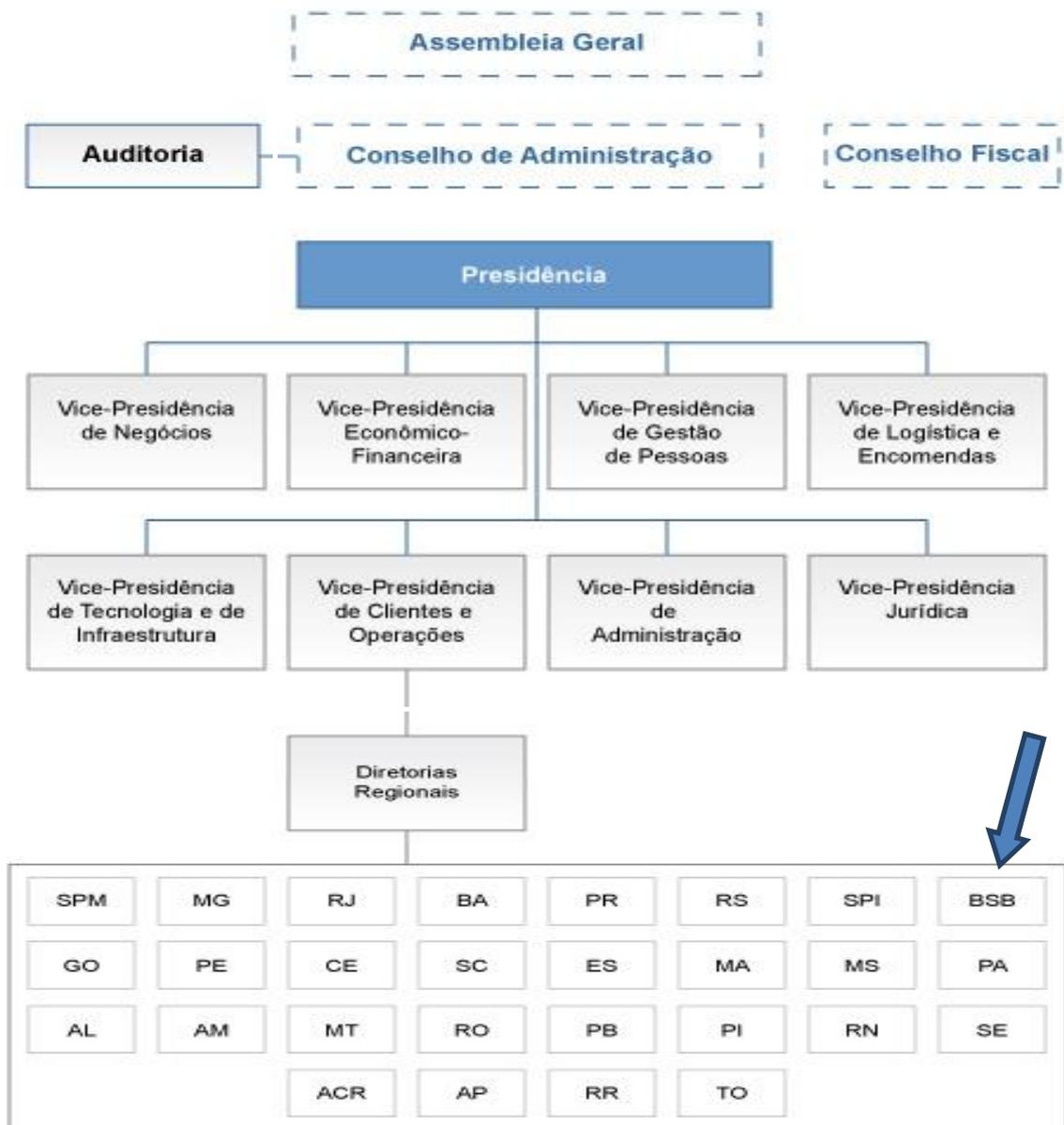
Concordando com a efetividade dessas colocações e minha relação com o objeto de estudo, o local onde se processou a pesquisa foi a empresa estatal Correios. Como funcionária, atuei por volta de cinco anos como Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial e, como já destacado antes, essa área cuida especificamente do desenvolvimento dos gestores da DR BSB. Nessa oportunidade, tive contato direto com as ações e programas destinados à capacitação dos gerentes dessa Diretoria Regional. Por esta razão, vivenciei os esforços e as dificuldades no alcance dos objetivos empresariais, bem como a ineficiência dos próprios programas oferecidos. Inevitavelmente, surgiu o incômodo e a necessidade de compreender esse fenômeno.

Conforme divulgado em seu próprio *site*, os Correios são uma empresa estatal que tem uma história antiga com o Brasil, desde 1663. De lá para cá passou por inúmeras reestruturações e hoje está presente em todo o território nacional. A empresa é representada por uma Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os

Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível e pela Administração Regional, composta de vinte e oito Diretorias Regionais.

Na figura 4 a seguir, o organograma da Empresa possibilita a visualização dessa estrutura, bem como a percepção da DR BSB dentro desse complexo.

**Figura 5 – Estrutura Organizacional dos Correios**

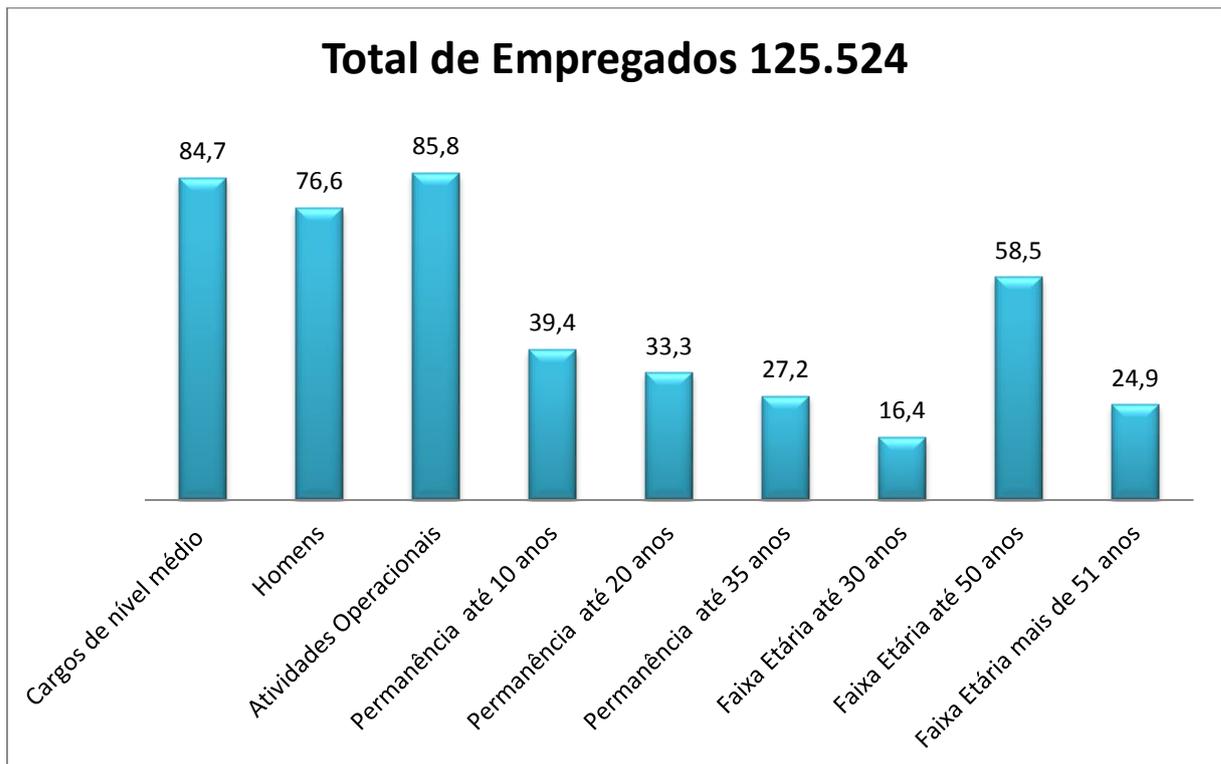


Fonte: [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br) (2014)

Ao todo, os Correios contam com 125.524 empregados efetivos e mais 2.777 jovens aprendizes, base de junho/2014. O perfil desse público é composto de 84,7%

de cargos de nível médio, 85,83% de atividades operacionais, 76,63% de empregados do sexo masculino. Em relação ao tempo de permanência na Empresa é composto por 39,43% com até 10 anos, 33,35% com até 20 anos e 27,22% com até 35 anos. A faixa etária é de 16,47% de empregados com até 30 anos, de 58,55% até 50 anos e de 24,98% com mais de 51 anos.

**Figura 6 – Perfil da empresa**



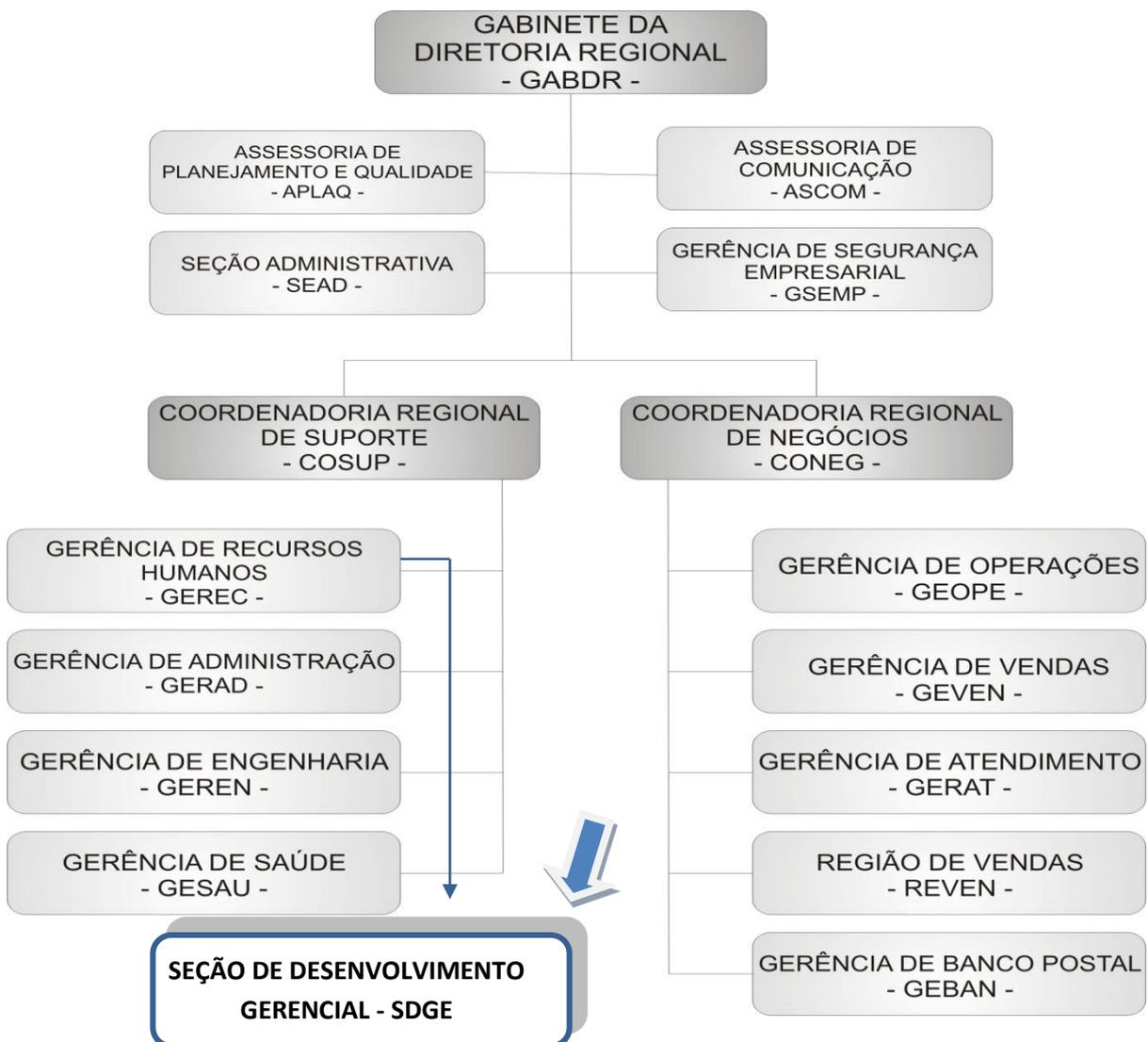
**Fonte:** a própria autora – base junho/2014

Conforme pode ser observado neste retrato funcional da Empresa, para alcançar os objetivos estratégicos, Os Correios dispõe como força de trabalho, de mão de obra predominantemente de homens, na faixa etária de 31 a 50 anos, em cargos de nível médio e em atividades operacionais, cujo tempo de trabalho e permanência é de até 10 anos.

Nesse panorama institucional, realizei a pesquisa de campo na Diretoria Regional de Brasília, dado que exercia minhas atividades profissionais nessa diretoria regional, bem como é onde atuam todos os demais participantes da pesquisa. A DR BSB é composta por quatro órgãos vinculados ao Gabinete: duas Assessorias, uma de Planejamento e Qualidade e outra de Comunicação, uma Seção Administrativa e uma Gerência de Segurança Empresarial. No mesmo nível há duas Coordenadorias

Regionais, sendo uma de Suporte (COSUP) e outra de Negócios (CONEG). Sob a coordenação da COSUP, estão as Gerências de Recursos Humanos (GEREC), de Administração (GERAD), de Engenharia (GEREN) e de Saúde (GESAU). Já sob a coordenação da CONEG existem as Gerências de Operações (GEOPE), de Vendas (GEVEN), de Atendimento (GERAT), de Banco Postal (GEBAN) e uma Região de Vendas (REVEN).

