



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **A PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO ESTRUTURAL DOS CORREIOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS CONFIGURAÇÕES**

### **ESTRUTURAS DE HENRY MINTZBERG A PROPOSAL FOR STRUCTURAL TRANSFORMATION OF BRAZILIAN POSTAL OFFICE: AN ANALYSIS FROM THE STRUCTURAL HENRY MINTZBERG SETTINGS**

### **A PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE BRASILEÑA POSTAL: UM ANÁLISIS DESDE LA CONFIGURACIÓN DE MINTZBERG HENRY ESTRUCTURAL**

**Vaner José do Prado, MSc.**

Universidade Salvador/Brazil

[vaner.prado@pro.unifacs.br](mailto:vaner.prado@pro.unifacs.br)

**Carolina de Andrade Spinola, Dra.**

Universidade Salvador/Brazil

[carolina.spinola@unifacs.br](mailto:carolina.spinola@unifacs.br)

**Laumar Neves de Souza, Dr.**

Universidade Salvador/Brazil

[laumar.souza@unifacs.br](mailto:laumar.souza@unifacs.br)

#### **RESUMO**

O presente estudo analisa o atual processo de mudança estrutural, pelo qual passa a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com a adoção de um modelo divisional, por meio da criação de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), proposta a partir do ano de 2015. Ao se fazer isso, reflete-se sobre os fundamentos conceituais dessa transformação, visando compreender as implicações e os desafios futuros dessa decisão. Para levar esse empreendimento investigativo a termo, utilizou-se como modelo de análise as configurações estruturais de Henry Mintzberg (2003), por meio de um estudo de caso aplicado com os executivos dos Correios da Bahia, tendo como procedimentos a observação participativa, utilizando a técnica de *brainstorming*, e da pesquisa documental. Ao perseguir esse caminho metodológico, foi possível perceber os desafios impostos pela Divisionalização no que diz respeito a formação da nova configuração estrutural, da localização dos novos centros decisórios nas UEN e das relações de níveis de serviços entre elas. Nesse sentido, a transformação estrutural procura responder a um novo direcionamento estratégico adotado pelos Correios brasileiros, já consolidado em Administrações Postais europeias, visando melhorar o atendimento e orientar-se para resultados, contemplar melhorias em questões como acesso, qualidade, e nível de serviço, mesmo com todas as restrições e cuidados que esse modelo contemple.

**Palavras-chaves:** Correios; Configurações Estruturais; Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada.

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the current process of structural change experienced by the Correios, with the adoption of one divisional model through the creation of Strategic Business Units (UEN), proposal from the year 2015. By doing this, it reflects on the conceptual foundations of this transformation, to understand the implications and future challenges that decision. To take this investigative project to term, it was used as an analytical model the structural configurations of Henry Mintzberg (2003). In pursuing this methodological approach, it was possible to realize the challenges posed by divisionalisation regarding the formation of new structural configuration, the location of the new decision-making centers in the UEN and the relations levels of services between them. In this sense, the structural transformation seeks to respond to a new strategic direction adopted by Brazilian Post Office, already established in European postal administrations, aiming to improve care and oriented towards results, consider improvements on issues such as access, quality, \ and service level even with all restrictions and care that this model contemplates.

**Keywords:** Post; Structural Settings; Bureaucracy Mechanized and Structure divisionalized.



## RESUMEN

Este estudio analiza el actual proceso de cambio estructural experimentado por los Correios, con la adopción de un modelo de división a través de la creación de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), propuesta a partir del año de 2015. Dsta manera, se refleja en los fundamentos conceptuales de esta transformación, para comprender las implicaciones y el futuro desafía esa decisión. Para llevar este proyecto de investigación adelante, fue utilizado como un modelo analítico las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg (2003). Para la consecución de este enfoque metodológico, fue posible darse cuenta de los desafíos planteados por divisionalisation, con respecto a la formación de nueva configuración estructural, la ubicación de los nuevos centros de toma de decisiones en la UES y los niveles de relaciones de servicios entre ellas. En este sentido, la transformación estructural pretende dar respuesta a una nueva dirección estratégica adoptada por Brasileña de Correos, ya establecido en las administraciones postales europeos, con el objetivo de mejorar la atención y orientado hacia los resultados, tenga en cuenta las mejoras en temas como el acceso, la calidad, \ y nivel de servicio incluso con todas las restricciones y el cuidado que este modelo contempla.

**Palabras clave:** Correos; Ajustes estructurales; La burocracia mecanizada y estructura divisional.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo discorre sobre mudanças estruturais em organizações e analisa, especificamente, o caso dos Correios brasileiros em sua migração de uma estrutura funcional para um modelo Divisionalizado, com a criação de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), impelida principalmente pelas transformações mundiais ocorridas no setor postal, ao longo dos últimos 25 anos. A problematização do estudo reside no fato de que as administrações postais, de forma geral, têm sofrido pressões tanto de questões ambientais (institucionais e mercadológicas), quanto do advento de novas tecnologias, e nesse contexto uma das saídas encontradas tem passado pela Divisionalização estrutural e criação de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN). Porém, o questionamento é se o modelo é o mais adequado aos Correios brasileiros e, nesse sentido, que implicações esta escolha acarretará, para as operações da Organização.

Os Correios possuem 354 anos de existência no Brasil, sendo caracterizado por uma atuação tradicional e monopolística no setor postal. Em publicações recentes, percebe-se que a vantagem histórica obtida com o monopólio estatal tem sido ameaçada pela atuação concorrencial em alguns segmentos, como o de encomendas, por exemplo, e por outros fatores como o avanço das tecnologias de comunicação, a internacionalização das empresas de logística e o avanço das empresas de *courriers*. Atualmente, os Correios brasileiros passam por um momento delicado quanto as suas questões financeiras e de qualidade de seus serviços. Essa realidade está refletida em seus relatórios gerenciais (2015), nas declarações de dirigentes feitas à imprensa e nas publicações especializadas.

As principais transformações do setor postal se deram na União Europeia (UE) (considerada como o berço da logística postal no mundo), no início dos anos 1990, e as consequências, com maior ou menor grau de intensidade, foram disseminadas em efeitos cascata para outros países. Assim sendo, seguindo uma tendência já adotada por empresas conhecidas como *o Deutsche Post* – DHL (Correio Alemão); CTT (Correios de Portugal); *Post Italiane* (Correios da Itália); *Royal Mail* (Correios da Inglaterra); *Swiss Post* (Correios da Suíça) e *Federal Express* (Courriers Americano), os Correios brasileiros decidiram adotar a estrutura divisional, a partir de 2015.

Diante disso, o objetivo deste estudo é refletir sobre os fundamentos conceituais dessa transformação estrutural, visando compreender as implicações e desafios futuros dessa decisão, para os executivos encarregados da gestão da empresa. A pesquisa tem natureza descritiva, conforme Boaventura (2004) e tem como referência o

modelo conceitual de configurações estruturais de Mintzberg (2003). Outros modelos poderiam ser utilizados, porém, esse modelo além de ser o mais conhecido pelos executivos da empresa de Correios, a partir de uma análise prévia feita, demonstrou-se mais acessível para a compreensão, quando da confrontação dos modelos, por apresentar características mais acessíveis.

