

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE**

**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS  
CORREIOS REGIONAL DO CEARÁ**

**RODRIGO PIAUILINO DE OLIVEIRA**

**FORTALEZA, MARÇO, 2005**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS  
CORREIOS REGIONAL DO CEARÁ**

**RODRIGO PIAULINO DE OLIVEIRA**

**Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade e ao  
CETREDE, para obtenção do grau de Especialista  
em Estratégia e Gestão Empresarial.**

**FORTALEZA – CE  
2005**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

Rodrigo Piauilino de Oliveira

Nota

---

Prof. Orientador

Monografia Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

À empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pela disposição do material utilizado na pesquisa e ajuda de seus funcionários nas informações pesquisadas.

À Universidade Federal do Ceará / CETREDE, pela realização do curso e ótimo quadro de professores.

Ao amigo Mário Fernandes, pela colaboração no desenvolvimento do projeto.

Aos colegas de turma, pelo apoio, amizade e troca de informações durante a realização do curso.

À professora Glauênia, pela orientação desenvolvida neste trabalho.

Aos meus pais, por todo o incentivo e apoio dado durante o curso.

À Joana minha namorada, pela compreensão, troca de idéias e apoio durante o tempo todo de realização da monografia.

Aos professores, pela amizade e conhecimentos passados.

A Deus, por permitir mais esta conquista em minha vida.

## RESUMO

O presente estudo tem como finalidade identificar como a Empresa Brasileira de Correios/ECT, mais precisamente na Diretoria Regional do Ceará, vem fazendo uso do planejamento estratégico implantado formalmente desde 1992, dando-nos assim uma idéia de quais escolas de planejamento a empresa adotou como exemplo, a partir de experiências vividas na empresa durante dois anos como estagiário e no referencial teórico. Como a empresa está se comportando depois da implantação do processo de planejamento estratégico, investigar como a Regional do Ceará elaborou seus primeiros planejamentos a partir de outras regionais e como conseguiu adaptar-se a estas mudanças. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos tem um papel muito importante para a economia e desenvolvimento nacional através do papel desenvolvido de transporte de cargas e informações por todo país e geração de empregos para vários brasileiros, vamos mostrar as dificuldades e os pontos fortes na implantação do planejamento estratégico neste patrimônio nacional.

## SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	08
1.1. Objetivos	09
1.1.1. Geral	09
1.1.2. Específicos	09
1.2. Método Utilizado na Dissertação	09
1.3. Justificativa	11
II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1. Como Nasceu o Planejamento	13
2.2. Definição de Estratégia	13
2.2.1. Tipos de Estratégia segundo Igor Ansoff	15
2.2.2. Tipos de Estratégia segundo Henry Mintzberg	15
2.3. Características das Escolas de Planejamento Estratégico	16
2.4. Escolas de Pensamento segundo Marcondes	17
2.4.1. Escola do Desenho	18
2.4.2. Escola do Planejamento	18
2.4.3. Escola do Posicionamento	19
2.4.4. Escola Empreendedora	19
2.4.5. Escola da Aprendizagem	20
2.4.6. Escola Política	20
2.4.7. Escola Ambiental	20
2.4.8. Escola das Configurações	21
2.4.9. Escola da Auto-Organização	21
III. NASCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORREIOS DO CEARÁ	23
3.1. Diretoria Regional do Ceará no Contexto Nacional	23
3.2. Histórico do Planejamento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Ceará – ECT/CE	25

IV. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM 2004	27
V. CONCLUSÕES	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	38
ANEXO I	39
ANEXO II	46

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS UTILIZADOS

QUADRO 1. Matriz de Quatro Estratégias	00
QUADRO 2. Estratégias segundo Mintzberg	00
QUADRO 3. Escolas de Pensamento e Comportamento Estratégicos	00
QUADRO 4. Infra-Estrutura Correios Ceará	00
QUADRO 5. Perfil dos Correios Ceará	00
QUADRO 6. Fases e Estratégias de Implementação do Processo/1995	00
QUADRO 7. Fatores Internos e Externos	00
QUADRO 8. Instrumentos e Métodos de Comunicação de Estratégias às Partes Interessadas	00
QUADRO 9. Verificação dos Padrões	00
FIGURA 1. Processo de Planejamento	00
FIGURA 2. Página da Intranet	00



## I. INTRODUÇÃO

Desde o início da década de mil novecentos e noventa que o setor econômico brasileiro vem passando por profundas mudanças. O Brasil passou a ter a modernização como prioridade para se tornar competitivo diante das grandes potências mundiais. A globalização invadiu os territórios, produtos importados chegaram ao mercado com uma qualidade melhor que a nacional e a um preço mais acessível modificando assim o cenário econômico.

As empresas em geral buscam soluções para sobreviver no mundo globalizado. As organizações públicas não são diferentes, aliás, necessitam até de um pouco mais de esforços que as outras empresas, pois grande parte delas está mais atrasadas tecnologicamente do que as do setor privado.

Em virtude do cenário econômico que se formou na década de mil novecentos e noventa, tornou-se mais intenso o investimento em tecnologia e o desenvolvimento de pessoas. As empresas buscaram agir pensando no futuro e enfrentando constantes mudanças na procura de uma concorrência mais nivelada.

Dentro deste cenário a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT começou a tomar novos rumos e pensar estrategicamente. Na Regional do Ceará não foi diferente e a partir de 1992 começou a procurar enxergar as tendências, as ameaças e oportunidades de mercado, iniciando a realização do seu planejamento tomando por base os projetos nacionais.

Diante do exposto acima, pergunta-se: Como se deu o processo de implantação do planejamento estratégico na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Regional do Ceará?

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Geral**

- Investigar como se deu o início do planejamento estratégico na Diretoria Regional do Ceará da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

### **1.1.2. Específicos**

- Investigar a importância do planejamento estratégico para as empresas tanto no setor público como no privado, através de um levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico;
- Realizar um breve histórico sobre o processo de implantação do planejamento estratégico implantado na ECT – Regional do Ceará que se iniciou em 1992;
- Analisar o atual planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Apresentar sugestões e idéias para o planejamento a nível regional.

## **1.2. Método Utilizado na Dissertação**

Com a finalidade de se responder à pergunta de partida deste estudo, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e um estudo de caso levando em conta a Diretoria Regional do Ceará. A integridade e atualização das informações são asseguradas pela utilização de institutos reconhecidos, tipo IBGE, FIA/USP e O POVO S.A. (Anuário do Ceará publicado pelo jornal O Povo) como fontes de informação, como também pela disponibilização das informações via intranet, por intermédio dos servidores da DR/CE e da AC, cujo acesso está resguardado pela utilização de senhas com níveis de acesso específicos, que são controlados pela SUSIS.

Foi escolhido o método descritivo, porque segundo Mattar (1999, p.77) os objetivos são a diferença básica entre uma pesquisa descritiva e uma pesquisa causal. Para ele, a pesquisa descritiva responde perguntas como: quem, como, quando, e onde, ao passo que a pesquisa causal responde o porquê das coisas.