**Figura 7 – Organização estrutural da Diretoria Regional de Brasília**



Fonte: Manual de Organização (MANORG) na intranetac (2013)

Nessa estrutura da DR BSB, na Gerência de Recursos Humanos (GEREC), dentro da Subgerência de Educação Corporativa (SECOR), está localizada a Seção

de Desenvolvimento Gerencial (SDGE), Área de Educação da Diretoria Regional, subordinada tecnicamente à Administração Central.

## 4.2 OS INTERLOCUTORES

A Diretoria Regional de Brasília é composta por 3631 empregados distribuídos entre todas as Unidades. Para o necessário recorte deste estudo, entre as oito Gerências que compõem essa DR escolhi três Gerências com seus respectivos Gerentes. Também foram selecionados oito empregados de cada gerência. Os três gerentes participaram das entrevistas semiestruturadas e os oito empregados de cada gerência participaram dos grupos focais e responderam ao questionário. Os dois níveis perfizeram um total de vinte e seis empregados, tendo sido registrada apenas uma ausência.

Essa delimitação atende ao proposto por Gaskell (2002) em que a finalidade da pesquisa qualitativa não se restringe a quantificar determinado número de opiniões, mas em explorar os diferentes pontos de vista sobre um problema. Ainda em Gaskell (2002), há a necessidade de limitação do número de participantes, levando-se em consideração o tamanho do material produzido nas técnicas de interação utilizadas.

A seleção privilegiou áreas de diferentes segmentos dentro da Empresa que, por sua diversificada natureza, poderiam oferecer também olhares distintos sobre o trabalho. Também foi observado para a seleção, gerências que tivessem número equivalente de empregados e cuja heterogeneidade de participantes trouxesse reflexões variadas, mas tendo como ponto comum, a nova identidade corporativa dos Correios, cuja visão é: Ser uma empresa de classe mundial.

O local para os encontros dos três grupos focais e das três entrevistas semiestruturadas com os gerentes foi o Bosque do Conhecimento, dentro da UniCorreios. É um espaço dotado das condições adequadas para receber o público envolvido.

Entre os critérios para a escolha do local, levei em consideração, além dos aspectos de infraestrutura, a localização, tendo em vista facilitar o acesso dos participantes e também por estarem concentradas ali algumas das gerências participantes da pesquisa.

Os encontros aconteceram em uma sala de aula ampla, bem iluminada, ar condicionado, mesas e cadeiras confortáveis.

#### **4.2.1 Interlocutores e Anonimato**

O projeto de pesquisa desta dissertação foi encaminhado à Plataforma Brasil (PlatBr), para o processo de avaliação pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Essa submissão atende a determinação do Ministério da Saúde (MS), por meio do Conselho Nacional de Saúde (CNS), da Resolução CNS nº 466/12 que aprova as diretrizes e as normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Tendo obtido o parecer “aprovado”, o próximo passo foi em relação ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Nesse documento, é explicitado o consentimento livre e esclarecido do participante e ou de seu responsável legal, de forma escrita, devendo conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa da qual se propõe participar.

Em conformidade com essas orientações, a todos os interlocutores que participaram desta pesquisa foi entregue uma cópia assinada tanto pelo pesquisado quanto pela pesquisadora do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este documento foi confeccionado com informações quanto à natureza e aos objetivos do estudo, aos procedimentos utilizados, à forma de participação, à confidencialidade dos dados, ao anonimato e o prazo de cinco anos de guarda dos arquivos (Apêndice A).

#### **4.2.2 Interlocutores: conhecendo os gerentes e suas gerências**

Embora na recepção de cada gerente para as entrevistas semiestruturadas tivesse sido lido e explicado sobre o TCLE, ainda pairava certo receio de uma indesejada exposição.

Na intenção de solucionar essa preocupação dos gerentes, os nomes de suas respectivas gerências, bem como seus próprios nomes foram substituídos por nomes fictícios. Desse modo, reestabeleceu-se a relação de confiança e garantia de

anonimato e sigilo dos gerentes pesquisados, pois “na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica”, segundo (LÜDKE E ANDRÉ 1986, p. 34).

Para as gerências usei a nomenclatura de G1, G2 e G3 e para os respectivos gerentes os nomes de Ulisses, Dóris e Túlio.

Para conhecer um pouco mais sobre esses gestores, sem explorar, porém, características que pudessem identificá-los, elenquei algumas informações fornecidas por eles mesmos, que considero importantes para este estudo.

Foram dois homens e uma mulher, em média na faixa etária dos 45 anos; dois ocupam cargos de nível médio e um é de nível superior. Em relação à escolaridade, um tem formação em Teologia, um é tecnólogo e um tem graduação na área de exatas.

#### **4.2.3 Interlocutores: conhecendo os empregados**

É prática na Empresa que os gestores liberem de forma fragmentada os empregados para participarem de treinamentos, encontros ou reuniões, para não atrapalhar as atividades de trabalho. Tendo conhecimento desse procedimento interno e com o intuito de que não houvesse restrições quanto à participação dos empregados, ficou a critério de cada gerência indicar quando e quais seriam os participantes da pesquisa.

Entrei em contato por *e-mail* com cada gerência, disponibilizando três datas diferentes para que fossem inscritos os oito participantes em dias diferentes. Dado o prazo para posicionamento, recebi a resposta de todas as gerências com os respectivos participantes dispostos em dias diferentes. Desse modo, foi possível formar três grupos focais com oito participantes cada, em três datas distintas, totalizando os vinte e quatro participantes.

Assim, o primeiro contato que tive com os empregados selecionados para a pesquisa se deu no dia previamente marcado pelos respectivos gerentes das áreas. Nesse momento, recebi os participantes agradecendo a presença de todos e passei, então, a explicar o motivo do encontro, bem como o TCLE e o direito de não participar da pesquisa, caso o desejassem.

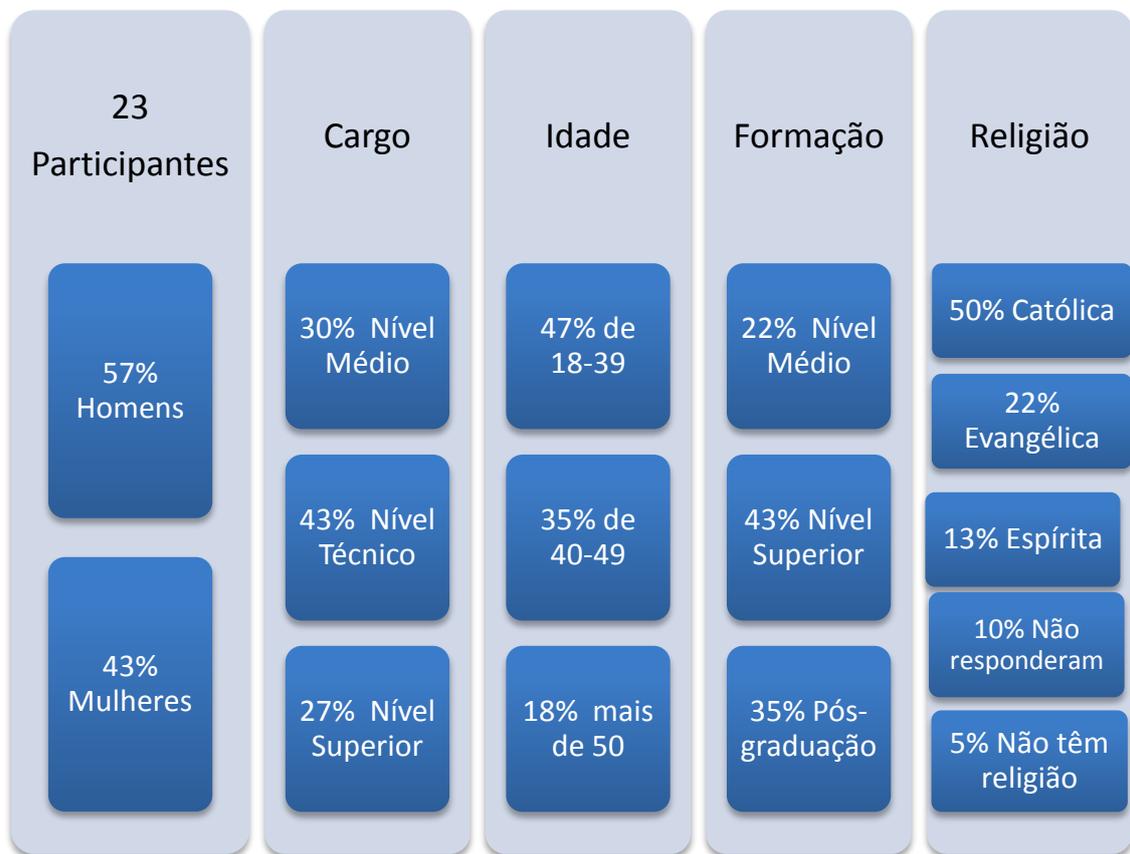
Nos três dias em que ocorreram os encontros, do total dos vinte e quatro indicados para compor os três grupos, apenas no último dia tivemos uma ausência.

Todos os participantes concordaram em participar e assinaram o TCLE, recebendo uma cópia assinada e datada pela pesquisadora.

Conforme foi ajustado com os gerentes que teriam seus nomes substituídos, a fim de garantir-lhes o anonimato, adotei também o mesmo procedimento, e dado o quantitativo de empregados, eu os chamei apenas de participante e o número, ou seja, P1, P2, P3 ... até P23.

Nessa oportunidade do encontro, os empregados também preencheram o questionário, do qual elaborei uma síntese que passamos a conhecer agora.

**Figura 8 – Perfil dos empregados pesquisados**



Fonte: a própria autora – retirada dos questionários 2015

Os empregados da DR BSB que participaram da pesquisa pouco diferem da figura 5 que mostra o perfil dos empregados da Empresa, como um todo. Neste caso, o maior percentual é para cargos de nível técnico, porém vale ressaltar que tanto o médio como o técnico equivalem ao mesmo nível de cargo. Outro dado interessante

é que a maioria dos empregados, 43% do total pesquisado, possui escolaridade de nível superior, embora ocupe predominantemente cargos de nível médio.

Em relação aos questionários, pude coletar dados primários com a finalidade de caracterizar o público-alvo, tais como idade, sexo, cargo e escolaridade, por exemplo. Segundo Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de instrumento oferece economia de tempo, maior abrangência de pessoas e obtenção de respostas precisas, entre outras vantagens, mas apresenta também algumas desvantagens, tais como baixo número de devoluções, respostas em branco e impossibilidade de auxiliar o informante em questões mal compreendidas. No entanto, pelo fato de estarem todos reunidos para receberem explicações sobre a participação na pesquisa, bem como sobre a intenção de conhecer a realidade de um grupo que não teria um momento individual com a pesquisadora, mas apenas coletivo, o questionário cumpriu bem seu papel informativo.

#### 4.3 OS PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS

A escolha dos procedimentos e de quais instrumentos poderiam ser utilizados para alcançar os objetivos que se pretendia atingir, demandou uma preparação cuidadosa. Segundo Minayo (2005 p.42), a seleção de instrumentos para a investigação deve ser compatível à abordagem que os permeia. Para ela, a abordagem qualitativa exige teoria e métodos próprios, segundo a natureza de seus propósitos, e “são apropriados para aprofundar a história, captar a dinâmica relacional de cunho hierárquico, [...] compreender as representações, os símbolos e dar atenção aos meios evasivos que não podem ser entendidos por meio formais”.

Consoante esta explanação, os meios de investigação foram por análise documental, questionário, entrevista semiestruturada e grupo focal. A combinação desses instrumentos possibilitou-me uma visão menos fragmentada, considerando as peculiaridades que cada um poderia oferecer.

Outra vantagem na escolha desses instrumentos está na possibilidade de análise por triangulação o que, segundo Souza *et al.* (2005), esse tipo de combinação entre materiais padronizados e normatizados com outros guias ou roteiros podem completar-se e exercitar o diálogo teórico e prático.

Também Lüdke e André (1986) apontam que, para melhor compreensão do fenômeno, é preciso que os dados coletados sejam fruto de situações, de momentos e de informantes variados. Nessa perspectiva, com essa estratégia de análise por triangulação, foi possível verificar pontos específicos sob diferentes aspectos e percepções.

Tendo definido os instrumentos e delineado os procedimentos, seguindo as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Brasília (UniCEUB), foi formulado o Termo de Aceite Institucional (TAI). Este documento consiste em uma autorização da Empresa para a realização da pesquisa.

Considerando que, para participar do Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Psicologia e Educação do UniCEUB, foi necessário submeter o projeto de pesquisa desta dissertação à UniCorreios, a aprovação para sua execução já estava implícita nos regulamentos que regem o sistema de concessão de bolsas de estudo. Dessa forma, a DR BSB, como objeto deste estudo, autorizou a continuidade do projeto que fora anteriormente apresentado, bem como a liberação dos empregados selecionados.

#### **4.3.1 Análise Documental**

Segundo Gil (2008), as fontes documentais trazem a vantagem de proporcionar dados suficientes e em qualidade para o pesquisador, sendo uma forma alternativa de conhecer a realidade, de forma indireta.