Como procedimento metodológico, utilizou-se da técnica de *Brainstorming* estruturado, conforme Godoy (2004), aplicada a um grupo de executivos dos Correios, da Diretoria Regional da Bahia. Primeiro, foi apresentado a eles as configurações de Mintzberg (2003) (modelos e características) e solicitado que fosse identificada a atual configuração predominante nos Correios. De forma geral a identificação mostrou-se centrada na configuração da Burocracia Mecanizada. Logo em seguida, foi discorrido sobre a reestruturação dos Correios, com uma síntese elaborada a partir de relatório e materiais disponibilizados pela empresa, nos quais foram identificadas as características centrais dessa nova proposta e, novamente confrontado com o modelo de configurações de Mintzberg (2003). Nessa etapa, pelas características apresentadas, foi identificada a configuração Divisional, com muitas observações sobre os futuros desafios da empresa para uma possível transição para esse modelo.

Do ponto de vista da sua estruturação, resolveu-se por organizar este artigo em seis partes, contemplando essa introdução, a apresentação do modelo de configurações de Mintzberg (2003), a descrição da configuração predominante atualmente nos Correios, a descrição da configuração pretendida, a análise comparativa com os principais desafios que serão enfrentados e as considerações finais.

## **2 AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG**

Mintzberg introduziu seu modelo de Estruturas Organizacionais com a publicação do livro *The Structuring of Organizations*, em 1979. Em sua obra, definiu seu conceito de estrutura, os mecanismos de coordenação organizacional e as partes que compõem uma organização:

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. [...] os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização. [...] o *design* de uma estrutura organizacional eficaz – de fato, mesmo o diagnóstico dos problemas de muitas organizações ineficazes – parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas (MINTZBERG, 2003, p. 11-12).

Para esse autor, os mecanismos de coordenação se constituem nos procedimentos que servem para intermediar as atividades das várias partes de uma organização, para que seja alcançado o seu objetivo global, ou seja, são a “liga” que mantém as estruturas da organização unidas. No Quadro 1, de acordo com Mintzberg, existem cinco mecanismos de coordenação: 1) ajustamento mútuo; 2) supervisão direta; 3) padronização dos processos de trabalho; 4) padronização dos resultados e; 5) padronização das habilidades dos trabalhadores.

Quadro 1 – Os Mecanismos de Coordenação de Mintzberg

Mecanismo	Características
<b>Ajustamento Mútuo</b>	O controle do trabalho situa-se nas mãos dos operadores. É utilizado naturalmente nas organizações mais simples
<b>Supervisão Direta</b>	Quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações
<b>Padronização do Processo de Trabalho</b>	O conteúdo do trabalho for especificado ou programado
<b>Padronização dos Resultados</b>	Os resultados ou saídas são padronizados quando as dimensões do produto ou o desempenho, forem especificados
<b>Padronização das Habilidades dos Trabalhadores</b>	As habilidades (conhecimento) são padronizadas quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado

Fonte: Adaptado de Mintzberg(2003).

Na perspectiva analítica de Mintzberg, esses cinco mecanismos de coordenação parecem seguir uma certa ordem, pois na medida em que o trabalho organizacional vai ficando complexo, tais mecanismos vão transitando do ajustamento mútuo - mecanismo mais simples e direto - até a padronização das habilidades dos trabalhadores - mecanismo mais complexo e rebuscado. Vale pontuar, nesse momento, que para ele, as organizações são estruturadas para captar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. O seu Diagrama das Cinco Partes, conforme Figura 1, serve como um referencial para explicar, visualmente, os elementos componentes de um sistema organizacional e suas interdependências.

Figura 1 – Diagrama das Cinco Partes



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003, p. 22).

Na visão desse autor, as cinco partes da organização são assim delineadas: a) o Núcleo Operacional, que envolve os membros que executam o trabalho básico, diretamente relacionado à fabricação dos produtos e/ou a prestação dos serviços; b) a Cúpula Estratégica, que é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detém o poder sobre ela, c) a Linha Intermediária, formada pela cadeia gerencial e tem o papel de realizar a ligação entre a Cúpula Estratégica e o Núcleo Operacional; d) a Tecnoestrutura, que realiza a padronização da organização; e e) a Assessoria de Apoio, que serve para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Essas partes representam os elementos componentes daquilo que Mintzberg define como cerne de sua teoria: as configurações organizacionais. No seu entendimento, cada configuração, em sua idealização de modelo, terá uma das partes predominante como sendo o centro de atratividade (gravitacional) ou de onde parte/detém o poder decisório. Essas partes exercem forças dentro das organizações que irão caracterizar e diferenciar as estruturas e o comportamento organizacional.

Assim, a Cúpula estratégica exerce uma força para centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão. A Tecnoestrutura, por sua vez, exerce força para a padronização, notadamente, dos processos de trabalho de forma rigorosa, pois esta é a sua razão de ser. Já o Núcleo operacional procura minimizar a influência da administração, buscando obter descentralizações verticais e horizontais para seu próprio fortalecimento. Por seu turno, a Linha intermediária procura a ganhar autonomia, seja retirando poder da Cúpula estratégica, seja do núcleo operacional, para concentrá-lo em sua unidade. Finalmente, a Assessoria de apoio visa conseguir maior influência na organização, tanto pela descentralização seletiva quanto por uma maior participação na tomada de decisão, conforme Figura 2.

Figura 2 – Cinco Forças que Impulsionam a Organização

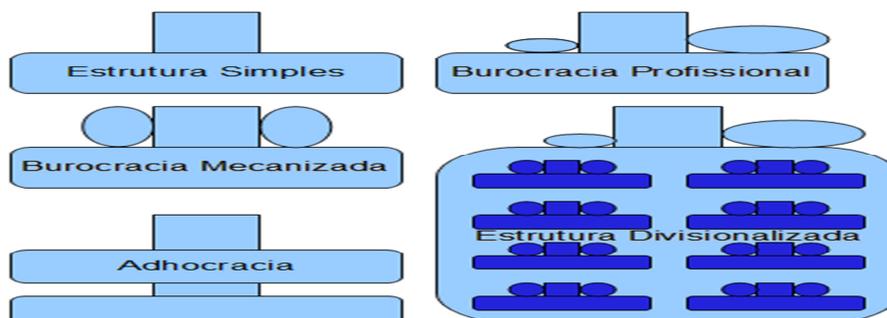


Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003, p. 175).