O método de estudo de caso foi escolhido por se tratar da busca de uma característica peculiar, a regional do Ceará apresentava esta característica no fato de ter de adaptar seus primeiros planejamentos já que eram criados em outras regionais com cenários de mercados diferentes.

Para Cerro e Bervian (2002, p.67), “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos de sua vida”.

O estudo de caso é uma pesquisa que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real; verifica as fronteiras entre o fenômeno e o contexto, quando não são claramente evidentes; e possui múltiplas fontes de evidências a serem utilizadas. É preferencialmente utilizado quando o tipo de questão da pesquisa é do tipo ‘como’ e ‘por quê’.

## **Instrumentos de Pesquisa**

### **Entrevistas**

As entrevistas para a coleta de dados da pesquisa foram realizadas abordando os funcionários da empresa de forma clara sem indução e utilizando um questionário semi-estruturado, para que diante de uma tabulação fossem extraídas as variáveis relevantes à pesquisa.

### **Análise Documental e Observação Direta**

Com relação à análise documental, foi realizada uma pesquisa exploratória, de forma ampla e rigorosa, facilitada pela assessoria de planejamento dos Correios da Regional do Ceará, na observação direta procurou-se analisar o mais imparcialmente possível os dados inerentes à pesquisa.

## **Pesquisa Bibliográfica**

Foram realizadas pesquisas com dados secundários que foram obtidos através de levantamentos bibliográficos, realizados através de livros, documentos, artigos, manuais cedidos pela diretoria.

### **1.3. Justificativa**

O planejamento estratégico é uma ferramenta preciosa e complexa dos dias atuais. Preciosa, pois não se pode esperar o futuro acontecer. É preciso estar preparado para eventuais surpresas. É complexa, pois não é nada fácil lidar com o desconhecido. O cenário econômico mundial vive em constantes mudanças, com isso os objetivos e as metas de uma organização devem adaptar-se a estas mudanças.

A complexidade das mudanças varia de acordo com o porte das organizações, é fácil imaginar a mudança de rota em uma pequena embarcação, já em um navio de grande porte é um pouco mais complicado, desta mesma forma é a proporção nas empresas, uma microempresa muitas vezes muda o seu “produto chefe” em semanas, troca funcionários em dias, e como funciona isto numa empresa do porte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT? Como se iniciou o planejar? Que pensadores contribuíram para isso? Quando começou a se pensar estrategicamente? Tudo isso é difícil de se imaginar.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como toda empresa que almeja o sucesso empresarial, possui um plano para suas ações. Este trabalho tem como objetivo principal realizar uma pesquisa junto a Diretoria Regional do Ceará da ECT a fim de investigar como se deu o início do planejamento estratégico na Diretoria Regional do Ceará da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Com a finalidade de conhecer como é feito o planejamento estratégico da ECT, serão realizados questionamentos a respeito da empresa, visando aprofundar o conhecimento sobre a organização e ter noção das peculiaridades do processo de implantação de um planejamento numa organização pública de grande porte.

Até o ano de 1992 a Diretoria Regional do Ceará dependia de outras regionais para elaborar seus primeiros planejamentos, muitas vezes a realidade das Diretorias Regionais - DR's onde eram elaborados os planos, não condiziam com a realidade do Ceará, daí a necessidade da criação de um planejamento estratégico próprio, a consecução deste trabalho poderá ser bastante útil para estudos futuros já que existem poucos trabalhos sobre esta empresa.

## **II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1. Como Nasceu o Planejamento**

O ser humano em geral possui na sua essência uma busca por resultados, sejam estes na ciência, no lado profissional, no amor, no financeiro, etc. Essa busca pode acontecer de modo aleatório, sem um objetivo definido ou de modo planejado construindo os resultados intencionalmente.

“Sendo o homem um ser historicamente construído, seu agir, articulando fins e meios de forma consistente, revela uma necessidade de modificar o meio para satisfazer suas necessidades e desejos, seja para produzir efeitos benéficos ou maléficos” (ENGELS, 1991).

A busca por objetivos mais concretos e meios mais práticos e rápidos para se chegar a um resultado, fez com que as organizações dessem grande importância a realização de um planejamento formal desde a primeira metade do século XX. Antes a grande maioria dos projetos se dava de forma desestruturada e fragmentada. O planejamento formalizado era privilégio apenas das grandes empresas.

Alguns administradores que foram pioneiros na utilização e métodos da administração, como Alfred Sloan da General Motors, já se utilizavam de técnicas de planejamento há algum tempo, porém os processos formais de planejamento tornaram-se uma função administrativa difundida apenas nos últimos 30 anos. No caso da empresa em questão este planejamento formalizado se deu a partir do ano de 1992, quando a Regional do Ceará mesmo tomando por base os projetos nacionais começou dar estruturas aos seus projetos.

### **2.2. Definição de Estratégia**

Escuta-se muito falar em estratégia em filmes de guerra ou de ação, já que foi na área militar onde se deu início a utilização desta ferramenta, posteriormente difundido para outras áreas como a empresarial. A palavra estratégia etimologicamente vem do grego “estratègós”

que significa general, utilizado durante toda Antigüidade como a “arte do general”, no meio militar também é muito usada à palavra tática que seria uma parte integrante do todo que a estratégia.

Para Von Bullow (in Hackin, IBMEC, 1995) estratégia é a ciência dos movimentos dos guerreiros fora do campo de visão do inimigo, enquanto tática, dentro dele. Von Clausewitz, citado por Hakin (1995), definiu estratégia como a arte do emprego das batalhas como meio de se chegar ao objetivo da guerra. O sentido de estratégia hoje sofreu várias alterações, no entanto não perdeu sua essência, podemos observar uma definição mais globalizada no dicionário Aurélio: “Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos” e “Arte de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos”.

Para as organizações qual o sentido da palavra? É certo que se enfrenta todos os dias uma batalha para vencer concorrentes, diminuir custos, aumentar as vendas, etc., abaixo estará algumas definições de estratégia segundo estudiosos renomados em planejamento estratégico empresarial:

- a) Para Tilles (1963, p.13), “estratégia é o conjunto de objetivos e de políticas importantes”.
- b) Segundo Simon (1971, p.79), “estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinada período de tempo”.
- c) Sob a ótica de Von Newmann e Morgenstern (1947, p.79), definiram estratégia como um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (sentido puro).
- d) Para Mintzberg (1983, p.1), “estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.
- e) Ansoff (1990, p.96) estratégia administrativa são as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo. Para ele estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato, sua formulação não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa Ansoff (1993, p.71), para o mesmo existe uma diferença entre “estratégia” e “estratégico”: o primeiro quer dizer regras de decisão sob desconhecimento parcial; o segundo se refere ao ajuste entre a empresa e seu ambiente.