Nessa mesma perspectiva, Lüdke e André (1986) afirmam que os documentos se constituem em uma fonte poderosa de dados que garantem a fundamentação das afirmações e evidências levantadas pelo pesquisador.

Assim, pela análise documental examinei os Manuais da Empresa e verifiquei suas orientações e determinações. No Relatório de Perfil de Funções, há o descritivo com os pré-requisitos para assunção à função de Gerente. Também o Plano Estratégico Correios 2020 (Correios 2020), que orienta onde a Empresa quer chegar. Outra fonte interessante de investigação foi o Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR). Nele foi possível verificar um conjunto de competências requeridas para o empregado, em várias áreas de atuação, inclusive para os gerentes.

### 4.3.2 Questionário

O uso do questionário serviu a outros propósitos que não apenas conhecer a realidade de forma direta e objetiva, mas como complemento em sua capacidade de reproduzir as mesmas respostas em situações diferentes.

Para Souza *et al.* (2005), um bom questionário contém questões abertas, fechadas ou mistas, para cujo formato se deve levar em consideração os objetivos da pesquisa.

Diante dessas considerações, elaborei o questionário com questões mistas. Uma parte para obter as informações básicas, o que possibilitou traçar o perfil dos respondentes, e outra parte para explorar opiniões dentro de temáticas predefinidas. A escolha desse tipo de questionário possibilitou a coleta de dados, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

Conforme descrito em SOUZA *et al.* (2005, p.147), uma das vantagens é que “podem dar mais informação, proporcionando comentários, explicações e esclarecimentos significativos para interpretar e analisar as respostas”. Em relação à desvantagem que esse instrumento poderia trazer era que “são menos objetivas para se aferir magnitude, pois o respondente pode divagar e até mesmo fugir do assunto”. No entanto, como as perguntas foram elaboradas atreladas aos objetivos específicos, as probabilidades de desvios eram pequenas e, ainda assim, usadas como complemento de outras técnicas, cuja exploração foi oral por meio do grupo focal.

### 4.3.3 Entrevista semiestruturada

As entrevistas semiestruturadas tinham por finalidade compreender o olhar do próprio Gerente participante e envolvido na problemática da pesquisa. Para tanto, foram realizadas individualmente pelos três gerentes selecionados para a pesquisa.

Com a autorização da DR BSB, entrei em contato com os gerentes por *e-mail* para agendar o dia e horário para as entrevistas. Os encontros tiveram duração em média de 40 minutos cada e foram realizados no Bosque do Conhecimento da UniCorreios, em dias previamente agendados. Esse contato direto com os entrevistados se deu, levando-se em conta que “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.33).

Segundo Madureira e Branco (2001), a entrevista consiste num valioso recurso metodológico com possibilidade do estabelecimento da confiança entre entrevistador e entrevistado e também um espaço de diálogo em que ambos têm a oportunidade de construir uma resposta juntos.

Para González Rey (2005), o sujeito não está pronto com um arcabouço de respostas, mas as constrói nos diálogos que se estabelecem entre os sujeitos, pesquisado e pesquisador.

Em Gaskell (2002), na entrevista há o encontro da diversidade de sentimentos e sentidos sobre o mundo, cujo espaço é uma partilha e negociação de realidades.

#### **4.3.4 Grupo Focal**

No grupo focal, há diversos pontos favoráveis no contexto desta pesquisa. Talvez o mais importante seja que todos os participantes vivem um mesmo contexto social e profissional em suas respectivas áreas, porém na mesma Diretoria Regional, o que produzirá uma interação mais autêntica. Gaskell (2002) argumenta que as representações e sentidos emergem, influenciados pela natureza da interação do grupo e não se fundamentam em perspectivas individuais. Há o desenvolvimento de uma espécie de identidade compartilhada.

Gatti (2005) enfatiza que na formação do grupo focal há necessidade de se dedicar especial atenção à composição do grupo, começando pelo convite à participação até a escolha para a composição de seus integrantes. Segundo ela, além de motivador, o convite precisa ser atrativo para o participante, a tal ponto que possa sensibilizá-lo pela temática da pesquisa.

Outra consideração da autora é em relação à formação do grupo que deve atender a alguns critérios pertinentes aos objetivos da pesquisa. Por exemplo, alguma similaridade ou característica em comum de seus integrantes; contudo, que tenha espaço para a complexidade de opiniões. Pensando nesse recurso, foram formados três grupos com oito participantes cada, tendo em comum o vínculo empregatício, sendo que todos são empregados efetivos dos Correios e lotados na Diretoria Regional de Brasília, porém, pertencentes a áreas de atuação diferentes. Todavia, os vinte e quatro empregados que aderiram à participação no grupo focal foram divididos de acordo com a disponibilidade, liberação pela respectiva gerência e limite de cada grupo.

Para compor os três grupos, os participantes foram indicados por seus respectivos gerentes. Entretanto, na oportunidade do encontro foi esclarecida a natureza e objetivos da pesquisa, bem como o direito de não participar. Tendo a anuência de todos, realizamos as sessões em média de uma hora cada, em três datas distintas, no Bosque do Conhecimento, na UniCorreios.

No grupo focal, segundo Cruz Neto (2002), o pesquisador alimenta os debates sem a finalidade de convergir as opiniões em consenso, apenas suscitar a diversidade de ideias entre os participantes.

#### 4.4 TRABALHANDO COM OS DADOS COLETADOS

Terminada a fase de coleta de dados, têm-se um amontoado de informações que precisam ser trabalhadas. São várias as fontes, de diferentes ocasiões e maior ainda a quantidade de dados coletados. Para Lakatos (2003, p.166), antes mesmo que se inicie a análise e interpretação, é necessário seguir três passos: seleção, codificação e tabulação.

Por seleção a autora argumenta que o material precisa passar por uma avaliação crítica para verificar falhas ou mesmo se há informações suficientes para o objetivo que se pretende pesquisar. Codificação: é o momento de categorizar os dados, primeiramente em temas específicos e depois identificar essas categorias no material coletado. Tabulação: é a representação dos dados em tabelas ou gráficos a fim de facilitar a inter-relação entre eles. Para esta pesquisa, cabe nessa fase a aproximação por meio das categorias previamente definidas, no momento da codificação.

Lüdke e André (1986, p.45) também ressaltam que, antes da análise, se tem “num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes”. Desse modo, o material coletado foi separado e detalhado, conforme o instrumento: documentos, questionário, entrevista semiestruturada e grupo focal.

Os questionários foram tabulados de acordo com as questões, sendo que para aquelas do tipo fechado, que visavam conhecer o perfil dos respondentes, foi conferido um resultado diante das respostas apuradas. Já para as questões do tipo aberto, que visavam conhecer as opiniões dos participantes dentro do tema e sem a

influência do grupo, foram organizadas por categorias ligadas aos objetivos específicos.

Para os demais instrumentos, como os documentos normativos da Empresa, as entrevistas semiestruturadas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Quanto aos grupos focais, cada um também foi organizado por categorias específicas que serão apresentadas e correlacionadas mais adiante.

#### 4.5 DAS CATEGORIAS À INTERPRETAÇÃO

Separar e apresentar os dados meramente descritos não contempla a totalidade do que se quer mostrar no estudo. Conforme Lüdke e André (1986, p.49), “a categorização, por si mesma não esgota a análise”. As autoras sugerem que se vá além da descrição e se acrescente algo à discussão já existente, que se faça um “esforço de abstração”. Nesse sentido, cabe ao pesquisador estabelecer relações que resultem em novas explicações e interpretações do que pode ser verificado em campo.

Em Gomes *et al.* (2005), no tratamento de dados de uma abordagem qualitativa, o resultado deve finalizar em uma interpretação; como prática para se chegar nela, a descrição e a análise são o caminho habitual. O autor, com base em Wolcott (1994) *apud* Gomes *et al.* (2005, p.202), estabelece uma distinção entre descrição, análise e interpretação dos dados. Em apresentações baseadas na descrição existe uma crença de que “os dados falam por si”, nesse caso as opiniões originadas de diversos informantes seriam expostas do modo mais fiel e fidedigno possível. Na análise, haveria um certo avanço, pois a finalidade é ampliar a descrição, evidenciando relações subjacentes aos fatos explícitos ou implícitos. Todavia, na interpretação é dado um significado ao que foi descrito e analisado, mas vai além, tentando dar compreensão ao que está latente nas falas e ações dos informantes.

A interpretação aqui defendida pelo autor tem como base Bardin (1979) *apud* Gomes *et al.* (2005, p.203) que traz a ideia de inferência para a prática da interpretação. Nesse aspecto, a interpretação não é solta ou isolada da percepção do pesquisador; obedece a critérios como na inferência que se estabelece uma relação com o conteúdo.

#### 4.6 A INTERPRETAÇÃO DE DADOS E O PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO

A estratégia da triangulação aqui proposta seguiu as premissas de Minayo (2005, p. 29), que se refere a “uma dinâmica de investigação e de trabalho que integra a análise das estruturas, dos processos e resultados, e da compreensão das relações envolvidas”. Nesse sentido, desde o momento da elaboração dos instrumentos, eu já tinha implícita a preocupação de que, na tentativa de realizar as conexões, poderia detectar possíveis disparidades nos resultados. Contudo, optei pela triangulação dos métodos por sua riqueza de detalhes, quer seja pela complementariedade e similaridade ou simplesmente pelo confronto do material que seria produzido.

Nessa perspectiva, Goldim (2000) *apud* Gomes *et al.* (2005, p.216) lembra que “a utilização de diferentes métodos para se estudar um mesmo problema, necessariamente, não tem como resultado sua integração. Conflitos e tensões entre conclusões sobre dados produzidos por óticas diferentes ocorrerão”.

Portanto, conforme fora previsto, o processo de análise e interpretação seguiu a estratégia da triangulação. Em cada método, com respondentes ou circunstâncias diferenciadas, porém inter-relacionadas em suas respectivas categorias, conforme foram elaboradas e que serão apresentadas mais adiante.

## 5 ANÁLISE DE DADOS: CONHECENDO AS MÚLTIPLAS REALIDADES

Muitas são as questões acerca da ética e objetividade, tendo em vista que o próprio pesquisador é o principal instrumento da pesquisa. Levando-se em conta a subjetividade presente em todos os processos, da coleta à apresentação dos dados, o ponto crucial para a validade do estudo encontra lugar nesse conceito.

Uma postura mais equilibrada parece ser a daqueles que, reconhecendo a impossibilidade de separar os valores pessoais do processo de pesquisa, sugerem alguns cuidados especiais no sentido de controlar o efeito da subjetividade. Uma das formas de controle é a revelação, pelo pesquisador, de seus preconceitos, valores, pressupostos, de modo que as pessoas possam julgar o seu peso relativo no desenvolvimento do estudo. Na medida do possível, o pesquisador deve também revelar ao leitor em que medida ele foi afetado pelo estudo, explicitando mudanças porventura havidas nos seus pressupostos, valores e julgamentos (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 51).

Nesse intuito, embora ciente do processo subjetivo que se instalava entre mim e os entrevistados, procurei manter um posicionamento de passividade. As discussões que emergiam dos grupos focais e também das entrevistas semiestruturadas se confrontavam, por vezes, com minhas próprias opiniões sobre o assunto. Entretanto, entrar em contato com esses diferentes olhares me trouxe alguns questionamentos internos que, com certeza, me fizeram repensar minha atuação nessa Empresa.

Por vezes me sentia compreendida em minha própria história profissional, em outras percebia que por mais que me esforçasse, havia um abismo entre os interesses envolvidos. Assim sendo, não fugindo de minhas próprias percepções, mas separando-as do que era apurado em cada encontro, foi possível realizar a pesquisa de campo, sem subterfúgios para aproximação de minhas verdades, apenas com a escuta do que se apresentava e sem afrontamento dos discursos.

### 5.1 A REALIDADE ESPERADA: ANÁLISE DOCUMENTAL

A escolha dos documentos para a análise documental não foi aleatória ou sem intenção. Entre os inúmeros documentos orientadores que regulam as atividades dos empregados, selecionei aqueles que tratavam especificamente de assuntos

relacionados aos objetivos desta pesquisa. Lüdke e André (1986, p. 40) lembram que os propósitos dessa escolha possibilitam “fazer inferência sobre os valores, os sentimentos, as intenções e a ideologia das fontes ou dos autores desses documentos”. Portanto, pensando em conhecer a realidade pelos documentos, a seguir vou explorar cada um deles em profundidade, a começar pelo Plano Estratégico Correios 2020 (Correios 2020), que é o princípio de tudo.

Considere o caminho proposto por Guba e Lincoln (1981), *apud* Lüdke e André (1986, p. 43), no que se refere à criação de categorias a partir dos dados coletados e orientadas aos propósitos da pesquisa. Dessa forma, para os autores é possível “explorar as ligações entre os vários itens, tentando estabelecer relações e associações e passando então a combiná-los, separá-los ou reorganizá-los”.

Nesse sentido, para a análise documental, selecionei os aspectos do Plano Estratégico Correios 2020 que oferecessem alguma aproximação das categorias temáticas desenvolvidas para a análise dos grupos focais, entrevistas e questionários, bem como atentei para a advertência constante na primeira página “Documento de Circulação Interna - Não reproduzir” (Conselho de Administração 2011). Diante dessa determinação e ciente de que se trata de um documento técnico, destaquei pontos cruciais para o entendimento e necessidades da pesquisa.