É interessante notar que nesse modelo de atuação cada uma dessas estruturas é coordenada por um tipo de mecanismo, que possui um componente chave na organização que é predominante, bem como forças impulsionadoras, além do que se caracteriza por determinadas situações. Nesse sentido, cabe ressaltar que a lógica existente no modelo de Mintzberg centra na combinação ou na relação estabelecida entre o mecanismo de coordenação e a parte predominante da organização, dando origem às diferentes configurações. Na Figura 3 estão dispostas as cinco configurações estruturais de Mintzberg (2003)<sup>1</sup>. São elas: a) Estrutura Simples; b) Burocracia Mecanizada; c) Burocracia Profissional; d) Forma Divisionalizada e; e) *Adhocracia*.

<sup>1</sup> As organizações visionárias e missionárias não foram incluídas na análise por não fazerem parte do contexto estudado

Figura 3 – As Cinco Configurações Organizacionais



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003).

Assim, conhecidas as configurações consideradas relevantes para a análise que está sendo desenvolvida sobre os Correios, no Quadro 2, encontra-se uma descrição completa do arcabouço teórico construído, contemplando o tipo de estrutura, o mecanismo de coordenação, a parte chave, o *design* e a situação característica que favorecem o aparecimento ou a predominância de determinado tipo de configuração.

Quadro 2 – Configurações Organizacionais

Tipo	Coordenação	Parte chave	Design	Situação
<b>Estrutura Simples</b>	Supervisão Direta	Cúpula Estratégica	Centralização e estrutura orgânica	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; não segue a moda
<b>Burocracia Mecanizada</b>	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Formalização do comportamento; especialização das tarefas; planejamento das ações.	Organização antiga; sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue a moda
<b>Burocracia Profissional</b>	Padronização de habilidades	Núcleo Operacional	Treinamento; especialização horizontal e descentralização vertical e horizontal.	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda.
<b>Divisionalizada</b>	Padronização saídas	Linha intermediária	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralização vertical limitada.	Mercados diversificados; empresa antiga e de grande porte; segue a moda;
<b>Adhocracia</b>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Estrutura orgânica; descentralização seletiva; agrupamentos funcionais; especialização horizontal do trabalho.	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem; sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003).

Uma vez apresentada a fundamentação teórica, a sessão seguinte apresenta um breve histórico e contextualização do atual momento dos Correios.

### 3 OS CORREIOS: TRANSFORMAÇÕES E DESAFIOS

Os Correios, organização fundada em 25 de janeiro de 1663, fazem parte da história brasileira. Para Menezes (2005), um dos principais eventos ocorridos em sua trajetória foi a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), em 1969, com a sua transformação em empresa Pública, vinculada ao Ministério das Comunicações e atualmente ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, em substituição ao, até então, Departamento de Correios e Telégrafos (DCT). Orientada pelo modelo francês, a ECT, como diria Osborn

(2013, p. 12), “é uma empresa pública ou um organismo público bem-amado”, que se faz presente em todos os municípios do Brasil.

Com a criação da ECT houve uma modernização da plataforma logística e de atendimento, com a criação de novos serviços, como por exemplo, a família SEDEX (para o segmento concorrencial de encomendas expressas) e a família SERCA (no segmento de correspondência agrupada empresarial), entre outros. Durante anos os segmentos monopolistas, cartas, telegramas, SERCA e outros, representavam grande parte das receitas da empresa. Essa prerrogativa de monopólio não foi perdida. Porém, a representatividade das receitas vindas desse conjunto de produtos, passaram por um período de estabilidade e agora, mais recentemente, de declínio. É possível perceber que esse ambiente postal foi aos poucos sendo alterado por conta, principalmente, do aumento da competição no setor, da alteração dos hábitos dos consumidores e de alterações tecnológicas, a princípio no contexto internacional e logo em seguida no âmbito nacional.

As principais mudanças do setor começaram na Europa, no início dos anos 1990. Para Dietl (2011), o que passou a ameaçar a estabilidade do setor postal, foi a introdução de outras plataformas concorrentes, principalmente a Internet. Esta conseguiu atrair um dos lados desse setor, no caso os destinatários, que começam a optar por receber comercialmente mensagens eletrônicas, mais rápidas, direcionadas e mais limpas. Os efeitos de rede (*crossside*) diminuem e, por sua vez, o outro lado, nesse caso os remetentes, têm grandes estímulos também para migrar para a nova plataforma, ou seja, passam a se comunicar pelos meios digitais, tendo em vista a preferência de seus clientes. Nesse sentido, os resultados podem ser desastrosos para os operadores postais tradicionais.

Para Osborn (2013) os Correios enfrentam dificuldades para lidar com o mundo novo, por serem parte de uma ordem estabelecida nos primórdios da comunicação se constituindo em organismos confiáveis que fornecem serviços para os governos, empresas e cidadãos mas, muitas das vezes, se constituem em entidades tradicionais em perspectiva, lentas, burocráticas, monopólios não orientados para clientes/mercado.

Em função desses fatores e compelido por essa realidade do setor, os Correios brasileiros recentemente iniciaram uma série de transformações. Prova disso é que em outubro de 2009, foi lançada a nova Identidade Corporativa, disponível no site [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br). Em 2011, lançou o Plano Estratégico denominado “CORREIOS 2020” e viu sancionada pelo Congresso a Lei 12.490/11, cujo teor permite a ampliação do campo de atuação da empresa para atividades de transporte aéreo, segmento financeiro (bancário), telefonia móvel, logística integrada e outros. Diante desse novo quadro que se configurou, passou a existir a possibilidade de desmembramento e estruturação da empresa por núcleos ou segmentos de negócios (podendo criar empresas subsidiárias para negócios específicos: serviços de governo, de encomendas, de logística, etc.), bem como abriu-se espaço para a internacionalização de suas ações operativas próprias ou em parcerias (aquisições, fusões, incorporações, *joint ventures*, etc.).

Em estudos realizados pela Empresa, assessorada por consultorias nacionais e internacionais, se chegou a três pontos cruciais da reforma dos Correios no Brasil: o modelo de governança corporativa; o modelo de estrutura organizacional e; o detalhamento do modelo de negócios. Para fins deste estudo será contemplado apenas o modelo de estrutura organizacional. O projeto a ser executado contempla a alteração da atual estrutura burocrática para uma estrutura Divisionalizada, dividida em Unidade Estratégica de Negócios – UEN.

### 3.1 A Caracterização Burocrática dos Correios

Para classificar o atual modelo estrutural dos Correios, comparativamente com o modelo das cinco configurações de Mintzberg (2003), foi realizada uma reunião, com um grupo gerencial dos Correios da Bahia, utilizando a técnica de *brainstorming* de Godoy (2004), na qual foi apresentado o modelo conceitual, descrevendo as características fundamentais de cada configuração, e solicitado que fosse identificada a configuração atual predominante e a configuração futura pretendida. Por unanimidade, e com poucas observações, os dirigentes presentes classificaram como predominante atualmente a configuração da burocracia mecanizada e como forma estrutural pretendida a da Divisionalização.

Essa caracterização serviu para ratificar o entendimento conceitual da transformação estrutural proposta pelo corpo gerencial dos Correios e, também, para perceber a compreensão gerencial do imperativismo das mudanças que os Correios brasileiros buscam incrementar. Como já citado anteriormente, além da mudança estrutural as mudanças de modelo de negócio e de governança, também serão implementadas. O benchmarking é o modelo europeu, cuja mudança estrutural foi uma das primeiras opções utilizadas, que posteriormente espalhou-se por outros continentes e países.