Tendo como base os conceitos apresentados anteriormente, algumas conclusões podem ser feitas a respeito de estratégia:

- a) Está associada ao planejamento, para o alcance do objetivo final;
- b) Trabalha com o ambiente interno e externo os quais não se tem o completo domínio, gerando assim incertezas, criatividade e algumas vezes até o imprevisto;
- c) Não existe garantia de sucesso, é possível que mesmo pensando estrategicamente, não se consiga atingir parcialmente ou até mesmo na sua totalidade o objetivo final, porém gera uma maior possibilidade de acerto;
- d) Envolve um processo decisório, muitas vezes estas decisões são tomadas a partir de experiências, senso crítico, e muitas vezes de forma errada e a ser combatida satisfazendo interesses particulares.

### 2.2.1. Tipos de Estratégias segundo Igor Ansoff

O tipo de estratégia a ser tomada, segundo Ansoff (1977), depende da análise da posição de mercado e deve-se levar em conta o produto, onde se estabelece uma relação entre mercado e produto e direciona a empresa, Mintzberg (1992) chamou o conjunto de quatro componentes de “matriz de quatro estratégias” como mostra o quadro abaixo:

**QUADRO 1. Matriz de Quatro Estratégias**

<b>Produto Missão</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Atual</b>	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de produtos
<b>Nova</b>	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977).

### 2.2.2. Tipos de Estratégias segundo Henry Mintzberg

Para Mintzberg (1992) os tipos de estratégias estão organizadas em famílias que em geral se dividem em cinco opções: Localizando o negócio central, Distinguindo o negócio



central, Elaborando o negócio central, Estendendo o negócio essencial e Reconcebendo o negócio central, que estão de forma sintetizada e de fácil entendimento no quadro abaixo:

**QUADRO 2. Estratégias segundo Mintzberg**

<b>FAMÍLIAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
Localização do negócio central	Rio acima, Rio médio e Rio abaixo
Distinção do negócio central	Diferenciação e Foco
Elaboração do negócio central	Penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produto.
Extensão do negócio essencial	Integração da cadeia e Diversificação
Redefinição de negócio	1

Fonte: Mintzberg (1992).

Mintzberg (1992, p.70), recomenda:

“Nós devemos nos cuidar que enquanto uma estrutura de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas como uma lista imutável pode colocar a organização em desvantagem contra competidores que desenvolveram suas estratégias de maneira mais criativa”.

### **2.3. Características das Escolas de Planejamento Estratégico**

Vários pensadores econômicos das teorias clássicas e não-clássicas deram uma ajuda na criação da ferramenta estratégia para os processos administrativos, dentre eles Adam Smith, Malthus, Marx, Engels, Keynes, porém os acadêmicos das universidades de Harvard, Chicago e da Califórnia (EUA) foram os pioneiros na transformação das ferramentas microeconômicas em metodologias sistematizadas de estratégia. O cronograma de métodos de planejamento desde o século XVII pode ser assim sintetizado (RASMUSSEN, 1990, p.44):

- a) Os clássicos Ricardo, Mills e Adam Smith, na formação das teorias das riquezas dos homens;
- b) Frederick Taylor e Henry Fayol, na formação de conceitos de planejamento de racionalização e automação;

- c) Max Weber e Elton Mayo, na formação e estruturação dos conceitos sociológicos para o planejamento de recursos humanos;
- d) Otto Bauer, Joseph Shumpeter, Von Hayer e Lord Keynes (neo-clássicos), na formação do planejamento micro e macroeconômico, dos sistemas monetaristas e de economia de mercado;
- e) Philip Kotler e Luis Cassels, na formação da metodologia de planejamento de segmentos mercadológicos, pesquisas de marketing e análise de ameaças de concorrentes no macroambiente operacional da empresa;
- f) Peter Drucker, no planejamento da gestão por otimização e objetivos;
- g) Ackoff, Ansoff e Bower, na formação da metodologia do planejamento estratégico, sendo aplicado inicialmente pelas empresas de consultoria Boston Consult Group e a empresa McKinsey, que aplicaram nos anos 70 as primeiras sistemáticas do planejamento estratégico nas empresas GE e IBM.

Segundo Rasmussen (1990), a história seguiu a seguinte hierarquia temporal para consolidar o atual planejamento estratégico:

- a) Planejamento por intuição;
- b) Planejamento por volume de vendas;
- c) Planejamento por lucratividade;
- d) Planejamento por margem de contribuição;
- e) Planejamento por R.O.I.;
- f) Planejamento por ciclo de vida do produto;
- g) Planejamento por “Multiple Factor Matrix”.

#### **2.4. Escolas de Pensamento segundo Marcondes**

Mintzberg apud Marcondes (1993), compila as principais correntes de pensamento e classifica-as em oito escolas de Formação Estratégica (ver quadro a seguir). Estas escolas serão abordadas com uma maior ênfase, uma vez que, este trabalho prende-se as mesmas para identificar a formação do planejamento estratégico na empresa em questão.

**QUADRO 3. Escolas de Pensamento e Comportamento Estratégicos**

<b>NATUREZA</b>	<b>ESCOLAS</b>	<b>PRINCIPAIS TEÓRICOS</b>
<b><i>PRESCRITIVAS</i></b>	Desenho	Cristessen, Adrew, Bower
	Planejamento	Ansoff, Steiner
	Posicionamento	Porter, D’Aveni
<b><i>DESCRITIVAS</i></b>	Empreendedora	Bennis & Nanus
	Aprendizagem	Lindblom, Quinn, Bulgeman, Vandevem, Mintzberg
	Política	Allison, Pettigrew
	Ambiental	Miller, Hannam & Freeman
	Configuracional	Miller & Friesen

Fonte: Compilado por Pinho (1997), a partir de Marcondes (1993), após introduzir a Escola da Auto-organização.

#### **2.4.1. Escola do Desenho**

Esta escola tem como principal característica a análise profunda dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente que ela está inserida. Um traço importante é o fato de todo processo ser desenhado pelo presidente da empresa que costuma assumir o “cargo” de “arquiteto estratégico”, para os níveis inferiores é destinado à parte referente à implementação, uma vez que não exige muita habilidade raciocínio intelectual.

Com a escola do desenho deu-se início ao uso do vocabulário utilizado hoje na formação estratégica das organizações; tais como, análise ambiental, competências distintas e ajustamento, sendo assim um marco no desenvolvimento do pensamento e comportamento estratégico.

#### **2.4.2. Escola do Planejamento**

Tem como maior teórico o estudioso, Igor Ansoff com a sua obra *Corporate Strategy* (1965), dominou a década de 70. Foi a escola que mais prezou pela formalização do processo de planejamento, através de suas etapas distintas, hierarquias de objetivos, orçamentos de programas, etc. O planejador na escola do planejamento é um assessor de *staff* da diretoria, o que gerou, portanto, assessorias de planejamento de muitas empresas.