O Plano Estratégico Correios 2020 foi aprovado pelo Conselho de Administração (CA) em 28 de abril de 2011; conforme vimos anteriormente, esse CA é composto por Órgãos e Autoridades da Administração. Na aprovação desse Plano Estratégico foram consultados integrantes do Ministério das Comunicações, dos Conselhos de Administração e Fiscal, da Diretoria Executiva, do Presidente dos Correios e dos oito vice-presidentes das Áreas.

Segundo o “Correios 2020”, essa proposta representa a visão de médio e longo prazos para a Empresa e conta com os caminhos a serem seguidos em diferentes momentos de sua execução. O Plano foi dividido em três ciclos estratégicos que visam ao alinhamento da Empresa frente ao mercado e também às demandas do Governo Federal. Os ciclos foram assim organizados:

- 1º Ciclo Estratégico – 2011 – 2014  
Grandes transformações e investimentos, base para a construção do futuro pretendido.
- 2º Ciclo Estratégico – 2015 – 2018

Continuação dos investimentos, análise dos resultados alcançados, revisão e definição de novas ações para o ciclo.

- 3º Ciclo Estratégico – 2019 – 2020

Análise crítica dos ciclos anteriores, das ações executadas e consecução das diretrizes do Plano.

A criação desse Plano Estratégico se deu por estudos de Prospecção Ambiental acerca de fatos e tendências mundiais, e também caracterizou-se como um diagnóstico da própria Empresa. Em seguida, realizou-se a Análise do Ambiente, que visava avaliar a situação estratégica da Empresa e do Negócio presente e futuro, diante dos desafios que enfrentaria.

Com o resultado dessas análises, a Empresa, por meio de sua Diretoria, adotou uma nova Identidade Corporativa que contemplou o tipo de Negócio que deveria ser desenvolvido, qual Missão deveria cumprir, que Valores seriam trabalhados e praticados e ainda a Visão que direcionaria todos os esforços para a construção dessa nova Empresa.

De posse dessas definições, profissionais da Administração Central e das Diretorias Regionais elaboraram uma proposta para efetivar a transformação dos Correios em uma empresa de classe mundial, com atenção ao destaque no cenário postal e à necessidade de capacitação da própria Empresa.

Desse modo, o Correios 2020 trouxe a nova Identidade Corporativa, os objetivos estratégicos, as linhas de negócios e as estratégias para a capacitação da Empresa a longo prazo e também, especificamente, para o primeiro ciclo estratégico 2011-2014. Esse primeiro ciclo foi patrocinado pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, que descreveu os objetivos de médio prazo em concordância com a Visão de ser uma empresa de classe mundial.

Na linha de Prospecção Ambiental, o Plano aborda aspectos relacionados principalmente aos itens de:

Surpresa Estratégica – algo que ocasiona um importante impacto, como o atentado terrorista das torres gêmeas de 2001, em Nova York, e a crise do mercado imobiliário de 2008, nos EUA;

Megatendências – principais tendências mundiais como, por exemplo, a transição demográfica que apresenta um processo de mudança nas taxas de

natalidade e mortalidade, o que refletirá diretamente em um novo perfil etário das populações e, conseqüentemente, em novas demandas de mercado e profissionais;

Tendências Postais – este item trata de questões específicas do mercado postal no mundo, com características e necessidades.

Já na linha de Análise do Ambiente, o Correios 2020 aborda aspectos relacionados às estratégias empresariais e aponta fatores essenciais de outros setores da economia concomitantemente ao setor postal. Sendo assim, analisou o Correio Brasileiro em sua forma de atuação nos últimos anos, comparativamente ao Correio Internacional e em alusão a seu futuro nos próximos dez anos.

Conhecidas as duas linhas de análise e tendo a necessidade de transformar-se frente à nova identidade corporativa dos Correios, a Empresa lançou os objetivos estratégicos de longo prazo, divididos em três grupos: os corporativos, os dos negócios e os da gestão. No que concerne ao grupo sobre a gestão, em meio a todos os fatores analisados em sua *performance*, os Correios detectaram pelo Diagnóstico da Gestão que, dentro dos parâmetros da FNQ de ser uma empresa de classe mundial, alcançou apenas 113 pontos de um total de 1000 pontos.

Conforme foi explicado anteriormente, por tratar-se de documento técnico da Empresa e, também, por contemplar áreas que não expressam relação direta com os propósitos desta pesquisa, o recorte para exploração desse Plano foi em torno da gestão.

Os objetivos estratégicos para as Linhas de Gestão foram traçados, levando-se em conta o caráter de suporte para os negócios e para a produção. Portanto, esse objetivo estratégico teve como foco a sustentabilidade empresarial e a excelência da gestão por sua relevância nos processos gerenciais, para o alcance das propostas lançadas no Correios 2020.

Por Sustentabilidade Empresarial foram lançados dois objetivos estratégicos:

- Desenvolver modelo empresarial que permita a sustentabilidade da Empresa.
- Adotar governança corporativa, compatível com o modelo empresarial.

As estratégias para esses dois objetivos foram focadas em ações como alterações regulatórias que propiciassem a ampliação de atuação da Empresa, o objeto social, a implementação do novo estatuto e a possibilidade de parcerias empresariais.

Pelo Modelo de Excelência da Gestão, o objetivo estratégico foi apenas um:

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

A estratégia para esse objetivo seguiu os critérios definidos pela FNQ; dada, porém, a sua complexidade, foram desenvolvidos conforme cada fundamento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG):

- a) Pensamento Sistêmico e Visão de Futuro
- b) Aprendizado Organizacional
- c) Cultura de Inovação
- d) Liderança e Constância de Propósitos
- e) Orientação por Processo e Informações
- f) Geração de Valor
- g) Valorização das Pessoas
- h) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
- i) Desenvolvimento de Parcerias
- j) Responsabilidade Social

Definidos os objetivos estratégicos de longo prazo, deles desdobraram-se os objetivos e as principais estratégias para o primeiro ciclo estratégico 2011-2014, o que, segundo o Correios 2020 (2011, p. 64), “estabelece uma orientação clara e decisiva para os negócios e para a Organização em relação ao seu futuro [...] quando se faz necessário o estabelecimento de uma relação direta entre o sonho e a realização”.

Especificamente para este primeiro ciclo estratégico 2011-2014, os objetivos são:

- Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa
- Universalizar o atendimento a 100% da população
- Ampliar o faturamento em 50%

- Transformar os Correios em um espaço de multisserviços para inclusão social, digital e bancária

Os objetivos do primeiro ciclo tiveram definidas como principais estratégias as seguintes ações:

- a) Universalizar o atendimento por meio da ampliação das agências próprias e de franqueados, de maneira complementar.
- b) Eliminar as pendências com os órgãos de controle e fiscalização.
- c) Implantar e modernizar a gestão com a aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa.
- d) Implantar a nova modelagem comercial e operacional dos Correios.
- e) Ajustar e capacitar o quadro de pessoal, com a modernização tecnológica e operacional, compatibilizando com o incremento das demandas de serviços.
- f) Renovar todo o parque de infraestrutura, nivelando-o a padrões de mercado.

Outro documento escolhido para a análise documental, com direta relação com os objetivos desta pesquisa, foi o Perfil de Funções dos Correios (2011). Neste documento, tal qual a maneira como procedi com o Correios 2020, recortando o conteúdo acerca da gestão, selecionei a parte inerente ao perfil dos gerentes, que passamos a conhecer agora.

O papel de Gerente não é um cargo, mas uma função. Portanto, a função gerencial exercida na Empresa compreende características próprias que, para serem executadas, é preciso que se estabeleça qual esfera de atuação, atribuições, competências necessárias, tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes são esperadas para o gerente. Desse modo, com base no Perfil de Funções dos Correios (2011, p. 140-2), temos a seguir o perfil esperado dos empregados que exercem a função de gerente.

### 1. Atuação: Estratégica Regional

Dentro dos níveis de gestão da DR BSB entre gestão operacional, gestão tática e gestão estratégica, a função de gerente é estratégica.

## 2. Atribuições gerais:

- a) Elaborar o plano anual de trabalho da Gerência alinhado e aderente às diretrizes da Diretoria Regional e do órgão de vinculação técnica na Administração Central, estabelecendo indicadores e metas para a equipe, controlando os resultados de modo a garantir o atingimento das metas previstas.
- b) Decidir e responder sobre processos de trabalho, projetos e ou pessoas, no âmbito da Gerência.
- c) Coordenar as ações da Gerência, propiciando integração dos esforços e o bom aproveitamento dos recursos.
- d) Avaliar o desempenho das unidades sob sua responsabilidade por meio da análise contínua dos métodos e ações por elas desenvolvidos, propondo e ou promovendo melhorias dos processos.
- e) Promover relacionamentos e negociações no âmbito interno e junto a instituições, fornecedores, clientes e parceiros, em assuntos relacionados à Gerência.
- f) Dirigir a equipe da Gerência a fim de garantir o cumprimento das ações delegadas a cada membro.
- g) Aplicar o instrumento de gestão de desempenho em todas suas etapas, orientando o desenvolvimento profissional de sua equipe.
- h) Estruturar e implementar Planos de Ação em seu nível de atuação, agindo proativamente na identificação de fatores que potencializem a qualidade do ambiente, dos processos produtivos e das relações de trabalho na Empresa.
- i) Gerir pessoas, recursos materiais e financeiros disponíveis, de forma racional, assegurando o desenvolvimento eficaz das atividades executadas na área, inclusive alocando corretamente os empregados para garantir a inexistência de desvios de função (atribuições do cargo)
- j) Acompanhar a execução dos contratos geridos pela área
- k) Desempenhar atividades específicas de sua unidade, conforme previsto no Manual de Organização da ECT e outras atividades de mesma natureza e ou grau de complexidade.

## 3. Competências:

- a) Implementa as diretrizes corporativas e direciona a atuação da Gerência, com foco nos objetivos estratégicos e indicadores de resultado da Regional.
- b) Coordena e integra as ações/projetos das diversas seções e setores da Gerência, considerando os indicadores da DR e os objetivos estratégicos da Empresa.
- c) Utiliza indicadores de desempenho para avaliar custos, benefícios e resultados das ações de sua Área.
- d) Toma decisões baseadas em fatos, dados, informações e conhecimentos pertinentes a sua Área.
- e) Interage com outras áreas e ou equipes e busca parcerias para melhoria de processos e consecução dos resultados da Gerência.

#### 4. Conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados às Competências:

##### a) Conhecimentos

- Documentos normativos da Empresa - Manuais referentes a sua área de atuação.
- Processos relacionados a sua área de atuação.

##### b) Habilidades

- Análise crítica - Capacidade de captar e organizar sistematicamente as informações relativas a assuntos ou demandas dentro de seu escopo de atuação, através de análise, comparação e identificação de relações de causa e efeito e alternativas de soluções de problemas.
- Comunicação - Capacidade de transmitir e receber informações, de forma clara, precisa e objetiva, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização, facilitando a disseminação e compreensão de objetivos.
- Gestão de processo - Capacidade de gerenciar processos, delegando atividades e apoiando o alcance dos resultados.

- Liderança - Capacidade de gerenciar a equipe por meio de técnicas de motivação, delegação e integração, inspirando a equipe a trabalhar com entusiasmo, bem como para o alcance de resultados.
- Negociação - Capacidade de fechar acordos mutuamente satisfatórios, buscando o equilíbrio entre as soluções apresentadas pelas partes envolvidas.
- Planejamento e organização – Planejamento e organização de processos/projetos com base no planejamento estratégico, nas tendências de mercado e na visão sistêmica da Empresa. Estabelece metas e estratégias, articula e ajusta os planos de ações de sua gerência.
- Visão sistêmica - visão global das atividades/processos/projetos da área da Empresa e do mercado, bem como dos impactos dos movimentos do mercado na estratégia organizacional, estabelecendo inter-relações entre as diversas área da Empresa.
- Visão estratégica - Capacidade de perceber e compreender as mudanças ao seu redor, pensando estrategicamente e visualizando o futuro a fim de desenvolver meios para seu alcance.

### c) Atitudes

- Autogerenciamento - Capacidade de planejar estratégica e constantemente ações de autoavaliação que direcionem seu desenvolvimento pessoal e crescimento pessoal, bem como os processos que estão sob sua responsabilidade.
- Empreendedorismo - Capacidade de identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas.
- Geração e disseminação de conhecimento - Condução e estímulo na troca de experiências e informações em assuntos relacionados à equipe ou processo do qual faz parte, visando ao aperfeiçoamento das tarefas/interações realizadas e seu alinhamento às necessidades de sua unidade.
- Controle emocional - Capacidade de controle e expressão dos afetos e emoções, tendendo a atuar no meio com estabilidade e autocrítica, reagindo proporcionalmente frente aos diversos estímulos do meio.

- Postura ética - Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.
- Proatividade - Capacidade de propor ações, antecipando-se diante de circunstâncias onde erros possam ser evitados.
- Tomada de decisão - Capacidade de analisar problemas, demandas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.