Embasada, também, pelo modelo burocrático das Administrações Postais europeias, forma que lhe deu origem inicial, a burocracia mecanizada clássica dos Correios brasileiros tem como principal mecanismo de coordenação a padronização de seus processos de trabalho. Nesse caso, a sua parte chave está centrada na tecnoestrutura, ou seja, exatamente no organismo ou parte que lhe permite a estabilidade - a padronização. Mintzberg (2003, p. 187-188) procura explicar esse fenômeno quando considera que:

Em razão de a burocracia mecanizada depender principalmente da padronização de seus processos de trabalho operacionais por meio da coordenação, a tecnoestrutura - que abriga os analistas que fazem a padronização - emerge como parte-chave da estrutura. [...] em outras palavras, regras e regulamentos permeiam toda a estrutura da burocracia mecanizada; a comunicação formal é favorecida em todos os níveis; a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal.

Assim, os principais parâmetros de *design* presumem uma descrição ou uma habilidade para alterar um sistema. Para Mintzberg (2003), em estruturas organizacionais, design significa girar botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação que afetam as funções da organização. No caso das burocracias, esses parâmetros residem na formalização do comportamento, ou seja, naquilo que está manualizado (formal, escrito). Essa é uma característica central da burocracia mecanizada clássica dos Correios.

Esta forma estrutural manifesta-se nos Correios prezando pela especialização horizontal e vertical das tarefas. Uma das suas características é o agrupamento das estruturas de departamentos, gerências e setores, por funções, e a concentração em unidades operacionais, aquelas responsáveis pelas atividades fim, que geralmente são de grandes dimensões. Centralização vertical (concentrando poder no topo da organização) e descentralização horizontal limitada, até os limites dos padrões definidos e organismos muito bem planejados. Trata-se de uma configuração obcecada por controle. Trabalha intensamente para eliminar as incertezas para que a máquina burocrática possa funcionar harmoniosamente sem conflitos ou interrupções.

Diante desses parâmetros, podem ser observados alguns fatores situacionais que se manifestam nesse tipo de organização: organização antiga, sistema técnico regulado e não automatizado, ambiente simples e

estável, controle externo e não segue a moda<sup>2</sup>. Os Correios se constituem em um exemplo clássico deste tipo de configuração, citado pelo próprio Mintzberg (2003), juntamente com órgãos de segurança, siderúrgicas, prisões, companhias aéreas ou empresas automobilísticas gigantescas.

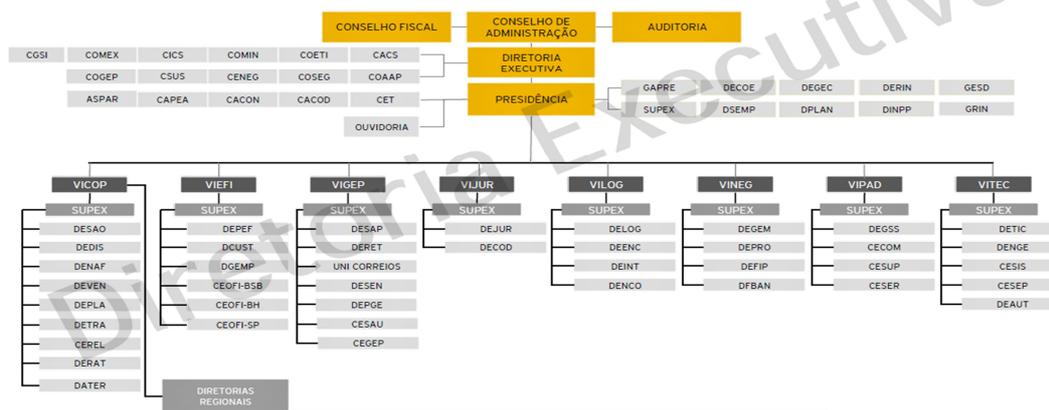
Nesse sentido, Mintzberg (2003, p. 186), assim descreve as relações na configuração:

Uma configuração clara dos parâmetros de *design* tem-se consistentemente mantido na pesquisa: tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos muito formalizados no núcleo operacional; proliferação de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização; grandes unidades no nível operacional; confiança na base funcional para agrupamento de tarefas; poder de tomada de decisão relativamente centralizado; e estrutura administrativa elaborada com níveis claros de distinção entre linha e assessoria.

A estrutura dos Correios, mostrada na Figura 4, representa essa caracterização dos Correios como uma burocracia mecanizada. Essa representação retrata apenas a estrutura da Administração Central. Essa configuração é replicada, em maior ou menor escala, pelas 27 Diretorias Regionais, espalhadas por todo o território brasileiro, formando um gigantismo funcional muito peculiar.

Notadamente trata-se de uma estrutura grande, altamente centralizada e complexa. Dadas essas características, cabe à cúpula estratégica, no caso específico da Administração Central localizada em Brasília, buscar sempre o melhor ajustamento para o funcionamento da máquina. Essa orientação nem sempre irá levar ao melhor resultado. O simples esforço de gerenciamento para manter a estrutura coesa consome muita energia da alta administração. Exemplos disso são os constantes conflitos de interesses específicos de cada área funcional, que exigem grandes esforços da Administração Central, para dirimi-los, visando manter a orientação e a eficiência.

Figura 4 – A Estrutura da Burocracia Mecanizada Utilizada Pelos Correios



Fonte: Adaptado de Relatório Gerencial Correios (2015).

Portanto, é uma configuração que preza muito pela eficiência do sistema como um todo. Há uma enorme concentração de poder na cúpula, sendo respaldada pela tecnoestrutura que é responsável pela padronização do trabalho, mecanismo capaz de gerar estabilidade ao sistema. Assim, a condição exigida pela burocracia mecanizada é qualquer ambiente que seja simples e estável, conforme alerta Mintzberg (2003, p. 194),

<sup>2</sup> Moda na concepção de Mintzberg (2003) significa capacidade de adaptação rápida as alterações ambientais.

A burocracia mecanizada é tipicamente encontrada na organização madura, grande o suficiente para ter volume de trabalho operacional necessário para repetição e padronização e antiga o suficiente para ter sido capaz de estabelecer os padrões que deseja utilizar. [...] as burocracias mecanizadas também tendem a ser identificadas por sistemas técnicos regulamentados, desde que esses rotinizem o trabalho e possibilitem que seja formalizado.

Segundo o autor, essas condições identificadas acima, costumam levar as organizações a terem problemas humanos no núcleo operacional. Dado ao seu gigantismo e grau de formalização, as pessoas passam a ser tratadas como meios, como categorias de *status* e função e não como indivíduos, tendo como consequência, a destruição do próprio significado do trabalho. Nesse sentido, mesmo a tentativa de democratização das relações de trabalho não consegue eliminar o conflito fundamental que ocorre na burocracia mecanizada entre a eficiência da engenharia, de um lado, e a satisfação (participação) do indivíduo, de outro.