O excesso de formalidade pregado por esta escola conduziu à crise do planejamento na década de 80 na Europa e nos Estados Unidos da América, e nos anos 90 no Brasil, devido as constantes mudanças no cenário econômico mundial neste período.

### **2.4.3. Escola do Posicionamento**

A escola do posicionamento tem como expoente principal o estudioso Michael Porter com sua obra *Competitive Strategy* (1965). Ela não se preocupou muito com a formulação de regras e suas formalidades. Para os defensores desta escola o importante era o posicionamento adotado pela empresa diante do mercado, dando assim uma maior competitividade para a organização, saber trabalhar as vantagens, ameaças, pontos fortes e fracos é essencial.

Resumidamente pode-se dizer que as principais atividades desta escola são conhecer os fornecedores das organizações, entrantes potenciais, produtos substitutos, preços adequados e realizar uma análise detalhada da concorrência.

Para D'Aveni (1994, prefácio XIII / XIV), as empresas que conseguiram se sobressair em ambientes hipercompetitivos utilizaram um conjunto de estratégias que ele denominava de novo “7s”:

- Suprema satisfação dos envolvidos;
- Vidência estratégica;
- Velocidade;
- Surpresa;
- Mudanças na regra de competição;
- Sinalização da intenção estratégica;
- Investidas simultâneas e seqüenciais.

### **2.4.4. Escola Empreendedora**

A escola empreendedora exhibe algumas características da escola do desenho, ou seja, tem o presidente como arquiteto da estratégia, tem como diferença o culto à liderança, todo o processo de formação estratégica é centralizado nas mãos da figura do líder, valoriza ações

individuais como senso de direção, senso crítico e visão de futuro. O sucesso para esta escola provém de uma única pessoa: o líder empreendedor.

#### **2.4.5. Escola da Aprendizagem**

O foco desta escola está nos fatores comportamentais, de poder e culturais (qualitativos). Esses são fatores vitais e de extrema importância para o sucesso do planejamento da empresa. Em que momento se dá a ocorrência da aprendizagem no processo de formação estratégica? Para Van de Ven (1991), a aprendizagem encontra-se na interface entre pensamento e ação, mais precisamente através de reflexões sobre as ações que se tem pretendido. Dessa forma, a aprendizagem estratégica, combina a intenção e realização juntamente com uma análise dos erros cometidos no processo para que se possa aprender.

#### **2.4.6. Escola Política**

Sob a ótica da escola política, a formação estratégica depende de um processo fundamentalmente político, onde se cultua o poder de barganha, os cartéis, as cooperativas dentre outras ações. “Não é meramente o resultado do processo de pensamento racional que visa balancear objetivos e meios, ou um processo de escolha no qual o ambiente é reduzido às alternativas limitadas produzidas por modelos decisórios do tomador de decisões” (MARCONDES, 1993, p.64).

Segundo Pettigrew (1977), no nível de micro-política, durante a tomada de decisões deve existir um debate sobre caminhos alternativos, objetivos, etc. É aí onde o processo se torna político então, vence quem tiver o maior poder de barganha e negociação. Para Mintzberg (1986) e Rhenman (1973), no nível das macro-políticas a chave para sobrevivência organizacional está no poder do ambiente externo, especificamente em fusões, parcerias, novas aquisições, etc.

#### **2.4.7. Escola Ambiental**

Esta escola é bem diferente das anteriores e possui a variável ambiental como foco. Com isto os estudiosos “ecologistas” deram várias contribuições para a formação desta escola, para Weick (1973) “as empresas como membros de uma população, nascem, encontram um nicho ecológico e eventualmente morrem”.

Para a escola ambiental é muito importante o poder de adaptação de uma empresa, superar os desafios de novos cenários. Os eventos ambientais agiriam como um processo de seleção natural para as empresas, determinando assim sua performance e sua sobrevivência.

#### **2.4.8 Escola das Configurações**

A Escola Configuracional focaliza-se sobre “tipologias e episódios de vários tipos, idealmente integrando vários parâmetros organizacionais – estrutura, estratégia, ambiente, liderança – através de uma lógica interna consistente” (MARCONDES, 1993, p.79).

A configuração organizacional resiste às mudanças estruturais. Estas só acontecem num estado crítico. Pequenas variações negativas não conseguem fazê-las, as rupturas dramáticas ocorrem, por exemplo, quando um estímulo negativo advém provocando períodos de descontinuidades administrativas e ineficiência operacional, com toda a sua confusão, dispendiosidade e alvoroço. (MILLER & FRIESEN, 1984).

#### **2.4.9. Escola da Auto-Organização**

No geral as escolas de pensamentos estratégicos fazem uma análise do funcionamento das organizações e do seu ambiente sob uma visão ordeira (ordem e regularidade).

“Existe algo muito mais complexo que o descrito nas análises convencionais dos teóricos de administração, razão pela qual essa visão simplista, reducional e causal de como o mundo funciona está sendo substituída por outra essencialmente complexa e paradoxal” (PARKER & STACEY, 1995, p. 12)

A forma como é vista a formação estratégica a partir de uma visão não-linear, traduzem-se nas seguintes conclusões de Parker & Stacey (1995, p. 12):

- O futuro a longo prazo é intrinsecamente impossível de se conhecer. Daí as tentativas de projetá-lo estarem inevitavelmente fadadas ao fracasso;
- As organizações que melhor enfrentam condições caóticas são, ao que tudo indica, as que promoveriam a adaptação empresarial;

- Pequenos erros no processo de mudanças e transformações estratégicas (uso excessivo de formalidade e calculismo, por exemplo, no planejamento estratégico) pode levar a uma maior instabilidade organizacional;
- Somente as organizações conscientemente abertas às mudanças e ao mesmo tempo capazes de conter as tensões sociais e econômicas resultantes terão maior possibilidade de sucesso, garantindo sua mutabilidade e o seu desenvolvimento e crescimento sustentado.

### **III. NASCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORREIOS DO CEARÁ**

#### **3.1. Diretoria Regional do Ceará no Contexto Nacional**

O início da prestação do serviço de Correios no Brasil remonta aos tempos do Império, com a vinda da família real portuguesa para o país. A partir daí diversos órgãos foram criados até a instituição do Departamento de Correios e Telégrafos - DCT. Em 20 de março de 1969, o DCT foi transformado em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, dando início ao processo de modernização do serviço de Correios no Brasil. A ECT nacional é composta de 24 (vinte e Quatro) regionais inseridas nos diversos estados brasileiros, dentre elas a Diretoria Regional do Ceará – DR/CE.

A diretoria da ECT, em Brasília, é designada pelo Ministro das Comunicações e os Diretores Regionais são designados pelo Presidente da ECT, com a aprovação da Diretoria da Empresa. A atividade principal da ECT é a exploração dos serviços de correios, sendo parte deles desenvolvidos em regime de monopólio (correspondências, telegramas e malotes). Os demais estão em regime de livre concorrência, como encomenda expressa, recebimento de contas e banco postal.