Conhecidos os dois principais documentos orientadores da Empresa referentes à gestão, procedi confrontando o trabalho desenvolvido por Bethlem (2004, p. 115) que aborda os principais conceitos sobre o que é o planejamento estratégico, com base em (DRUCKER, 1974; ACKOGG, 1976; ANTHONY, 1992). Segundo o autor, podemos entender o planejamento estratégico como o estabelecimento pela alta direção de uma empresa dos “objetivos e quais as metas em cada área de objetivos e decisão do que tem que ser feito para atingir esses objetivos”; assim, é um processo de decidir sobre os objetivos e as estratégias para se atingir esses objetivos. Desse modo, o Correios 2020 é um produto, uma das estratégias possíveis dentro de um planejamento estratégico.

Diante desse conceito, o Correios 2020 é o roteiro, o desenho de ações que a Empresa deve seguir para o alcance dos objetivos traçados pela alta direção da Empresa, por meio de seu planejamento estratégico.

Assim, tendo sido dado, conhecido e revelado o que é esperado pelo Correios 2020, bem como o que é requerido para a assunção à função de gerente, realizei a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, em consonância ou confronto com os documentos analisados.

## 5.2 A REALIDADE VIVIDA: TRIANGULAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Para melhor entendimento da análise realizada, de acordo com os dados coletados, elaborei categorias temáticas que emergiram pela leitura exaustiva e releitura dos dados. Procurei em todo o material aspectos mais recorrentes, temas, observações e comentários trazidos pelos entrevistados nos mais variados momentos e situações. Para Guba e Lincoln (1981) *apud* Lüdke e André (1986, p. 43), “esses

aspectos que aparecem com certa regularidade são a base para o primeiro agrupamento da informação em categorias”.

As categorias temáticas foram elaboradas e alinhadas aos objetivos específicos desta pesquisa, conforme pode ser observado a seguir.

### QUADRO 3 - Relação entre as categorias e os objetivos da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias Temáticas</b>
Analisar as atribuições da Seção de Desenvolvimento Gerencial	Compreensão do que é o Plano Estratégico Correios 2020
Identificar as competências necessárias ao desenvolvimento dos gerentes	Acesso aos programas de formação para exercer a função gerencial
Conhecer as atividades inerentes à função gerencial	Concepção do que é ser Gerente
Refletir sobre as formas de ascensão à posição de liderança	Percepção das possibilidades de ascensão à função gerencial
Apontar possibilidades ou impossibilidades de intervenção pela Seção de Desenvolvimento Gerencial	Participação nas ações de Educação Corporativa

Fonte: a própria autora

A seleção das cinco categorias apresentadas: 1ª Compreensão do que é o Plano Estratégico Correios 2020; 2ª Acesso aos programas de formação para exercer a função gerencial; 3ª Concepção do que é ser Gerente, 4ª Percepção das possibilidades de ascensão à função gerencial e 5ª Participação nas ações de Educação Corporativa tem relação direta com o referencial teórico. As categorias serão discutidas a seguir. Desse modo, as informações foram analisadas conforme a triangulação de procedimentos, que permitiu a verificação dos dados das entrevistas com os gerentes, das falas dos empregados dos grupos focais e dos questionários, de maneira ampla e complementar.

1ª. Compreensão do que é o Plano Estratégico Correios 2020

Como o objetivo geral da pesquisa consiste em “Compreender como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília, em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020”, primeiramente cuidei de entender o que seria o Correios 2020. Se os gerentes precisam atender a algo, é necessário que, tanto eles quanto suas equipes saibam o que se espera deles, bem como para onde a Empresa quer ir, quais seus objetivos e metas. Assim, essa categoria foi elaborada pensando em verificar como seria a preparação desses gerentes para essa tarefa e o que eles mobilizavam em suas respectivas equipes para essa jornada.

Conforme os relatos dos grupos focais, o que pude constatar é que os empregados não sabem o que é o Correios 2020. Muitos já ouviram falar, porém, nem sabem se está em execução ou não, porque na prática não percebem mudança alguma no que já vinha sendo realizado anteriormente. Parece-me que as atividades dos empregados não contam com o direcionamento necessário e tampouco eles são esclarecidos sobre a importância e o impacto nos outros setores da Empresa. É como se cada um agisse dentro de um universo particular, isolado dos objetivos coletivos dos Correios como um todo.

Esse argumento se respalda nas falas dos empregados que participaram dos grupos focais e, como eixo fundamental para o entendimento dessa questão, me estendi na exposição das falas, trazendo aquelas mais significativas, justamente para fundamentar que essa visão dos empregados é generalizada e que não apareceu apenas em poucas amostras.

*Eu acho que, além da comunicação, está faltando a implementação, porque, por exemplo, a gente não está nem sabendo, é sinal que está sendo mal implementado. Então, a gente não tem conhecimento do que é, quais são as forças que a gente tem que fazer para chegar nesse resultado. Eu vejo que a gente continua tratando o trabalho da mesma forma (P1).*

*[...] até hoje, 2014, eu sei muito pouco sobre esse Plano Estratégico e, na prática, não vejo assim uma mudança ou algum processo sendo realizado (P2).*

*Eu não tenho muito conhecimento sobre o Plano estratégico [...] na questão da divulgação, na comunicação, nós somos uma Empresa de comunicação, mas falta muita comunicação entre os funcionários [...] o que chega aos gerentes nem sempre chega aos outros funcionários (P4).*

*Eu acho que é mais o gestor, mais lá em cima na cabeça que sabe mais sobre o Correios 2020. Eu tenho noção que os Correios querem*

*chegar à excelência, querem alcançar uma pontuação “x” no MEG para alcançar a excelência. Só que eu acredito que os Correios estão muito aquém para competir com o mercado [...] eu acredito que os Correios estão muito longe de alcançar o que é o Correios 2020 (P6).*

*Os Correios não estão investindo, só estão ficando mais na teoria. Então, ele fala, fala, fala e na prática não está acontecendo nada (P11).*

*Só sai no Correios Informa falando 2020 [...] sem prática nenhuma. A gente não sabe ainda o que eles tão querendo melhorar (P13).*

*A única coisa que eu sei é que a Empresa pretende ser uma Empresa de Classe Mundial até 2020, mas ainda está muito escuro o que vem a ser o Classe Mundial (P14).*

*... já tem algum tempo que a gente ouve falar nos Correios 2020 [...] não está tendo um trabalho contínuo para que isso seja aos poucos colocado na mente de cada um e que a prática funcione. É o que a gente percebe, é um nome que infelizmente vai chegar em 2020 e não vai ter acontecido nada (P15).*

*... eu acho que não chegam para gente dentro da Diretoria Regional os objetivos ou as atividades que a gente deveria fazer. Então, eu acho que fica muito na teoria, e nas atividades práticas do dia a dia a gente não consegue perceber (P16).*

*Falta prática, a gente sabe que existe, mas não sabe por onde vai, todo mundo sem rumo. Até existe o Correios 2020 Classe Mundial. A gente vê na intranet, mas entender onde quer chegar... (P 17).*

Bethlem (2004, p.19) argumenta que a estratégia e todas as ações nela contidas devem ser de conhecimento de todos os envolvidos para que se obtenha sucesso em sua realização. “Planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle etc., têm que ser ensinados aos atores e não só aprendidos, como também adotados por eles como válidos e úteis”. Conforme apontado, os empregados relatam desconhecimento do conteúdo e das ações do Correios 2020. Portanto, como poderiam adotá-lo e ainda sentirem a importância e utilidade em suas tarefas?

Segundo Bethlem (2004, p.20), para que a estratégia se transforme em ações e dê os resultados esperados, todo o processo exige etapas. Penso ser interessante destacá-las:

1ª etapa – um processo intelectual que pode ser individual ou coletivo de geração de propostas, o planejamento estratégico.

2ª etapa – um processo comportamental e social de concordância e apoio dos outros indivíduos às propostas do planejamento estratégico, cujo resultado é o plano estratégico. Até esse momento tudo está apenas no papel, na teoria.

3ª etapa – outro processo comportamental e social em que haja sujeitos cooptados que, juntamente com os autores das ideias do planejamento estratégico, comecem o processo de concretização das ações propostas no plano estratégico.

4ª etapa – um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas do plano estratégico. O término desta etapa é a implantação da estratégia.

É interessante notar que o autor usa o termo “cooptados”, justamente pela importância de aderência, de adesão, de alinhamento. Contudo, em outro momento (BETHLEM, 2004, p.21) reafirma a necessidade de aceitação por todos os envolvidos, “mesmo que ocorra o que se chama de obediência cega, alguém mandou e alguém concordou em obedecer; mandantes e obedientes têm que pôr mãos à obra em concordância”.

Isso indica que, para que haja a consecução de um plano, ainda que seja pela coerção, os empregados precisam minimamente conhecer seu conteúdo e os gerentes devem ter o perfeito entendimento dos objetivos estratégicos para poderem orientar e exigir o que se espera deles.

## 2ª. Acesso aos programas de formação para exercer a função gerencial

Essa categoria emergiu dos relatos que apareceram nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os três gerentes selecionados para a pesquisa. Diante da responsabilidade de atender às definições do Correios 2020, percebi que, para o sucesso dessa tarefa, os empregados que atuam como gerentes por terem sido escolhidos pela diretoria da Empresa deveriam passar por uma formação que lhes permitisse desempenhar suas atribuições com competência e êxito. Contudo, o que pôde ser apurado é que não existe qualquer forma de preparação, os “escolhidos” e que são indicados para a função não passam pelo crivo de qualquer processo de formação. Independentemente do modo de desenvolvimento, particular ou corporativo, esse estágio inexistente, simplesmente não há evidência de qualquer mérito profissional ou acadêmico que lhes confira tal ascensão em detrimento de outros empregados mais qualificados.

Para a perfeita compreensão desta observação, a seguir destaco trechos das entrevistas realizadas com os três gerentes, que já desempenham a função e relataram como foi o próprio processo de preparação. Com o intuito de diferenciar suas falas dos demais participantes da pesquisa, usei a nomenclatura abreviada de gerente, como Grt1, Grt2 e Grt3.

*Eu aprendo mais ouvindo [...] eu aprendo com os técnicos que verdadeiramente são técnicos, aqueles caras que aprenderam na pancada, sem incentivo de ninguém, é com isso que eu aprendo [...] eu tenho para mim que eu vim para servir, então quanto mais eu subo um degrau, mais eu me torno humilde para servir. Eu tenho que ficar atrás da cortina, eu não sou protagonista. O protagonista é quem faz, quem executa, então é essa prática interior que eu tenho e que meu pai passou para mim (Grt1).*

*Eu não tive nenhuma preparação [...] me jogaram lá e falaram assim 'a partir de amanhã você está assumindo' e eu corri atrás de tudo [...] eu busquei, eu fui ler manual, aprender de licitação porque a gente precisou disso, eu busquei porque era uma coisa que eu precisava para poder desempenhar o meu trabalho e, então, eu corri atrás (Grt2).*

*Eu acho que, dentro dos trabalhos que a gente vem desenvolvendo na Empresa é o conhecimento que a gente vem adquirindo ao longo dos anos, a gente acaba se preparando para isso [...] um treinamento, uma formação, isso não, é pela bagagem, dizer que a Empresa me deu um curso de liderança não, isso não teve (Grt3).*

Na outra ponta, nesta mesma categoria, trago o relato de uma empregada que participou do grupo focal. Conta sua experiência, quando tentou preparar-se para uma futura indicação à função gerencial, caso fosse possível.

*Eu me formei na área técnica e queria fazer uma pós-graduação na área de gestão. Fui conversar com o pessoal da educação e me disseram que eu não poderia ir pra área de gestão porque eu sou da área técnica [...] eu trabalho com gestão de projetos no meu dia a dia e aí eles disseram que não. Eu acho isso um absurdo, é uma qualificação do conhecimento, é a atividade lá [...] eu fiquei até confusa e pensei: eu não vou poder ser gestora e o gestor que entrar lá não vai ter essa formação. Qualquer um que entrar lá vai estar despreparado mesmo. Eu acho que primeiro eu deveria ter a formação pra depois exercer o cargo (P16).*

Menezes (2003) relata sobre a inadequação de treinamentos, tanto no termo quanto no procedimento. Para a autora, essa palavra por si só já traz a concepção de adestramento, portanto, inconcebível para o desenvolvimento de qualquer

empregado, especialmente para os gerentes que têm, entre outras atribuições, a gestão de pessoas. A autora ressalta que questões envolvendo a aquisição, ampliação ou desenvolvimento de competências profissionais vêm passando por modelos preocupados somente com comportamentos esperados.

Para Menezes (2003, p. 314), a direção é outra, a preocupação deveria estar em “educar pessoas que exercem suas funções profissionais pautadas pelo desempenho do corpo físico, da emoção e da inteligência, e não apenas pela expressão de um deles em detrimento dos demais”. Portanto, minimamente, esses gerentes deveriam passar por um curso antes de assumirem a função. Um curso que tivesse como premissa a formação e não simplesmente um treinamento.

Segundo o que foi exposto nas entrevistas pelos gerentes, que assumiram a função sem nenhum tipo de preparação prévia ou posterior, é fato que propiciar um processo formativo para assumir a função não existe nessa Diretoria Regional. Desse modo, a rejeição a candidatos que por iniciativa própria procuram essa formação não encontrará respaldo nem êxito dentro da Empresa.

### 3ª. Concepção do que é ser Gerente

De acordo com os relatos, essa categoria foi elaborada pensando em como o gerente e sua equipe entende o papel de gerente. Se os gerentes têm a responsabilidade de conduzir sua equipe, baseados e orientados pelo Correios 2020, o que esses empregados veem na figura de quem desempenha esse papel me parece fundamental para a “cooptação”, isto é, a adesão voluntária a esse plano.