É comum ver, nesse tipo de configuração, muita insatisfação por parte dos indivíduos, mesmo que, por vezes, a empresa possa utilizar instrumentos modernos e eficazes em sua gestão. Nesse caso, as estruturas de poder que são subjacentes permanecem. Como dito anteriormente, é uma configuração que não costuma seguir a moda.

Sobre os problemas de coordenação no centro administrativo, é comum perceber que a coordenação trabalha quase que somente com um mecanismo: a supervisão direta. Assim, os problemas de coordenação existentes são empurrados hierarquia acima para a conciliação. Para Mintzberg (2003), no mesmo grau que os problemas humanos no núcleo operacional se tornam problemas de coordenação no centro administrativo, também os problemas de coordenação no centro administrativo tornam-se problemas de adaptação na cúpula estratégica. A hierarquia sempre será chamada para a conciliação. A regulamentação irá se encarregar de mediar a questão do que é justo (correto) nessa configuração.

Na questão de adaptação da cúpula estratégica reside uma relação direta com o ambiente estável necessário para a calma da burocracia mecanizada. Porém, em ambientes turbulentos expõem-se as entranhas desse tipo de burocracia. Em ambientes instáveis a tecnoestrutura não consegue a padronização dos sistemas e processos em uma mesma realidade ou na velocidade com que eles ocorrem. Isso faz aumentar a incerteza, gerando o conflito principalmente na coordenação. Esse conflito tende a não navegar pela hierarquia nem na velocidade necessária e nem na precisão desejada. Portanto, as decisões tendem a se tornar tardias em relação a uma realidade existente no ambiente empresarial. Essa é uma realidade vivida pelos Correios, cujos projetos de negócios, muitas vezes acabam se perdendo na lacuna de tempo e espaço, deixando de atender tempestivamente às necessidades de seus clientes.

Essa condição explicitada acima afetará, também, dois outros aspectos importantes: a orientação estratégica da organização e a relação desta, com o ambiente. No tocante à orientação estratégica, conforme já foi mencionado anteriormente, a configuração da burocracia mecanizada sendo uma máquina montada para gerar eficiência, ou seja, o seu modelo operacional procura responder ao seu modelo de negócios, pela sua capacidade de padronização e certeza. De forma semelhante, quando o ambiente passa a se alterar em decorrência de turbulências, há uma dificuldade enorme para lidar com as mudanças e, principalmente, com o tempo em que elas ocorrem. Quando um fenômeno ambiental, diferente daqueles já existentes ou já tratados pela organização, afeta o sistema, até que sejam padronizadas as respostas a essa novidade, talvez essas mesmas respostas, dado o

lapso de tempo exigido pela padronização, já não sejam tempestivas ao fenômeno (principalmente para clientes e mercado). Esse sentido, é possível verificar nos Correios indicadores de eficiência refletirem um quadro positivo, porém, os indicadores de resultados não refletirem essa mesma positividade.

Assim, a burocracia mecanizada configura-se como pouco flexível. É uma máquina desenhada apenas para seu propósito. É eficiente em seu próprio e limitado domínio. Possui grandes dificuldades para se adaptar em ambientes complexos e dinâmicos. O grande desafio dessas gigantes burocracias é encontrar outras formas estruturais que possam reverter essa característica, quando o ambiente se torna hostil a essa configuração. Por vezes, as reversões de configurações são temporárias e por vezes mais longevas. Isso posto, visa esclarecer conceitualmente, o porquê dos Correios, caracterizados como uma burocracia mecanizada, buscam em sua nova orientação estratégica e na transformação estrutural, configurar-se para melhorar o atendimento aos seus mercados e segmentos de negócios e voltar-se para resultados.

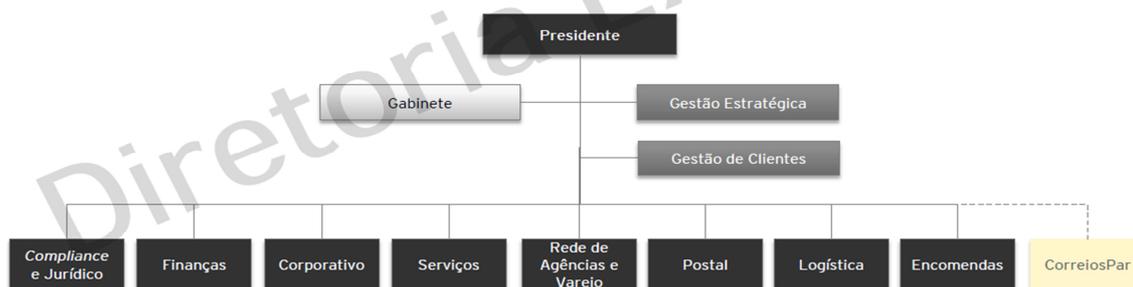
### **3.2 A Divisionalização e Formação das Unidades Estratégicas de Negócios (UEN)**

As saídas encontradas pelas administrações postais europeias na direção da Divisionalização conseguiram ultrapassar suas fronteiras de influência e atingir outros países. Conceitualmente, a forma Divisionalizada pode ser uma saída para as grandes Burocracias Mecanizadas, principalmente quando essas organizações precisam lidar com ambientes instáveis e com questões de mercado. Essa forma costuma ser mais utilizada no setor privado da economia industrializada. Para Mintzberg (2003), as maiores companhias norte americanas, presentes na Revista *Fortune*, utilizam essas formas estruturais ou uma de suas variantes.

De acordo com Mintzberg (2003), as principais características da forma Divisionalizada são: a) padronização de saídas, como mecanismo de coordenação; b) linha intermediária, como parte chave da organização; c) agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho e descentralização vertical limitada, como principais parâmetros de *design*; d) mercados diversificados (particularmente produtos e serviços) e; e) empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários e segue a moda, como fatores situacionais.

Para o referido autor, a forma Divisionalizada difere das outras quatro configurações trabalhadas por ele. Não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica ao núcleo operacional. Completa-se como uma estrutura sobreposta a outras. Cada divisão tem sua própria estrutura. Porém, a Divisionalização tem um certo efeito sobre o que é essa estrutura. Especificamente, as divisões são desenhadas próximas à configuração da burocracia mecanizada. Porém, a forma Divisionalizada foca o relacionamento estrutural entre o escritório central e as divisões, ou seja, entre a cúpula estratégica e o topo da linha intermediária. Para o parâmetro de *design* a forma Divisionalizada costuma confiar na base de mercado (negócios) para agrupar as unidades no topo da linha intermediária e passam a assumir o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir a esses mercados. Assim, com a observação da Figura 5 pode-se visualizar a proposta de configuração estrutural dos Correios, pela Divisionalização:

Figura 5 – A Estrutura Divisionalizada Proposta para os Correios



Fonte: Adaptado de Relatório Gerencial Correios (2015).