Segundo a classificação definida pela Administração Central - AC para as regionais, a DR/CE faz parte do Grupo IV, constituído pelas diretorias regionais de Brasília, Ceará, Goiás/Tocantins, Pernambuco e Santa Catarina. Também é a 3<sup>a</sup> maior Diretoria Regional do Nordeste e a 12<sup>a</sup> no cenário nacional, tendo como base as receitas anuais (Ver quadro 5). Para cumprir sua missão dentro dos diversos subsistemas do Sistema Postal, a DR/CE conta com a infra-estrutura de duzentas e nove agências, sessenta e nove postos, agências franqueadas etc. (Ver quadro 4). Com essa infra-estrutura operacional, a DR garante a distribuição domiciliária em todas as sedes de municípios (total de 184), atendendo diretamente a 65,62% da população do Ceará.



O atendimento em agências postais é realizado em 100% das sedes dos municípios. A sede da DR/CE, localizada na região administrativa central de Fortaleza, comporta 85% das gerências administrativas.

Dentre as demais unidades de Correios, destaca-se pelo tamanho e concentração de empregados, bem como por ser o ponto de convergência das atividades operacionais do Estado, o complexo Administrativo-Operacional de Fortaleza, composto pela Agência de Correios Alencarina, Centro de Distribuição Domiciliária Cidade dos Funcionários, Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas e Centro de Entrega de Encomendas. Dentre as principais unidades de atendimento e distribuição, estão na capital 14 dos Centros de Distribuição Domiciliar (CDD) existentes, 26 agências próprias e 21 franqueadas, ver quadro nº 4 com a distribuição das regionais.

**QUADRO 4. Infra-Estrutura Correios Ceará**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>QTDE</b>
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>1505</b>
AC - Agência de Correio	209
ACC-I – Agência Comercial tipo 1	9
PC - Posto de Correio	69
AF - Agência de Correio Filatélica	1
ACF - Agência de Correios Franqueada	26
ACS - Agência de Correio Satélite	78
AGC - Agência de Correio Comunitária	330
PVP - Posto de Vendas de Produtos	276
CC - Caixas de Coleta	507
<b>Unidades de Distribuição e Triagem</b>	<b>200</b>
CDD - Centro de Distribuição Domiciliária	18
CTCE - Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas	1
CST - Centro de Serviços Telemáticos	1
CEE - Centro de Entrega de Encomendas	1
CTO - Centro de Transporte Operacional	1
CPC - Caixa Postal Comunitária	178
<b>Total Geral</b>	<b>1705</b>

Fonte: Assessoria de Planejamento DR/CE

### QUADRO 5. Perfil dos Correios Ceará

ITEM	VALOR	RANKING <sup>1</sup>
Receita (R\$ 1.000/2003)	77.388,55	12 <sup>a</sup>
Despesa (R\$1.000/2003)	75.077,82	12 <sup>a</sup>
R/D (% - 2003)	104,27%	9 <sup>a</sup>
Infra-estrutura Operacional (unid.)	1.705	-
Efetivo Permanente (Abr. 2004)	2.392	12 <sup>a</sup>

Fonte: Assessoria de Planejamento DR/CE

### 3.2. Histórico do Planejamento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Ceará – ECT/CE

“Por longo tempo a Regional a regional viveu de fazer aquilo que a Administração Central determinava. Isso fez com que nós não tivéssemos desenvolvido uma cultura do planejar. Eis os motivos das dificuldades no início dos primeiros planos”. (Francisco Helder de Freitas Uchoa – Subgerente de Relações do Trabalho/Gerência de Recursos Humanos, em 1992).

Em 1992 teve início à primeira ação para tornar a Regional do Ceará independente, foi realizada uma pesquisa com o fim de abastecer de informações o nível mais estratégico (Diretor Regional) sobre os pontos fracos internos, sem qualquer uso de ferramentas conhecidas para diagnóstico.

A partir do ano 1993 a empresa realizava um “ajuntamento” das ações de cada área e julgava o que deveria ser feito ou não. Foram desenhadas as metas para a Regional, dentre elas uma melhoria na qualidade operacional, um maior desempenho econômico-financeiro e uma maior integração sociedade-empresa, neste período a empresa contratava menores carentes e detentos para por em prática suas metas.

No mesmo ano de 1993, as evidências documentais apontavam que o processo de planejamento iniciou com o desenho das metas unicamente pelo Diretor Regional, metas que traziam como principais preocupações à relação receita e despesa, capacitação dos colaboradores, inserção dos correios de forma mais presente na sociedade, dentre outras.

No ano de 1994, um dos principais projetos era buscar o aperfeiçoamento do planejamento estratégico para 1995, revelando que o “input” do plano seguinte era o “output” do ano anterior, como resultado deste aperfeiçoamento, podemos destacar alguns pontos:

- a) Houve uma mudança conceitual, onde as metas passaram a ser chamadas de macro-objetivos;
- b) O processo continuou top-down, onde o desenho dos macro-objetivos passaram a ser feitos com a participação mais direta da área de planejamento;
- c) As metas setoriais foram elaboradas a partir dos macros-objetivos, havendo já o diálogo do gerente com suas assessorias e uma maior convergência com os macro-objetivos.

A partir de 1995 a empresa começou a fazer planejamento de forma estruturada a princípio chamado de plano regional do trabalho, no quadro 6 pode-se identificar melhor as fases e o cronograma da estruturação:

**QUADRO 6. Fases e Estratégias de Implementação do Processo/1995**

<b>FASES/ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>PERÍODO</b>
◆ Conscientização/Sensibilização do Público Alvo	Jun a Out/95
◆ Palestra Administração Estratégica	Jul/95
◆ Cenários e Tendências Mundiais/Regionais	Ago a Set/95
◆ Curso Técnicas de Diagnósticos setoriais	Out/05
◆ Curso Custos: Importância no contexto empresarial	Out/05
◆ Efetivação dos Diagnósticos das Áreas	Set a Dez/95
◆ Elaboração dos Orçamentos (custeio e capital) e ◆ Plano de Vendas (global e das agências)	Out a Dez/95
◆ Consolidação do PRT/96	Dez/95 a Jan/96

Fonte: Plano Regional de Trabalho, 1996.

## **IV. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM 2004**

Em pesquisa realizada juntamente com a assessoria de planejamento pôde-se descrever passo a passo o planejamento estratégico realizado atualmente na Regional do Ceará, veja a seguir como se dá o planejamento da ECT/CE:

### **a) Formulação das Estratégias**

A formulação das estratégias é realizada em duas etapas: nacional e regional. A etapa nacional é coordenada pela Assessoria de Planejamento (APLAN) e ocorre de acordo com cronograma pré-definido com a participação de colaboradores da Administração Central (departamentos / assessorias) e diretorias regionais.