De maneira absoluta, os empregados fizeram relatos conformados com a situação que vivem. Eles entendem que um gerente nasce gerente, não percebem que existe um processo de construção individual e de formação educacional. Ainda aceitam a presença de gerentes sem qualquer conhecimento e competência para a função, apenas pelo fato de que foi indicado pela diretoria. Penso que essa maneira de protesto, de apenas reivindicar gerentes que exerçam papéis mais paternos do que profissionais, é um círculo vicioso no qual eles “fazem todo o trabalho” por conta de afeto. Relatam que os gerentes não sabem nada, mas convivem subordinadamente sem questionamentos sobre quem os dirige, provavelmente pela alienação que também a sociedade é vítima do sistema capitalista.

Interessante notar que o P21 se refere à necessidade de “ser tratado com educação e respeito”, como se isso não fosse inerente às relações humanas, principalmente nas relações profissionais dentro das empresas. O simples fato de ter um tratamento social adequado já justifica o desempenho de qualquer “indicado” para a função de gerente, na visão específica desse participante, também apoiado por relatos semelhantes de outros empregados.

*Tem que ter bom tato com as pessoas para gerenciar, não é só pensar que vai estar ali e que vai mandar [...] infelizmente na nossa Empresa a gente está na ponta fazendo a atividade e muda o gerente, a gente se sente perdido porque a pessoa, não conhecendo os nossos processos, não consegue nem nos defender [...] a gente fica sem pai e sem mãe para poder fazer com que o nosso processo ande (P15).*

*... é uma pessoa confiável, que respeita o outro, que é para cima, de diálogo, que sabe interagir com os subordinados (P20).*

*Quando você é gerente em alguma área, eu acho que já tem que ir para a área assim, ter uma noção, entendeu, do que você vai administrar. Eu, no meu caso, na minha gerência, o gerente passava lá, mas quem conduzia éramos nós, funcionários. Dependia da gente (P3).*

*Ser gerente para mim é a pessoa que domina um assunto, ele tem que conhecer o processo, não adianta simplesmente a pessoa sentar numa cadeira para receber uma função gratificada. Tem que conhecer o processo, tem que vivenciar o processo, a partir daí gerencia esse processo (P14).*

*Tem que ter conhecimento porque às vezes senta numa cadeira ali e quem exerce o serviço todo é a gente que está na base e a pessoa, lá. Estou com um gestor lá que não sabe nada o que vai fazer (P13).*

*É a pessoa que trata com educação e respeito seus subordinados e faz também a coletânea dos dados de cada um (P21).*

*É o que eu sempre digo, o gerente você não fabrica, não tem como a pessoa fazer a faculdade de gerente. A gerência é inata, a pessoa que nasceu para ser gerente desde seus quatro aninhos de idade já é líder (P23).*

Para Maximiano (2000, p.32), o trabalho gerencial é variado e não uniforme, não se constitui em uma atividade de sequência rígida nas ações de planejar-organizar-dirigir-controlar. Contudo, para se compreender integralmente essa função, o autor afirma que é necessário analisá-la sob o enfoque funcional, isto é, “classificar as atividades principais em grandes categorias e entender as técnicas que os gerentes utilizam para realizá-las”.

De acordo com o estudo realizado por Mintzberg (1973) *apud* Maximiano (2000, p. 32), “o papel gerencial é um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função”. Segundo o autor, os gerentes desempenham dez papéis diferentes, que se diversificam em inúmeras atividades, e que são agrupados em três categorias, aqui representados em grupos:

#### 1º grupo – Papéis interpessoais

São atividades em que os gerentes atuam dentro de três papéis principais; como Figura de Proa, em que são os representantes da empresa, comparecem em solenidades, reuniões e não têm necessariamente nenhuma tomada de decisão; como Líder, ao permear todas as camadas da Empresa, conduzindo a equipe; como Papel de Ligação nas teias das relações com seus pares, fazendo com que sua equipe também se mantenha ligada a outras equipes com acesso a recursos e informações necessárias para o andamento dos trabalhos.

#### 2º grupo – Papéis de processamento de informações

São as atividades relacionadas à busca e recebimento de informações. No Papel de Monitor, o gerente percebe como está a própria organização e o meio ambiente; no Papel de Disseminador, trabalha com informações externas e com a circulação interna de informações, de um subordinado para outro; no Papel de Porta-voz, trata das questões de dentro de sua equipe para a Organização e também fala para o público externo.

#### 3ª grupo – Papéis de decisão

Nessas atividades, o gerente atua no Papel de Empreendedor, identificando oportunidades de novos negócios, novos projetos e identifica necessidades de mudanças de melhoria para a Organização; como Controlador de Distúrbios, age nas situações imprevistas como crises e conflitos, tentando aproximar ao máximo do equilíbrio; no Papel de Negociador, atua na resolução de conflitos entre a Empresa e o ambiente externo e também interno e entre os integrantes da equipe; no Papel de

Administrador de Recursos, atua como programador do próprio tempo, do tempo dos outros de sua equipe, e autoriza as decisões tomadas por terceiros.

Nessa perspectiva do trabalho gerencial, percebi o quão distante é a realidade da Empresa, sendo ratificada a ideia entre os participantes dos grupos focais que essa função é restrita e destinada apenas àqueles “seres iluminados”, os “escolhidos” que assumem a função por simples indicação, sem qualquer seleção ou formação.

*O gerente para mim é tudo. Tem que ser capacitado, tem que ser identificado com aquele potencial para ser gerente, é dom, não é para todo mundo, tem que ter dom porque esse dom é uma característica (P7).*

#### 4ª. Percepção das possibilidades de ascensão à função gerencial

É comum que as pessoas tenham ambições e almejem ascender em suas posições profissionais. No entanto, dada a recorrência de informações no tocante à função de gerente, construí essa categoria com o objetivo de perceber o que os empregados esperam com seu próprio desempenho funcional. Minha preocupação foi compreender se a figura do gerente ao qual são subordinados lhes causa inspiração na carreira profissional e, conseqüentemente, aceitação de sua gestão.

De acordo com os relatos a seguir, inferi que os empregados percebem a função gerencial como algo impossível de acessar por mérito ou qualquer outra forma de seleção. Ficou claro entre os participantes a total desaprovação no método de ascensão à função gerencial, bem como a apatia e desânimo de comprometimento das práticas gerenciais existentes.

*Como nos Correios a maioria das funções, as mais altas são indicações, pega uma pessoa de um lugar que não conhece nada, nunca foi naquele lugar e aí ela passa a ser gerente ali, da noite para o dia. Daí acontece muito isso o que a maioria falou, a insatisfação do funcionário (P11).*

*Eu vejo que o preenchimento de funções de gerente na Diretoria Regional de Brasília é como se fosse um leilão e, às vezes, até de forma irresponsável [...] a gerente saiu de férias e em vez da Diretoria Regional colocar uma pessoa da própria gerência para responder, trouxe um subgerente de outra área para responder por uma coisa e para uma gerência que ele não conhece (P14).*

*... na hora de indicar, procurar saber, procurar indicar pessoas que realmente estão ali já trabalhando, que estão se preparando. Não só num treinamento você se prepara, mas ser indicado é um sonho, é utopia (P15).*

*Os gerentes que eu conheci foram sempre assim, políticos. Ele é um gerente que é amigo do Chefe do Departamento [...] muitas vezes ele trabalha com a gente e não tem a capacidade que um da equipe tem ou vários têm dentro de cada gerência. É uma indicação, não é uma capacidade técnica dele, não é por ele ser muito bom, é porque ele é amigo de alguém (P17).*

*Acho que tem muito gerente que, de fato, é acomodado mesmo e tá, às vezes, aí por indicação e não tem nenhum conhecimento técnico e aí acaba refletindo na equipe [...] não depende da competência da pessoa e acaba não dando oportunidade para as pessoas da própria Empresa (P18).*

*... muitas vezes o que a gente vê é que como o cara veio, sei lá, de indicação política, às vezes o cara está ali não é pelo fato de ser um bom gerente, ele sabe que tem as costas quentes e não importa se ele fizer um bom trabalho ou se ele fizer um mau trabalho. Ele vai estar lá do mesmo jeito (P19).*

*Para subir ele não precisa do próprio mérito para realizar, é mais QI [quem indica] mesmo, negócio de politicagem (P20).*

Maximiano (2000, p.41) já trazia a concepção da necessidade do conhecimento e da competência técnica para se exercer a função gerencial. De acordo com suas afirmações, “os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades”. O autor ainda discorre sobre a falta de especialização do gerente que encontra maior dificuldade para exercer suas atribuições, refletindo diretamente sobre sua equipe. Dessa forma, parece que esse ambiente de dúvidas quanto ao comando e à própria competência do gerente influencia significativamente no alcance dos objetivos propostos do Correios 2020.

Bethlem (2004) argumenta que, para o sucesso de um plano estratégico, é necessária a aceitação e colaboração de todos os envolvidos ou a resistência natural a toda e qualquer mudança pode desenvolver resistências em sua implementação. Para que haja a aceitação, o autor discorre sobre as possibilidades através da Força, que seria por meio da Imposição das regras; outra forma seria pela Negociação em que a Discussão poderia atender a aspectos diferentes a cada interessado, no caso o gestor e o empregado, e ainda já com Meios Recíprocos, situação em que ambos os lados são convencidos de que é bom para os dois.

Nesse sentido, conforme constatei, existe uma profunda desilusão quanto à forma de ascensão profissional dentro da Empresa, o que faz com que o desenvolvimento individual seja próximo do mínimo necessário. Na fala do participante a seguir, têm-se a clara visão do papel que os gerentes desempenham para os empregados dessa Diretoria Regional.

*Gerente deveria ser a pessoa que facilitasse para os dois lados, colocando a Empresa para funcionar e o empregado para ajudar a Empresa a funcionar. Na Empresa funciona o contrário, o gerente é inimigo do empregado e a favor da Empresa (P17).*

Como visto, é impossível comprometer-se com algo ou alguém que nos é imposto arbitrariamente e tido com temor frente ao perigo percebido. Assim, tenho nessa categoria a desconfiança, o descrédito, a desaprovação e a falta de cooptação dos empregados para com aqueles que tiveram essa forma de ascensão e que têm nas mãos a direção que a equipe deve tomar.

#### 5ª. Participação nas ações de Educação Corporativa

A seleção desta categoria se deu pelo aparecimento de queixas nos discursos dos participantes dos grupos focais, referentes à questão da formação e dos cursos da Universidade Corporativa dos Correios. Minha intenção foi compreender como os empregados são preparados para suas atividades e o que esperam em termos de desenvolvimento educacional e profissional. Assim, seria possível considerar como são realizadas as escolhas de gerentes e se, uma vez escolhidos, passavam por alguma qualificação ou curso de formação para desempenhar a função.

Consoante os vários relatos apurados, de fato a Empresa não valoriza a questão do conhecimento. Por mais que os Correios disponibilizem números fantásticos em relação às horas de treinamento por empregado, estes são dissonantes da realidade em relação à efetividade que se deseja. As falas de P15, P6 e P4 evidenciam que a frequência nos cursos oferecidos pela UniCorreios acontece prioritariamente, pela necessidade que cada empregado tem de cumprir um determinado número de horas de treinamento, simplesmente para cumprir metas gerenciais.

*A Universidade poderia chegar mais perto da gente, é um prédio, a gente está aqui na Universidade fisicamente por conta das Gerências, mas a gente não tem acesso [...] procuro assim um curso que influencie nas minhas atividades e, se ele não influenciar nas minhas atividades, acabo que não tenho muito interesse em estar ali porque eu sinto que estou perdendo o meu tempo só para ganhar as tais 54 horas-aula por ano (P15).*

*... chega até o gestor que a gente tem que realizar os treinamentos até tal dia, e a gente tem um número x de treinamentos anuais. É até uma forma do funcionário estar sempre atualizado, porque eu acho assim, mesmo que seja uma coisa meio obrigatória, é bom para o funcionário, eu entendo dessa forma (P6).*

*... a gente acaba tendo dificuldade de visualizar, né. A gente acaba usando só para a gente concluir essas provas obrigatórias (P4).*

Em outros relatos, verifiquei um descontentamento generalizado pelos treinamentos ofertados, isto sem falar no conteúdo e forma.

*... tem uns cursos que eu já fiz há quatro ou cinco anos e continuam os mesmos, não muda nada, nadinha. A gente tem várias mudanças e os cursos continuam iguaizinhos (P11).*

*... eu acho também que a carga horária é insuficiente [...] a gente acaba não adquirindo um conhecimento especialmente sobre aquilo que foi dado e acaba ficando apenas com uma noção geral, alguma coisa que depois a gente tem que complementar, mas sempre partindo de iniciativa própria (P2).*

*...abaixo da média [...] quando você vai assumir uma atribuição, aquilo deveria ter um curso de capacitação antes da pessoa entrar [...] quais são os cursos prioritários para essa pessoa na sua atribuição [...] são processos que não se falam ainda, ou se falam, estão muito aquém, falta planejamento (P7).*

*A Universidade dos Correios para mim é muito fraca, ainda é só um prédio, você não consegue acessá-la em qualquer local. Na maioria das Universidades Corporativas, você pode fazer os seus treinamentos a partir de sua casa. Na nossa não, ainda está presa, amarrada na intranet e você só pode fazer no local de trabalho, e muitas coisas interessantes você deixa de fazer por falta de tempo (P14).*

Apesar das péssimas avaliações constatadas nos relatos dos empregados, outros ainda trouxeram a situação de dificuldade de liberação por parte dos gerentes. Embora as expectativas fossem baixas em relação aos treinamentos, por outro lado

havia a necessidade do cumprimento pelos empregados, das 54 horas-aula, obrigatórias em treinamentos.