Expresso na Figura 5, esse tipo de arranjo tem o intuito de levar a descentralização pronunciada pelo escritório central, para o qual cada divisão passa a receber o poder necessário para a tomada de decisão concernentes às suas operações. A forma Divisionalizada requer a descentralização de variedade vertical limitada e paralela. Nos Correios, quatro dessas UEN – Rede de Agências e Varejo, Postal, Logística e Encomendas – serão as unidades-fim de negócios e não serão replicadas em cada Estado. Elas terão distintas configurações territoriais, de acordo com a necessidade do ambiente (mercado) e dos negócios (produtos e serviços) oferecidos em cada um desses. As outras UEN *Compliance* e Jurídico, Finanças, Corporativo e Serviços serão unidades de apoio às UEN finalísticas.

Em geral, o escritório central deve permitir uma ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões e, depois, monitora os resultados dessas decisões. Diante disso, o principal mecanismo de coordenação da forma Divisionalizada é a padronização das saídas, e um parâmetro chave de *design* é o sistema de controle de desempenho. Portanto, com o estabelecimento de metas e padrões de desempenho claros e precisos, cada divisão deve ser um sistema único com medidas específicas (indicadores) e as metas devem ser operacionais com medidas quantitativas. Esse é o meio pelo qual o escritório central pode deter o poder e acompanhar resultados.

A descentralização do poder escorre para as divisões. No caso dos Correios serão as Macro unidades de negócios que irão gerenciar cada uma das UEN. São elas que precisam gerir seus próprios negócios. Controlar operações e determinar as estratégias de mercado e negócios. Cabe ao escritório central gerenciar o portfólio estratégico e alocar os recursos globais. Além disso, controlar e avaliar os desempenhos, contratar e substituir os gerentes das divisões e fornecer o conjunto de serviços necessários de apoio às divisões.

A necessidade de atender a uma diversidade de mercados, cria uma das condições essenciais para a utilização da forma Divisionalizada, como modelo estrutural. Essa configuração favorece a diversificação, pois, na medida em que se percebe demandas de mercado, há uma certa facilidade para criação de divisões para atender. Em tese a diversificação de mercado pode ocorrer por produtos e serviços, por cliente ou por região. Em sua segmentação os Correios observaram as três possibilidades, tendo em vista seus canais de atendimento aos negócios e clientes.

Outro fator relevante para a Divisionalização é o sistema técnico. O modelo prevê que para as divisões ou UEN funcionarem eficientemente seus sistemas técnicos precisam ser separados em segmentos, cobrindo todas as divisões. Nesse contexto, um certo nível de redundância acaba sendo aceito, já que cada UEN, precisará

modelar seu conjunto de negócios e serviços, conforme os níveis de exigência de seus mercados e clientes. Assim, apesar da Divisionalização também não ser um modelo de perfeição em contextos muito complexos e dinâmicos, tem demonstrado capacidade superior às burocracias nesses espaços.

Refletindo sobre essas situações, Mintzberg (2003) tratou do que ele denominou de estágios da transição para a forma Divisionalizada, assim retratada:

Iniciamos com a grande corporação que fabrica todos os seus produtos em uma cadeia de produção e, portanto, retém o que denominamos de forma integrada – uma estrutura funcional pura, uma burocracia mecanizada ou, talvez, uma *Adhocracia*. A medida em que a corporação começa a vender alguns produtos intermediários de seus processos de produção, a denominada forma de subprodutos. A seguir movimenta-se na mesma direção, ao ponto em que os subprodutos se tornam mais importantes do que os produtos finais, embora um tema central que permanece na estratégia de produto-mercado leve a uma estrutura mais próxima à Divisionalizada, denominada de forma de produto relacionada. Finalmente, o rompimento completo da cadeia de produção, ao ponto em que os diferentes produtos não têm relacionamento entre si, leva a corporação à forma conglomerada, uma estrutura divisional pura. Embora algumas corporações possam passar por todos esses estágios sequenciais, observamos que outras param em um estágio ao longo do caminho em razão dos sistemas técnicos de custos fixos muito elevados (tipicamente no caso da forma integrada), operações baseadas em matéria prima única (típica da forma de subprodutos), ou focam uma tecnologia central ou tema de mercado (típico no caso da forma de produto relacionado (MINTZBERG, 2003, p. 258-259).

Com efeito, o que se percebe, em face dessa leitura, é que a forma Divisionalizada permite que se trabalhe tanto em uma seqüência estrutural, na medida em que vai se fazendo necessário dar resposta ao mercado, quanto em estágios específicos, característicos também da necessidade da própria organização. Porém, uma coisa é certa, a Divisionalização está longe da idealização, ou seja, para ser implantada traz com ela alguns desafios a serem enfrentados: vantagens econômicas, contribuições do escritório central e desempenho social do sistema de controle de desempenho.

Sobre as vantagens econômicas, a Divisionalização permite uma melhor alocação do capital a ser investido, cria oportunidades para o desenvolvimento de gerentes de negócios, dilui seus riscos em diferentes mercados e torna-se estrategicamente mais responsável por seus resultados. Assim, a configuração Divisionalizada permite facilita que novas unidades ou divisões sejam criadas e/ou descartadas, caso o ambiente sinalize. Sob esse enfoque, os Correios poderão explorar seus negócios (produtos, serviços e plataformas) de forma a orientar-se para resultados, com um maior sentido de sintonia com o mercado.

Referente a definição do papel do escritório central, com a forma Divisionalizada, Mintzberg (2003) sinaliza com uma tendência exagerada, dos dirigentes usurparem poder das divisões, centralizando certas decisões de produto-mercado no escritório central e, assim, anular o propósito da Divisionalização. Nesse sentido, é importante a vigilância constante, visando dar as garantias dos limites do exercício do poder, entre o escritório central e suas divisões. Para os Correios, cujo direcionamento sempre foi feito pela administração central, haverá uma mudança significativa. As decisões serão tomadas pelas divisões ou UEN. Esse ponto, torna-se significativo para aproximar a empresa de seus clientes e mercados.

O desempenho social do sistema de controle também pode caracterizar um desafio para a Divisionalização. Esse fator representa um dos pilares de *design* e principal fonte de sua eficiência econômica.

Portanto, conciliar resultados econômicos com o sistema social é outro desafio da Divisionalização. É muito comum observar empresas com excelentes performances econômicas, porém com insatisfações gigantescas em seus quadros ou péssimos níveis de atendimento aos clientes. Teóricos como Drucker (1996) e Daft (2002) mostram que empresas Divisionalizadas, bem-sucedidas economicamente, precisam ser equilibradas em suas práticas gerenciais, visando sustentação no longo prazo. Como empresa pública, os Correios precisarão continuar com a dualidade de prestação de serviços de caráter social e econômicos. Assim, prestar serviços aos mercados relevantes economicamente devem ser priorizados na vertente econômica, ao mesmo tempo em que suas plataformas de atendimento e logística, precisam atender a sociedade em suas formas mais elementares de acesso e fortalecimento da cidadania.