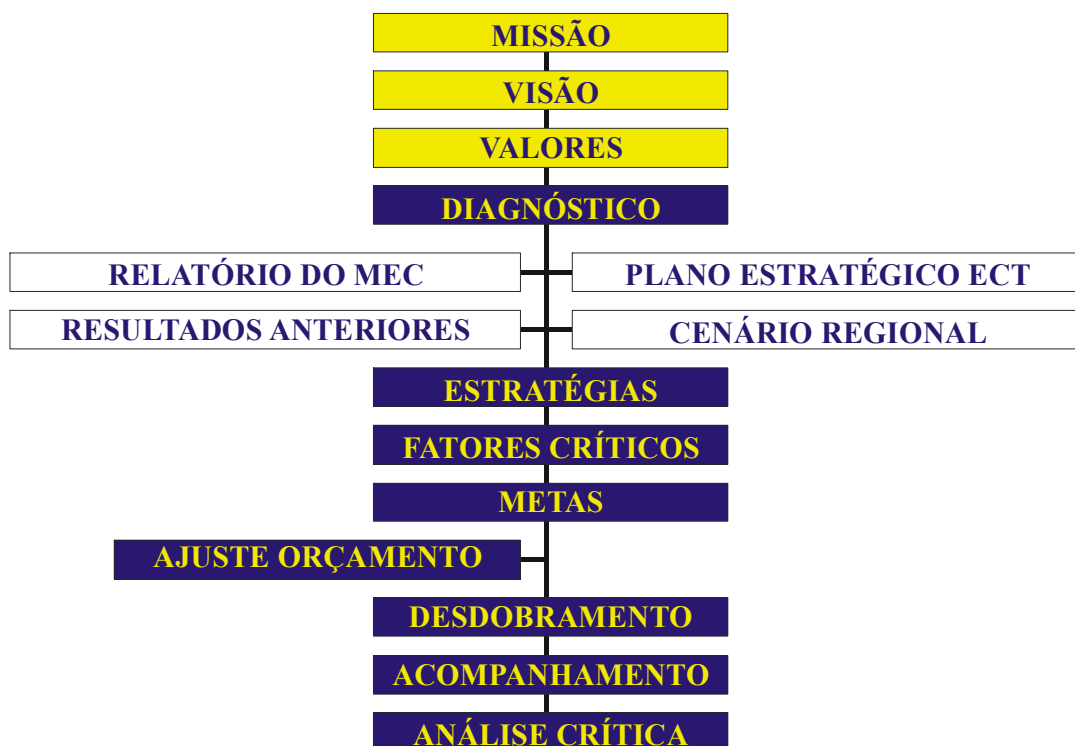
Nesta etapa são definidas e validadas as estratégias e diretrizes nacionais, consolidadas no Planejamento Estratégico 2004-2007, através de um conjunto de reuniões que é iniciado em abril e concluído em dezembro. Nesta etapa, também são definidos os principais indicadores e respectivas metas, tanto corporativos como regionais. Na etapa regional, a Assessoria de Planejamento e qualidade (APLAQ), com a colaboração das gerências da Coordenação de Negócios (CONEG), elabora uma proposta de planejamento Regional, que é submetida à alta direção e corpo gerencial da DR/CE e composta das seguintes etapas:

1. Sensibilização da alta direção, por meio de conversas do APLAQ com o diretor e coordenadores sobre a melhor forma de realização do planejamento regional;
2. Diagnóstico interno (pontos fortes e oportunidades de melhoria), que tem como base os relatórios de avaliação do Modelo de Excelência dos Correios, e externo (ameaças e oportunidades), observada a realidade da DR/CE – Método da Matriz FOFA/SWOT de análise de ambiente;
3. Fixação dos objetivos estratégicos (por perspectiva), como adaptação das estratégias corporativas à realidade local;
4. Reunião de discussão das necessidades das áreas de negócios e operacionais, em relação às áreas de suporte, com a participação da alta direção e gerentes;

5. Escolha dos indicadores de desempenho (indicadores de resultado/*outcomes*);
6. Definição dos fatores críticos de sucesso para os objetivos estratégicos;
7. Definição dos indicadores direcionadores (*drivers*);
8. Definição dos projetos e ações de melhoria da Regional por perspectiva, em conformidade com os critérios do PNQ;
9. Ajuste do orçamento.

Neste processo o papel da alta direção é o de validar os objetivos estratégicos da DR/CE, alinhado ao Plano Estratégico da ECT - PE Nacional emanadas da Diretoria da Empresa. A figura 1 sintetiza todo o processo de planejamento na DR/CE.

**FIGURA 1. Processo de Planejamento**



Fonte: APLAQ DR/CE

Os fatores internos e externos são considerados na formulação do planejamento estratégico Regional conforme o quadro 7:

**QUADRO 7. Fatores Internos e Externos**

<b>FATOR</b>	<b>MÉTODO</b>
Necessidades dos clientes	Reunião de planejamento da GEVEN e GERAT/GEVAR na qual se faz:
Ambiente competitivo, mudanças, novos concorrentes e novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a análise dos relatórios de pesquisa de satisfação dos clientes de varejo, atacado e distribuição, bem como análise dos relatórios de anomalia e posicionamento dos assistentes comerciais (pessoas de contato direto com grandes clientes).</li> <li>▪ a análise dos indicadores macroeconômicos do Estado, bem como de outros indicadores oriundos de estudos realizados como: análise da concorrência, perfil dos municípios do Estado (estabelecimento das metas de receita – Metas RA), oportunidades de negócios captadas pelo sistema de inteligência competitiva (recortes de jornais e outros noticiários que caracterizam a prospecção de mercado: novos clientes, novos concorrentes, novas tecnologias trazidas para o Ceará, entre outros eventos que caracterizam a rivalidade ampliada do ambiente de atuação dos Correios).</li> </ul>
Aspectos econômicos, as informações comparativas e ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise dos relatórios do Anuário Ceará, Iplance, IBGE, Gazeta Mercantil, RAE Nacional, DR/SC e outros referenciais.</li> </ul>
Necessidades das comunidades e ecossistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporação dos Projetos corporativos do DERET e da ASOCI (Projeto de Voluntariado e Cidadania).</li> </ul>
Necessidades do acionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumprimento das determinações corporativas e do Ministério das Comunicações, tipo estratégia de universalização de serviços postais básicos.</li> </ul>
Necessidade de capacitação de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em função dos projetos e ações de melhoria, faz-se ajustes no Plano Treinamento e Desenvolvimento regional.</li> </ul>

Capacidades e necessidades operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunião entre a APLAQ e a Alta Direção para, em função do resultado da análise de desempenho global, definir pela conclusão ou continuidade de qualquer projeto oriundo do PTR do ano anterior, bem como a implementação de melhorias tecnológicas (máquinas de triagem) ou operacionais (redefinição do prazo de entrega de objetos - D+2) definidas pela AC e priorização das ações com maior disponibilidade orçamentária.</li> </ul>
Necessidade de desenvolvimento de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inserção das franqueadas e terceirizadas (ACC I e PVP) por ocasião da elaboração do Plano de Treinamento regional.</li> </ul>

Fonte: APLAQ DR/CE

A equipe da APLAQ avalia a coerência entre estratégias e necessidades das partes interessadas, fazendo a correlação entre objetivos permanentes e as partes interessadas, onde também constam os aspectos fundamentais para o êxito, aqui denominados pelos encarregados de fatores críticos de sucesso, em reunião de definição final do painel de bordo da DR/CE, seguindo o método *Balanced Scorecard* - BSC.