*... no nosso dia a dia de trabalho, essa instrução é tratada em segundo plano, não é tratada como prioridade [...] até hoje eu não vi um gestor chegar e permitir ter duas horas por dia para fazer cursos. Aí isso compromete muito a participação do próprio empregado nesses cursos (P1).*

*... às vezes o gestor fala que não podem sair duas ou três pessoas, mas vai ser válido para o funcionário melhorar lá na frente, até para o trabalho dele, e tem essa dificuldade de liberação dos funcionários [...] tem que aperfeiçoar mais os cursos daqui, botar professores melhores, mais qualificados (P12).*

*... cursos que abrangem a área operacional, porque eu vim da área operacional, a gente não tinha acesso e não tinha como fazer esses cursos (P5).*

Menezes (2003) argumenta que o próprio termo treinamento já traz em si uma concepção subjacente que esconde seu real sentido e, principalmente no mundo corporativo, isso implica que tipo de empregado se deseja. Implicitamente, a ideia de automatismo e de moldes fixos e constantes são inadequados e não traduzem a verdadeira necessidade dos profissionais de hoje.

É inconcebível que uma empresa que se empenhe em alcançar patamares de empresas de classe mundial continue nos velhos mecanismos de repetição e controle. Mais que disponibilizar treinamentos, é necessário que haja uma profunda reformulação nos conceitos que norteiam a Educação Corporativa dos Correios.

Não é novo o argumento de que os treinamentos estão ultrapassados, se é que efetivamente, em algum momento, cumpriram seu papel educativo. No passado, os treinamentos atendiam aos objetivos das organizações que não se preocupavam tanto com seus concorrentes, sua direção estava em “transmitir” informações para que os empregados cumprissem suas atividades disciplinadamente.

Pacheco *et al.* (2009, p.22) afirmam que com a globalização as organizações tiveram que se adaptar à crescente concorrência e desenvolver sua vantagem competitiva. Nesse movimento, outros valores foram incorporados aos produtos e serviços, o que conseqüentemente também necessitava de outros comportamentos com os clientes: “para atender às exigências desse novo cliente, as organizações

precisam que seus empregados também se transformem, inovando, criando e aditando valores até então insignificantes ou irrelevantes”.

Nessa perspectiva, os treinamentos ficaram para trás por não mais atenderem a essa nova realidade. Além de ter características pouco motivadoras para o desenvolvimento profissional, também não contemplam uma habilidade básica e necessária a qualquer um, o pensar. Fato é que ainda no século XXI os Correios resistem em curvar-se a essa realidade. Mantêm ativamente treinamentos que não agregam absolutamente nada às atividades práticas de seus funcionários, segundo constatado nos relatos apresentados. Dessa forma, nem para os cargos de base a Empresa se adequou às exigências do mercado e tampouco evidenciou qualquer tipo de programa de desenvolvimento gerencial.

Assim sendo, fica a questão – se não for com a educação e desenvolvimento, profissional e pessoal de seus empregados que os Correios desejam ser uma empresa de classe mundial, que outro modo haveria?

## 6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Durante todo o processo deste trabalho, várias foram as abordagens, idas e vindas, reflexões e reposicionamentos diante das situações enfrentadas. Mergulhar em cada objetivo específico a que me propus investigar trouxe, entre outras coisas, a convicção de que só o conhecimento abre as portas para a criticidade.

Em cada passo da pesquisa, novas descobertas e outras perspectivas foram aflorando e, dessa forma, procurei deixar emergir qualquer que fosse o olhar a respeito do objeto de estudo. Conhecer e apenas conhecer, sem julgar ou interferir na realidade que se apresentava foi um exercício difícil. Entretanto, a trajetória vivenciada me permitiu fazer alguns apontamentos à luz do referencial teórico estudado e da pesquisa realizada que poderão contribuir para muitos que, como eu, se incomodam, se atrevem e se lançam nessa aventura de falar o que se mostra velado.

Retornando à época de transição dos Correios, eu estava em plena situação de transformação da Empresa, com a nova identidade corporativa, a adoção de novos valores e a visão de ser uma empresa de classe mundial. Surgia, então, a necessidade de outros comportamentos, competências e atitudes gerenciais para atender a todas essas mudanças. Nesse panorama, algumas dúvidas pairavam em relação à execução do Plano Estratégico Correios 2020 que se anunciava com todas essas novas metas.

Naturalmente alguns questionamentos me ocorreram e, rapidamente, me pus a pensar em como os gerentes conduziram suas equipes para o atingimento dessas metas. Estariam eles preparados para essa difícil empreitada? Essas indagações me levaram a formular a pergunta central que norteou toda a pesquisa: “Como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020”. Tendo essa definição, elaborei os objetivos específicos e desenvolvi os três eixos teóricos: Educação Corporativa, Desenvolvimento Gerencial e Liderança, que permearam todo o trabalho.

Com a triangulação de procedimentos, tive a oportunidade de aprofundar, ampliar, explorar e complementar informações valiosas no entendimento da problemática estudada que, conforme os objetivos específicos, merecem destaque nas considerações a seguir:

Curiosamente os empregados não sabem o que é e tampouco o que é solicitado no Correios 2020. Muitos relataram desconhecimento e falta de informação sobre o que se espera deles. Nesse aspecto, tem-se que o gerente da área, que seria o responsável pela condução desse processo do Correios 2020, trabalha isolado de sua equipe, uma vez que os empregados declararam que não perceberam nenhuma mudança na área ou nas atividades que já desempenhavam antes. Nessa condição, dificilmente a Empresa alcançará sua visão de ser uma empresa de classe mundial, pois, se os próprios empregados não sabem para onde ir, é impossível saberem como chegar a algum lugar.

De um lado temos um gestor apático com o envolvimento dos empregados no Correios 2020; porém, de outro, temos os empregados pouco comprometidos com a gestão, conforme demonstrado em vários momentos dos grupos focais. Nessa perspectiva, através da investigação dos objetivos específicos, procurei evidências que mostrassem o exato ponto de desencontro de ambos os lados, gerentes e equipe.

O que pude constatar é que, para os empregados, a figura do Gerente não inspira nenhum aspecto de desenvolvimento na carreira e tampouco é conquistado por competência ou mérito de quem ocupa essa função. Nos discursos proferidos pelos empregados, os gerentes muitas vezes não sabem sobre a gerência que comandam e muito menos sobre os processos a que estão sujeitos. Uma maioria expressiva afirma que ser gerente está diretamente ligado a uma conveniência política, totalmente desprovida do caráter profissional, sendo apenas partidário.

Todos os participantes que se manifestaram, sem exceção afirmaram não terem nenhuma percepção sobre a possibilidade de ascensão gerencial por mérito profissional, competência ou formação acadêmica. Essa falta de perspectiva profissional gera um clima de insatisfação e, conseqüentemente, de pouco envolvimento com aquele que, embora dotado do empoderamento hierárquico, não goza de credibilidade junto a sua equipe.

Em relação aos programas de formação para o desenvolvimento desses gerentes que chegam à função totalmente despreparados, conforme exposto nos relatos, simplesmente não existem. O que surgiu nas falas dos gerentes participantes da pesquisa é que, mesmo depois de assumirem a função, não tiveram nenhum tipo de formação. Alguns procuram por conta própria um aprimoramento em determinadas necessidades do trabalho, porém, sem cunho coletivo com os demais gerentes, o que

reafirma algumas das deficiências já apontadas na avaliação do FNQ sobre a atuação da chefia.

Os empregados também não percebem nas ações de Educação Corporativa nenhum estímulo que propicie desenvolvimento profissional ou pessoal. Segundo os relatos, pela UniCorreios ainda são ofertados “treinamentos”, muitas vezes defasados e desconexos da realidade do trabalho, o que lhes traduz somente a obrigação do cumprimento de horas-aula por empregado.

## CONCLUINDO

Na Empresa ainda não são considerados os aspectos que abrangem uma concepção mais ampla de desenvolvimento dentro da Educação Corporativa. Ainda é utilizado o antigo modelo baseado em competências, que traz imbuído um profissional que reproduz conhecimentos sem criticidade, retroalimentando um ciclo que rompe com qualquer forma de inovação e criatividade.

Especificamente, o Desenvolvimento Gerencial não conta com um processo de formação continuada. Os gerentes não possuem uma ação de educação coletiva que promova um caráter cooperativo e colegiado de gestão.

E ainda que houvesse, na atual forma de seleção por “indicação” para gerentes, a equipe de trabalho esboça uma reação de rejeição e hostilidade para com aquele que apresenta total ausência de credibilidade.

Portanto, o desenvolvimento gerencial é uma questão para além da formação, pois antes de formar é preciso dar oportunidade de acesso às funções gerenciais de forma igualitária, apartidária e baseada em conhecimentos. A diversidade abre para o novo e faz da equidade a verdadeira vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. *In: GENTILI, Pablo; SADER, Emir (Org.). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático*. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p. 9-23.
- BETHLEM, Agrícola S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- BRASIL. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. *Resolução n. 466/12*, de 12 de dezembro de 2012.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. Reflexões sobre currículo e identidade: implicações para a prática pedagógica. *In: MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria Ferrão (Orgs.). Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 38-66.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. *Multiculturalismo e educação: desafios para a prática pedagógica*. *In: MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria Ferrão (Orgs.). Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas*. Petrópolis -RJ: Vozes, 2010. p. 90-124.
- CANO, Wilson. América Latina: notas sobre a crise. *Econ. soc.*, Campinas, v. 18, n. 3, p. 603-621, dez.2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010406182009000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010406182009000300008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 jun. 2015. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182009000300008>>.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CASTRO, Claudio M.; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: Gênese e questões críticas rumo à maturidade. *RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV/SP*. v. 53, n. 4, jul-ago.2013, p. 408-414.
- CASTANHO, Sérgio. A universidade entre o sim, o não e o talvez. *In: VEIGA, Ilma Passos A.; CASTANHO, M. E. L. M. (Orgs.) Pedagogia universitária: a aula em foco*. Campinas, SP: Papirus, 2000. p.13-48.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 125 e 126.

CORREIOS. *Plano Estratégico Ciclo 2011/2014 Correios 2020 – 1º Ciclo*: 2011, p. 42.

CORREIOS. *Perfil de funções dos Correios*. 2011, p. 149-142.

CORREIOS. *ECT Normas on-line*. 2014. Disponível em: < <http://intranetac/>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

CRUZ NETO, Otávio; Moreira, Marcelo Rasga; Sucena, Luiz Fernando Mazzei. *Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação*. 2002. Disponível em: < [http://empreendetcher.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/grupos\\_focais\\_e\\_pesquisa\\_a\\_social\\_qualitativa\\_o\\_debate\\_orientado\\_como\\_tecnica\\_de\\_investigacao.pdf](http://empreendetcher.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/grupos_focais_e_pesquisa_a_social_qualitativa_o_debate_orientado_como_tecnica_de_investigacao.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2013.

DEMAJOROVIC, Jacques. *Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Senac, 2003.

DEMO, Pedro. *Éticas multiculturais: sobre convivência humana possível*. Petrópolis, RJ: Vozes. 2005. p. 9-36.

DICIONÁRIO HOUAISS ON-LINE. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca?palavra=educa%25C3%25A7%25C3%25A3o>>. Acesso em: 07 set. 2013.

ECO BÁSICO: PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2014/ecod-basico-pacto-global-das-nacoes-unidas?tag=responsabilidade-social>> Acesso em: 20 set. 2014.

EBOLI, Marisa (Coord.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999.

\_\_\_\_\_. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FERREIRA, Aurélio B. Holanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FNQ. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

FNQ. *Critérios de Excelência*. 20. ed. São Paulo, 2013. p. 106-107

FRANÇA, Luiz de. *Universidades corporativas crescem 2.400% em dez anos*. 2009. Disponível em:< <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil>> Acesso em 15 dez. 2013.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. Cap. 3.

GATTI, Bernardete Angelina. *Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas*. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Romeu; SOUZA, Edinilsa R.; MINAYO. Maria C. S; MALAQUIAS, Juaci V.; SILVA, Cláudio F. R. Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO. Maria C. S.; ASSIS, Simone G.; SOUZA, Edinilsa R. (Orgs). *Avaliação por triangulação de métodos*, Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. p. 185-222.

GONZÁLEZ REY, Luis Fernando. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Thomson, 2005.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. *Liderança sustentável: Desenvolvendo gestores da aprendizagem*. Tradução Adriano Moraes Migliavacca. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MADUREIRA, Ana Flávia A.; BRANCO, Ângela Uchôa. *A pesquisa qualitativa em psicologia do desenvolvimento: questões epistemológicas e implicações metodológicas*. 2001. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v9n1/v9n1a07.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

MARCON, Caroline Ester. *Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro*. Dissertação (mestrado) — Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/3152>>. Acesso em 15 dez. 2013.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MENEZES, Cecília M.A. Educação continuada de educadores: superando ambiguidades conceituais. *Revista da FAEEDBA - Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v.12. n.20, p.311-320, jul/dez. 2003.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO. Maria C. S. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO. Maria C. S.; ASSIS, Simone G.; SOUZA, Edinilsa R. (Orgs). *Avaliação por triangulação de métodos, Abordagem de Programas Sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. p. 19-51.