Assim, foi realizada essa tentativa de caracterizar a configuração Divisionalizada dos Correios, feita sob a égide da criação de quatro UEN finalísticas e quatro UEN de apoio. Com isso percebe-se de imediato uma redução estrutural, que sinaliza para uma melhor orientação para mercados e clientes. Nesse sentido carece propor uma análise das implicações da passagem dos Correios de uma configuração de burocracia mecanizada para uma configuração Divisionalizada, visando melhorar a compreensão sobre a transformação proposta.

#### **4.OS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO ESTRUTURAL DOS CORREIOS: DA BUROCRACIA MECANIZADA PARA A DIVISIONALIZAÇÃO**

De acordo com a proposta deste trabalho, passará a ser feita uma análise comparativa, levando-se em conta a percepção dos Gestores dos Correios da Bahia, a partir das configurações e dos aspectos chaves (mecanismos de coordenação, parâmetros de design e fatores situacionais de Mintzberg (2003), ver Quadro 3, entre a Burocracia Mecanizada e a Divisionalização e suas implicações para os Correios.

Quadro 3 –Uma Síntese Comparativa entre Burocracia Mecanizada e Divisionalização

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>BUROCRACIA MECANIZADA</b>	<b>DIVISIONALIZAÇÃO</b>
<b>Mecanismo de Coordenação</b>	Padronização de Processos de Trabalho	Padronização de saídas
<b>Parte-Chave</b>	Tecnoestrutura	Linha Intermediária
<b>Design</b>	Formalização do Comportamento; especialização de tarefas horizontal e vertical; agrupamento funcional; unidade operacional de grandes dimensões; centralização vertical e descentralização horizontal limitada e planejamento das ações	Agrupamento baseado no mercado; sistema de controle de desempenho e; descentralização vertical limitada
<b>Fatores Situacionais</b>	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo e; não segue a moda	Mercados diversificados; empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários e; segue a moda

Fonte: Mintzberg (2003) adaptado pelo autor.

Foi utilizado o mesmo processo de *brainstorming*, Godoy (2004), com os gerentes dos Correios da Bahia, para apreender a percepção dos gestores sobre as principais aspectos envolvidos na transformação estrutural e os principais desafios que serão enfrentados, com a Divisionalização.

Partindo-se para a análise das percepções, primeiramente foi levado em conta os mecanismos de coordenação. A burocracia mecanizada utiliza a padronização dos processos de trabalho tornando esse tipo de configuração estrutural em uma máquina montada para ser eficiente. A tecnoestrutura representa o ponto chave da organização. Portanto, padronizar processos e procedimentos, manualizar e criar canais formais para acesso, são elementos muito importantes. As estruturas de planejamento e planificação dão suporte à cúpula gerencial ou estratégica, que costuma centralizar as decisões. Essa representação foi plenamente identificada e reconhecida pelos gestores.

Com a mudança para uma estrutura Divisionalizada, esses aspectos sinalizados irão sofrer alterações significativas. Reconhecidos conceitualmente em Mintzberg (2003), o mecanismo de padronização passará a ser a padronização de saídas e o ponto chave da organização passará a ser a linha intermediária. Na concepção dos gerentes dos Correios, essas duas mudanças passam a representar um universo de desafios para os Correios. O deslocamento do sistema decisório para as unidades de negócios, denominadas Macros ou UEN, que ao decidir passarão a levar em conta as características regionais e locais de seus mercados, clientes e empregados e a padronização de saídas que passará a exigir dos Correios uma orientação para resultados organizacionais, ou seja, para o atingimento das metas financeiras, de participação de mercado, de satisfação de clientes e empregados.

Portanto, o desafio central estará na transição de um conjunto de práticas, antes orientadas para uma estabilidade obtida pela regulação da tecnoestrutura, que passará agora a ser direcionada para resultados, conduzidos pela batuta da linha intermediária, ou seja, pelos gerentes das UEN. Na prática, a criação dessas unidades desloca o centro de poder da Cúpula Estratégica e da Tecnoestrutura de regulação para alinha intermediária, que será a responsável gerencialmente pelas entregas dos resultados das divisões.

Na percepção dos Gerentes surge a necessidade de desenvolvimento da equipe gerencial da UEN, com a devida capacitação e direcionamento para a obtenção de resultados e não apenas para processo. Cabe vigilância da organização como um todo, papel que caberá à cúpula estratégica ou escritório central, para os limites entre resultados financeiros e atendimento social. Sem esses devidos cuidados pode-se perder o foco ou a capacidade de realização das UEN.

Como visto anteriormente, o *design* da burocracia mecanizada culmina com uma organização muito disciplinada, que procura formalizar os comportamentos para evitar a informalidade e dar limites claros aos inovadores e empreendedores de plantão. Esse modelo fortalece a alta especialização de tarefas tanto horizontalmente, quanto verticalmente. Cada ator participante possui papéis claros e definidos em seus planos de trabalho ou na descrição de cargos e funções. A forma de agrupamento é funcional e com alta centralização vertical, sempre escalonando as decisões para o topo da pirâmide hierárquica, com descentraliza horizontal muito limitada. Sua base é composta por um núcleo operacional de grandes dimensões, concentrando a maioria de sua mão de obra, controlado pela supervisão direta.

Com a Divisionalização, o agrupamento de atividades e pessoas nas estruturas será baseado no mercado, os sistemas de controle serão estabelecidos e controlados conforme o desempenho esperado, acelerando-se a descentralização vertical limitada. Com essas características, passa-se a reforçar, ainda mais, os argumentos utilizados acima. Embora seja sabido que a estrutura Divisionalizada ainda irá utilizar a burocracia mecanizada em suas divisões, são claros os desafios que surgirão. As divisões precisarão mudar seus focos de

ação, já que é o mercado que passa a ser o alvo. Na percepção dos gerentes, isso exigirá uma mudança de postura corporativa e operacional a partir da cúpula da organização, mas principalmente da linha intermediária e do núcleo operacional.

Para os gerentes das UEN, sua atuação pode esbarrar em alguns limites, existentes nas novas estruturas: a) a cúpula estratégica que tem a tendência de centralizar poder, sendo conflituosa com as necessidades de liberdade da linha intermediária; b) o papel da tecnoestrutura e das áreas de apoio, que perderão espaço regulador para *status* de servidor, com a nova proposta; c) os centros de serviço precisarão desempenhar seu novo papel que é de servir aos negócios e resultados, evitando a tendência da burocracia mecanizada de atrair poder para a atividade meio em detrimento da atividade fim. Diante disso, em suas visões, torna-se imprescindível o estabelecimento dos níveis de serviços desejados pela atividade fim. Esse deslocamento de orientação, poder e papéis é um ponto crucial e não acontecerá de forma pacífica, sem conflitos.