Os principais instrumentos utilizados para comunicar as estratégias e planos como seminários, reuniões, encontros, estão detalhados de acordo com a sua frequência no quadro abaixo:

#### **QUADRO 8. Instrumentos e Métodos de Comunicação de Estratégias às Partes Interessadas**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>
Seminário de comunicação do Plano Estratégico - coordenado pelo APLAQ, desde 1993	Alta Direção, Corpo gerencial, ACFs, lideranças intermediárias	Anual
Encontros de REOP - coordenado pelo GERAT/GEVAR, desde 1993	Chefias de Agência	Anual
Boletins Internos - coordenado pela ASCOM, desde 1993	Força de trabalho e ACF	Anual
Reunião do Malote - coordenado pela alta direção, desde 2002	Corpo gerencial e média gerência	Anual
Intranet - PT-ECT, desde 2002	Força de trabalho e acionistas	Constante/diária

Fonte: APLAQ DR/CE.

## **b) Desdobramento das Estratégias**

As estratégias são desdobradas em planos de ação em reuniões dos gerentes com suas equipes, tendo como referência o Planejamento Estratégico Regional, do qual é feito o respectivo painel de bordo das gerências, isto é, os objetivos e indicadores estratégicos são desdobrados pelas gerências, definindo-se as ações, projetos e indicadores, em conformidade com sua pertinência.

Os gestores, em comum acordo com os colaboradores, estabelecem os planos de trabalho individuais, definindo os níveis de execução das estratégias e planos de ação, por meio do CGR, que são ajustados semestralmente, cabe ressaltar que o planejamento da ECT é plurianual, com revisão anual, sendo, no entanto, o planejamento regional somente anual.

Como o orçamento da DR/CE é fixado pela Administração Central, a qual se orienta pelas diretrizes governamentais, a DR/CE faz a adequação aos projetos/planos, segundo a dotação alocada e priorização definida no processo de planejamento regional. Considerando que o planejamento orçamentário da ECT acontece em período anterior ao planejamento estratégico, visando atender aos prazos governamentais de aprovação da Lei das Diretrizes Orçamentárias, a Gerência Financeira informa as dotações existentes, solicitando às gerências as necessidades de ajustes, que são, posteriormente, encaminhados à Administração Central para ajustes do orçamento regional.

Os planos de ação são comunicados para os empregados por intermédio das reuniões de desdobramento gerencial com as equipes e na avaliação de funcionários, no qual gestor e colaborador negociam as metas individuais para a consecução das metas da DR/CE, bem como pela intranet, por meio do Sistema de plano de trabalho.

A Gerência de Atendimento comunica aos franqueados, em reunião de trabalho mensal, os planos de ação do varejo que estão diretamente relacionadas às suas atividades.

Por meio da reunião do “malote”, é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação, bem como por intermédio do sistema de plano de trabalho.



### c) Planejamento da Medição do Desempenho

O sistema de medição do desempenho foi definido em reunião de planejamento estratégico nacional, no ano de 2002, com a participação dos Assessores de Planejamento e gestão e da Assessoria de Planejamento e Qualidade, sob a coordenação da Assessoria de Planejamento, onde se estabeleceu a utilização do Sistema Plano de Trabalho Regional - PTR, que foi desenvolvido pela Diretoria Regional do Espírito Santo, com a coordenação da Assessoria de Planejamento e Diretoria Regional do Rio Grande do Sul. Este sistema permite o registro e acompanhamento dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho pelos gestores de projetos e planos de ação, com a elaboração de painel de bordo, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*.

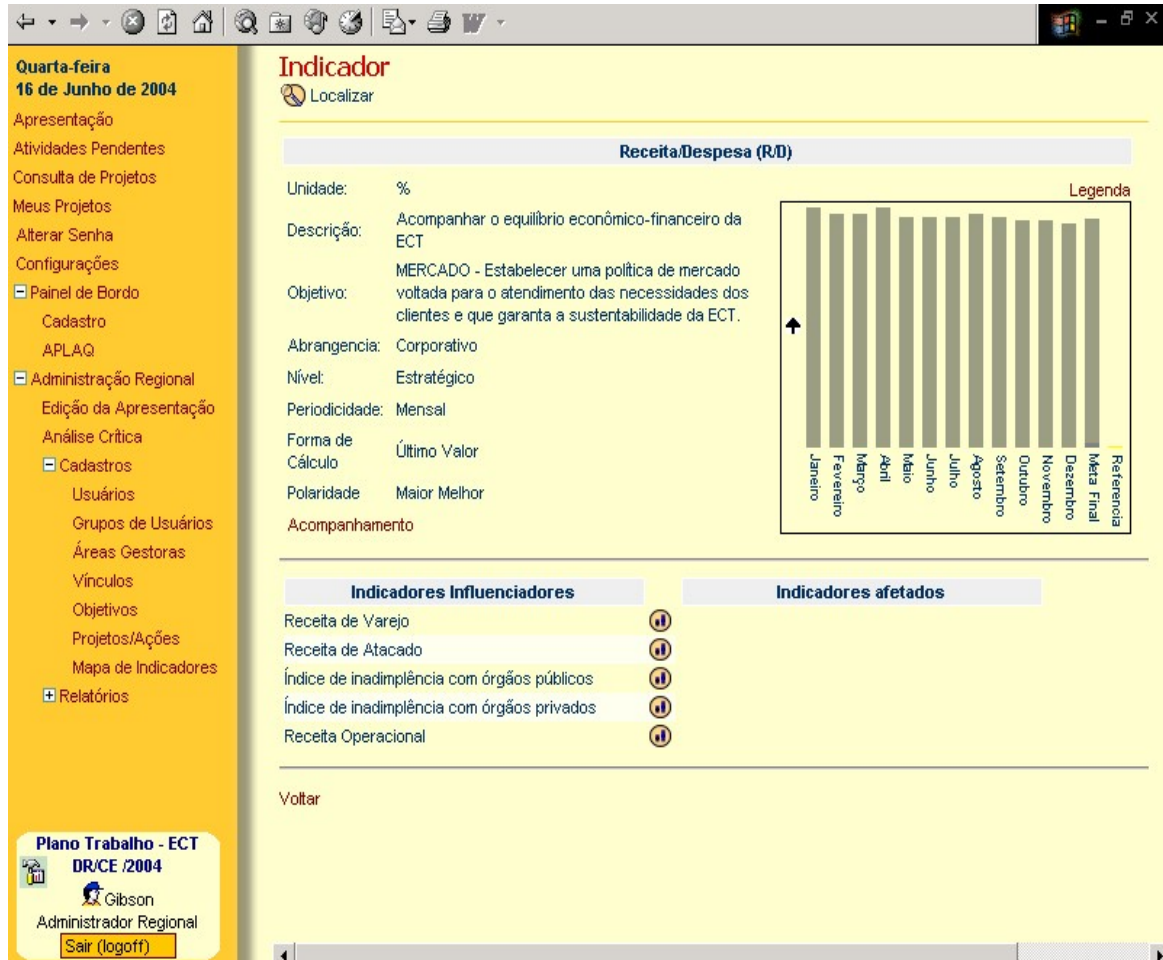
Em 2003, considerando a descentralização do controle e inexistência de informações comparativas no sistema, foi realizada a centralização por meio do Sistema Plano de Trabalho ECT-PT-ECT, que tem as mesmas características do sistema anterior, sendo, no entanto coordenado pela Assessoria de planejamento de forma centralizada, contendo as informações de acompanhamento de todas as DR's, prevalece até os dias atuais.