NÓBREGA, Clemente. *Taylor Superstar*. Exame. São Paulo, v.30, n.20, set. 1997. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0645/noticias/taylor-superstar-m0049273>>. Acesso em: 29 nov. 2013.

NOGUEIRA, Rosa M.E. Desenvolvimento Gerencial: dilemas e perspectivas. *Anál. & Conj.* Belo Horizonte/MG. v.5, n.1, jan-abr.1990, p.24-36.

O QUE É EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

OTRANTO, Celia Regina. *Universidades Corporativas: O que são e para que servem?* – UFRRJ GT: Política de Educação Superior n.11 Rio de Janeiro 2007. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>>. Acesso em 20 nov.2013.

PACHECO, Luzia *et al.* *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Gilberto Braga. Efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais. *In: GOULART, Íris Barbosa; VIEIRA, Adriane (Coords.). Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá, 2007.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. *In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio (Orgs.). Educação Corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005. p. 23-49.

SOUSA FILHO, Alípio. O ideal de universidade e sua missão. *In: MOLL, Jacqueline; SEVEGNANI, Palmira (Orgs.). Universidade e mundo do trabalho*. Brasília, DF: INEP, 2006, v.3, p.173-184. Disponível em: <[http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BF0FE1F02-E33D-4803-8415-602D912528A9%7D\\_Educacao%20sup%20debate%20V3.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BF0FE1F02-E33D-4803-8415-602D912528A9%7D_Educacao%20sup%20debate%20V3.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2013.

SOUZA, Edinilsa R.; MINAYO. Maria C. S.; DESLANDES, Suely F.; VEIGA, João P. C. Construção dos instrumentos qualitativos e quantitativos. *In: MINAYO. Maria C. S.; ASSIS, Simone G.; SOUZA, Edinilsa R. (Orgs). Avaliação por triangulação de métodos, Abordagem de Programas Sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. P133-156

VEIGA, Ilma P. A. Professor: Tecnólogo do ensino ou agente social? *In: VEIGA, Ilma P. A.; AMARAL, Ana L. (Orgs). Formação de Professores: Políticas e Debates*. São Paulo: Papirus, 2002. P 65-93.

VERGARA, Sylvia C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, v.34, n.5, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6312>> Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VOLTOLINI, Ricardo. *Conversas com Líderes Sustentáveis* – O que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: SENAC-SP 2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

---

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do Projeto: “DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: uma questão para além da formação”**

**Pesquisadora: Sonia Regina Diniz**

**Orientadora: Prof.a Dr.a Ilma Passos Alencastro Veiga**

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade), você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

#### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é analisar “Como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020”
- Você está sendo convidado a participar exatamente por estar lotado em uma das Gerências escolhidas para esta pesquisa.

#### **Procedimentos do estudo**

- Sua participação consiste em compor um dos grupos de trabalho.
- O procedimento é discutir em grupo, responder a um questionário e ou entrevista sobre tema pertinente ao objetivo deste Projeto de Pesquisa.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- Em caso de gravação, filmagem, fotos, etc., você será comunicado sobre a realização desses procedimentos.
- A pesquisa será realizada no Bosque do Conhecimento da UniCorreios.

#### **Riscos e benefícios**

- Este estudo não possui riscos físicos ou psicológicos para você.
- Medidas preventivas durante os encontros serão tomadas para minimizar qualquer risco ou incômodo.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre a formação dos gestores.

**Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá retirar-se desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

**Confidencialidade**

- Seus dados serão manuseados somente pelas pesquisadoras e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- O material com as suas informações (fitas, entrevistas etc.) ficará guardado sob a responsabilidade da pesquisadora com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade. Os dados e instrumentos utilizados ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 anos e após esse tempo, serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas; entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição à qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com a sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 3966.1511 ou pelo *e-mail* [cep.uniceub@uniceub.br](mailto:cep.uniceub@uniceub.br). Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Eu, \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_, após receber uma explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos, concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pela pesquisadora responsável e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora: Sonia Regina Diniz

**Endereço da responsável pela pesquisa:**

Instituição: UniCEUB

Endereço: SEPN 707/907 - Bloco 6, sala 6.110, 1º andar

Bairro: Asa Norte

70790-075 - Brasília/DF

Telefones p/contato: (61) 9948-1963 / (61) 3535-8640

## APÊNDICE B – Questionário



Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

---

Caro (a) participante,

Este documento faz parte do Projeto de Pesquisa de Mestrado em Psicologia e Educação. Como mestranda desse programa, estou pesquisando sobre “Como se dá a formação dos gerentes da Diretoria Regional de Brasília em atendimento ao Plano Estratégico Correios 2020”. Por isso, peço a sua colaboração respondendo a este questionário.

Os dados e a análise dos resultados serão processados de forma coletiva, preservando-se, assim, o sigilo e o anonimato dos respondentes. Também as informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pela pesquisadora responsável Sonia Regina Diniz, sob a orientação da professora Dr.<sup>a</sup> Ilma Passos Alencastro Veiga.

Antecipadamente agradecemos a sua atenção e valiosa colaboração.

### Questionário

- 1 – O que você pensa sobre a Educação Corporativa dos Correios?
  
- 2 – Você já se beneficiou com algum incentivo educacional? (cursos, palestras, bolsas de estudos, etc.) Quais?
  
- 3 – Nas ações de educação em que você participou, qual foi o efeito para a sua atividade prática?
  
- 4 – Em sua opinião, como os Correios deveriam promover o desenvolvimento de seus empregados?
  
- 5 – Quando se fala em gestão, qual a ideia que te vem à mente?

6 – Qual sua percepção sobre a liderança nos Correios?

7 – Como você avalia o desempenho dos gestores dos Correios?

<p>8 – Qual o seu cargo?</p> <p>( ) Agente  ( ) Técnico  ( ) Analista  ( ) outro _____</p>	<p>11 – Você já exerceu a função de gestor em sua vida profissional?</p> <p>( ) Quanto tempo? _____  ( ) Só para substituir férias  ( ) Nunca fui gestor</p>
<p>9 – Qual a sua escolaridade?</p> <p>( ) Ensino Médio  ( ) Ensino Superior  ( ) Pós-graduação  ( ) outra _____</p>	<p>12 – Idade:</p> <p>( ) 18 – 29  ( ) 30 – 39  ( ) 40 – 49  ( ) acima de 50 anos</p>
<p>10 – Sexo:</p> <p>( ) Feminino  ( ) Masculino</p>	<p>13 - Religião:</p> <p>( ) Qual? _____  ( ) Não tenho religião</p>

## APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada



Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

---

### Entrevista semiestruturada

- ✓ Iniciar a conversação sobre qualquer tema da atualidade que possa interessar ao entrevistado. (*rapport*)
- ✓ Explicar a finalidade de sua visita.  
(o objetivo da pesquisa, sobre o programa de mestrado, sua importância para a Empresa, para grupo pesquisado e, principalmente, a importância da colaboração do entrevistado).
- ✓ Deixar claro que a entrevista terá caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato.

- 1 – Conte-me sobre sua trajetória na Empresa.
- 2 – Que tipos de dificuldades você enfrentou logo que assumiu a função?
- 3 – Quais foram as suas ações para superar essas dificuldades?
- 4 – Como você vê sua atuação como gerente?
- 5 – Na sua percepção, como sua equipe vê sua gestão?
- 6 – Como a Empresa te preparou para assumir essa função?
- 7 – Em relação ao “Plano Estratégico Correios 2020”, como você vê as metas para a sua área?
- 8 – Como gerente, como você participa das definições das metas?
- 9 – Na sua avaliação, o que causa os resultados insatisfatórios em relação à atuação da chefia?
- 10 - Você considera que os cursos oferecidos pela UniCorreios te dão condição de exercer a gestão na Empresa? Por quê?
- 11 – Em sua opinião, como deveria ser a área de Desenvolvimento Gerencial desta regional?

## APÊNDICE D – Roteiro do grupo focal



Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

---

### DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: uma questão para além da formação

#### Grupos Focais – Roteiro dos Encontros

- ✓ Apresentação da pesquisadora e da pesquisa
- ✓ Apresentação dos objetivos do estudo e dos grupos focais
- ✓ Informações sobre o registro e o sigilo dos dados levantados
- ✓ Convite aos participantes a se apresentarem

1ª Questão-chave – O que você conhece do Plano Estratégico Correios 2020?

2ª Questão-chave – Como você vê a atuação da Universidade dos Correios?

3ª Questão-chave – O que é ser gerente?

## ANEXO A – Faixa de Pontuação Global de 9 a 6

FAIXA DE PONTUAÇÃO NÚMERO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
9	<p>Enfoques muito avançados, com praticamente todos os <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização totalmente incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência quase total e forte controle sobre o sistema de gestão. Aprendizado totalmente incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e muitas inovações na gestão. Integração plena, formando um sistema de gestão muito harmônico entre as práticas, com forte cooperação de <i>partes interessadas</i> e total coerência com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos. Praticamente todos os <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada em praticamente todos. Praticamente todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no <i>mercado</i>, e alguns em nível de excelência. Praticamente todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	851 – 1000
8	<p>Enfoques bem avançados, com quase todos os <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência muito boa e controle muito bom sobre o sistema de gestão. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e várias inovações na gestão. Integração quase total, formando um sistema de gestão bastante harmônico entre as práticas, com muito boa cooperação de <i>partes interessadas</i> e forte coerência com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos. Praticamente todos os <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e quase todos os operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo todos os estratégicos. Quase todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, incluindo quase todos os estratégicos, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no <i>mercado</i>. Quase todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	751 – 850
7	<p>Enfoques avançados, com quase todos os <i>processos gerenciais</i> e a maioria dos complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização relativamente bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência boa e controle bom sobre todo o sistema de gestão. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com algumas práticas exemplares e algumas inovações na gestão. Integração muito forte, formando um sistema de gestão com boa harmonia entre as práticas, boa cooperação de <i>partes interessadas</i> e muito boa coerência com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos. Praticamente todos os <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo quase todos estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muito poucos em nível de liderança no setor ou no <i>mercado</i>. A grande maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	651 – 750
6	<p>Enfoques bem robustos, com a maioria dos <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas por todo o sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência regular e controle bom sobre partes do sistema de gestão. Aprendizado bem incorporado no sistema de gestão, com muito poucas práticas exemplares e início de <i>inovação</i> na gestão. Integração forte, formando um sistema de gestão com harmonia regular entre as práticas, com alguma cooperação de <i>partes interessadas</i> e boa coerência com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, sem incoerência grave. Quase todos os <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo quase todos os estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo os estratégicos. A grande maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	551 – 650

## ANEXO B – Faixa de Pontuação Global de 5 a 1

FAIXA DE PONTUAÇÃO NÚMERO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
5	<p>Enfoques robustos, com a maioria dos <i>processos gerenciais</i> e muitos complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência irregular e com controle irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado sendo gradativamente incorporado por todo o sistema de gestão. Integração em construção, desenvolvendo um sistema de gestão com alguma harmonia entre as práticas, com princípios de cooperação de <i>partes interessadas</i> e coerência razoável com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a maioria dos estratégicos. A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade. A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento</p>	451 – 550
4	<p>Enfoques em construção, com muitos <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência irregular e com controle irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado sendo gradativamente incorporado em partes do sistema de gestão. Integração em início de construção, desenvolvendo um sistema de gestão com pouca harmonia entre as práticas, com a cooperação de <i>partes interessadas</i> em fase experimental e coerência regular com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e muitos dos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada para muitos, vários estratégicos. Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	351 – 450
3	<p>Enfoques incompletos, com poucos <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com pequena abrangência e com controle muito irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado em início de incorporação em partes do sistema de gestão. Integração ocasional, desenvolvendo um sistema de gestão com muito pouca harmonia em partes do sistema de gestão, com a cooperação casual de <i>partes interessadas</i> e coerência irregular com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>Muitos dos <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada para alguns, poucos estratégicos. Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	251 – 350
2	<p>Enfoques bem incompletos, com muito poucos <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização incorporadas casualmente em partes do sistema de gestão. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com muito pequena abrangência e com controle ocasional sobre o sistema de gestão. Aprendizado ocasional em partes do sistema de gestão. Integração fraca, desenvolvendo um sistema de gestão com muito pouca harmonia entre as práticas, com a cooperação de <i>partes interessadas</i> praticamente inexistente e coerência fraca com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, podendo ter incoerência grave.</p> <p>Alguns dos <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos e alguns operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada para poucos. Poucos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Poucos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento</p>	151 - 250
1	<p>Enfoques em início de construção, com muito poucos <i>processos gerenciais</i> e raros complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização pouco presentes. Aplicação das <i>práticas de gestão</i> com abrangência muito limitada e com controle muito irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado raramente incorporado em partes do sistema de gestão. Integração rara, desenvolvendo um sistema de gestão com harmonia ocasional entre práticas, com a cooperação de <i>partes interessadas</i> inexistente e coerência muito fraca com valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos, podendo ter uma ou mais incoerências graves.</p> <p>Muito poucos <i>indicadores</i> de desempenho estratégicos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de <i>partes interessadas</i> estão presentes. Melhoria demonstrada para muito poucos. Muito poucos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muito poucos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i> demonstram esse atendimento.</p>	0 – 150