Quanto aos fatores situacionais, os Correios são caracterizados por uma instituição centenária, portanto, com práticas tradicionais e culturalmente enraizadas e seu sistema técnico muito regulado e com pouca automatização. Teve o ambiente postal ancorado no monopólio, o que propiciou por muito tempo condições ambientais estáveis aos Correios. Por força de legislação, possui controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – e órgãos governamentais, que fazem prosperar internamente uma intensa regulamentação. Uma das características é não seguir a moda, ou seja, há uma tendência de responder ao externo (clientes, mercado, fornecedores etc.) em seu tempo, ou seja, muitas vezes de forma tardia.

Coma Divisionalização a orientação é a atuação em mercados diversificados. Talvez aqui caiba uma análise da dimensão do novo modelo de negócio, que não foi contemplada nesse estudo, pois, os Correios são uma empresa antiga e de grande porte e, nessa proposta tem necessidade de deslocar poder para os gerentes intermediários e seguir a moda, ou seja, atender aquilo que mercado e clientes precisam. Assim, percebe-se que os desafios dos Correios são muitos. Uma estrutura Divisionalizada pode permitir essa transição de empresa pública mecanizada, para uma empresa pública de mercado? Aqui a preocupação dos gerentes reside não só no significado das mudanças, mas, magnitude em que elas irão ocorrer. Porém se mostram esperançosos, com as novas possibilidades de transformação que o modelo oferece. Mintzberg (2003, p. 279 – 280) retrata isso:

Em outras palavras, concluímos que a forma Divisionalizada possui uma faixa mais estreita de todas as configurações. Não dispões de ambiente que lhe seja apropriado. Na melhor das hipóteses, vai de carona na burocracia mecanizada, no ambiente simples e estável e, assim, sempre se sente retornando a essa forma estrutural integrada. A forma Divisionalizada pura pode mostrar-se inerentemente instável, uma tendência, mas não uma estrutura legítima em um contexto social. As vantagens econômicas que oferece sobre as organizações independentes refletem ineficiências fundamentais nos mercados de capitais e nos sistemas de controles dos acionistas que devem ser corrigidas por si próprias, além de criar problemas sociais fundamentais.

Apesar dos limites colocados por esse autor, o que se tem visto, a partir das transformações europeias, é que os Correios não estão só nessa jornada, pois a Divisionalização tem sido uma das saídas. Muitas empresas postais do mundo, Correios da Alemanha, Itália, Holanda, Rússia, China, Índia, Japão e outros tem adotado estratégias semelhantes. Portanto, é possível realizar as adaptações necessárias, observando e estabelecendo relações com outras administrações postais que passaram por esse processo. Quanto ao olhar para fora do setor,

externo, grandes corporações privadas têm adotado esse modelo em busca de melhores resultados e atendimento diversificado ao mercado. Com esses ensinamentos os caminhos e erros e acertos podem facilitar a adaptação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Depois de ter percorrido o caminho de analisar a pretensão ou a proposta de alteração estrutural dos Correios brasileiros, visando uma adequação à realidade atual do setor postal no mundo e, diante do objetivo de refletir sobre os fundamentos conceituais dessa transformação, para uma melhor compreensão das implicações e desafios futuros dessa decisão, entende-se que o objetivo proposto foi alcançado.

A utilização do modelo de Configurações de Mintzberg (2003) permitiu desenvolver, dentro do proposto, esses objetivos. Assim, foi possível classificar, a partir das características principais, a configuração predominante nos Correios, atualmente. A configuração predominante encontrada foi a burocracia mecanizada. Uma máquina desenhada para ser eficiente. Controles rígidos e estabilidade do modelo. Também, tornou possível caracterizar a estrutura pretendida: a Divisionalizada, com a formação de UEN. Orientação para mercado, para resultados, descentralização e capacitação das equipes gerenciais.

Na análise comparativa percebeu-se, então, alguns dos desafios que se impõem à gestão: de ênfase nos processos para ênfase no mercado; da eficiência organizacional para a eficácia - ênfase em resultados; o fortalecimento da linha intermediária - com formação e orientação do corpo gerencial para resultados; novas formas de distribuição do poder, ou seja, o exercício da descentralização; os resultados para além do econômico, ou seja, melhorar a qualidade de produtos e serviços, atendimento à sociedade e satisfação de empregados; uma organização que precisará seguir a moda, ou seja, o mercado e; a qualificação necessária para absorção de novas tecnologias, tão premente no setor.

Também ficou perceptível que a adoção de uma estrutura Divisionalizada está longe de ser a solução. Ela é apenas uma tomada de decisão. A construção e funcionamento do modelo irá depender da sinergia das equipes. Os correios precisarão construir a profissionalização de sua gestão. Evitar que interferências externas, principalmente político-partidárias, tenham espaço gerencial. Desenvolver um corpo técnico qualificado e capaz de sustentar a estratégia da empresa, já que a competição não será mais local ou regional, mas sim, global. Capacitar o corpo gerencial para tocar operacionalmente a proposta, com uma gestão de maior transparência em suas práticas, visando o engajamento ou a sinergia com os empregados. Desenvolver a capacidade de compartilhar estruturas de apoio que atendam ao negócio e não à regulamentação ou aos caprichos internos.

Nesse sentido, o estudo não se esgota aqui. Cabe ainda acompanhar a transformação que ora se inicia. Também, é possível estudar o modelo de Governança que será adotado, bem como, o Modelo de negócios que será desenvolvido. Essas duas perspectivas completam a transformação mais sistêmica proposta pelos Correios. Esse conjunto de alterações pretende levar os Correios a ser uma empresa de classe mundial, conforme sua visão estabelecida em outubro de 2009.

---

Artigo submetido para avaliação em 07/06/2016 e aceito para publicação em 30/12/2016

---

## REFERÊNCIAS

- BOAVENTURA, Edivaldo. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BRASIL. **Correios**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/>> Acesso em: dez. 2015.
- DAFT, Richard. **Organizações, Teorias e Projetos**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DIETL, Helmut. Reforma Postal e Regulamentar para a Concorrência Intermodal. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian, J. **The Future Is In The Post II: perspectives on transformation in the postal industry**. Faringon: LibriPublishing. UK, 2011.
- DRUCKER, Peter. **Administrando Em Tempos de Grandes Mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT). **Projeto de Definição do Novo Modelo Empresarial da ECT - Relatório de Proposta do Novo Modelo de Governança Corporativa e Estrutura Organizacional da ECT**. Brasília – DF, Dez. 2014.
- GODOY, Maria. H. **Brainstorming Como Atingir Metas**. São Paulo: INDG Tecs, 2004.
- MENEZES, Overlac. **Cartas e suas histórias**. São Paulo: Marco Zero, 2005.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OSBORN, Derek. **Reinventing the Post**. Unit Kingdom: Libri Publishing, 30 set. 2013.
- UNIVERSAL POSTAL UNION (UPU). **Development strategies for the postal sector: an economic perspective**. Berne, Switzerland: Eburon Academic Publishers, 2014.
- UNIVERSAL POSTAL UNION (UPU). **Estratégias Postais de Nairóbi**. Berna, Suíça: UPU, 2012.