Os indicadores são classificados pela equipe da Assessoria de Planejamento e Qualidade em indicadores de resultado (estratégicos) e indicadores direcionadores (operacionais), sendo corporativos (aqueles definidos pela Administração Central) e regionais (os estabelecidos pela Diretoria Regional). A integração dos indicadores é realizada na própria definição dos indicadores direcionadores, que sintetizam o desempenho dos indicadores de resultado da mesma perspectiva, com base no BSC.

O sistema PT-ECT, quando da inclusão dos objetivos, indicadores e metas, permite a elaboração do mapa de indicadores, com a subordinação entre eles, sendo utilizada a nomenclatura "indicadores influenciadores e indicadores afetados", apresentando-se o objetivo ao qual está relacionado, unidade de medida, a polaridade do indicador, as projeções de desempenho, acompanhamento e respectivos indicadores influenciadores e afetados, conforme pode ser visualizado na figura 2. Como exemplo, o indicador de receita sobre despesa - R/D, o principal indicador de desempenho da regional (um efeito - indicador afetado) é decomposto em vários outros indicadores, tais como: Receita Operacional, Receita de Varejo, Receita de Atacado, Inadimplência de Órgãos Públicos, Inadimplência de Órgãos

Privados (causas - indicadores influenciadores) e assim para os demais indicadores, facilitando o trabalho de análise.

**FIGURA 2. Página da Intranet**



A definição das principais metas é realizada pela Agência Central com a participação das Assessorias de planejamento de gestão das regionais, considerando o potencial de mercado e as estratégias. O Planejamento Estratégico Regional contempla somente metas de curto prazo, sendo o Planejamento Estratégico Nacional plurianual.

Os indicadores e as metas são comunicados às partes interessadas pelo GCR (empregados), bem como pelos instrumentos citados no quadro sete.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho e das práticas de desdobramento das estratégias é realizada conforme descrito no quadro 8.

**QUADRO 9. Verificação dos Padrões**

<b>Prática</b>	<b>Padrão</b>	<b>Controle</b>			
		<b>Prática de Controle</b>	<b>Indicadores / Informação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Definição do Sistema de medição	Descrição do item, marcador a1	Reunião de planejamento estratégico entre APLAN e APEGEs/APLAQs	Resultados do desempenho do sistema atual	Anual	APLAN
Classificação e integração dos indicadores	Descrição do item, marcador a2	Utilização da metodologia do BSC	Método BSC	Anual	APLAQ
Definição de Metas	Descrição do item , marcador a4	Reunião do Comitê Estratégico da ECT	Plano de Indicadores	Anual	APLAN
Instrumentos de comunicação	Descrição do item, marcador a5 e figura 2-4	Verificação de conteúdo	Lista de Frequência e atas	Conforme figura 2-4	APLAQ e ASCOM

## V. CONCLUSÕES

Ao confrontar-se os resultados das análises e da aplicação da entrevista, pode-se concluir dentro dos objetivos traçados que:

- A empresa no começo do planejamento no ano de 1992, experimentou a prática dos preceitos das escolas do Desenho e do Planejamento, com uma maior tendência para do Desenho.
- A partir do ano de 1994 ficou mais explícita a utilização das técnicas da escola do Planejamento, inclusive com seus aperfeiçoamentos, como uma maior abertura à participação dos diversos extratos da organização.

O que pode ser observado são traços de uma cultura pública que diminuem a eficácia das técnicas experimentadas e incorporadas na prática do planejamento, explicando a baixa efetividade dos projetos/metras concebidos.

Visando contribuir para a remoção ou minimização dos obstáculos, que vêm impedindo uma maior aceleração transformacional na Regional do Ceará sugere-se que:

1. O cargo de Diretor não seja visto como uma disputa política onde o indicado muitas vezes tem um conhecimento pequeno sobre a cultura e a realidade da organização.
2. Uma melhor adequação das técnicas de planejamento que na maioria das vezes são transplantadas de empresas privadas ou de outros estados de realidades diferentes e acabam não dando muito certo em uma organização pública e aqui no Ceará.
3. Por fim, uma maior participação dos níveis inferiores na formulação das metas/estratégias, um projeto aprovado por todos é tarefa de todos colocá-lo em prática.

## BIBLIOGRAFIA

ABELL, Derek F. **Administrando com Dupla Estratégia: dominando o presente, conquistando o futuro.** São Paulo: Pioneira, 1995.

ANSSOF, Igor. **A Prática Atual dos Sistemas de Planejamento.** Rio de Janeiro: INCISA, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Nova Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990b.

\_\_\_\_\_. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

CERVO, Amado. e BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAKIN, Daniel. **Planejamento Estratégico.** Fortaleza: IBMEC, 1995.

LINDBLOM, C. The Cience of 'mudding trthough'. **Public Administration Review**, London, 19(2), 1959.

MARCONDES, Sandro K. **A Formação Estratégica em Bancos de Grande Porte.** São Paulo: EAESP/FGV, Tese de Mestrado, 1993.

MILLER, Danny e FRIESEN, P. **In organizations: a quantum view.** Englewood Cliffs: J.J. Prentice-Hall, 1984.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, vol 11, 1990.

MINTZBERG, Henry. A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico. **Harvard Business Review**, Jan/Fev, 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARKER, D. e STACEY, R. **Caos, Administração e Economia: as implicações do pensamento não linear**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.

PETTIGREW, A. Strategic Formulation as a Political Process. *International Studies of management and organization*. **Summer**, VII (2), 1977.

PINHO, R. R. N. **Formação Estratégica nas Organizações: uma análise crítica às escolas de planejamento e comportamento estratégicos**. Fortaleza: UECE/CESA, 1997.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RHENMAN, E. **Organization theory for long-range planning**. London: Willey, 1973.

VAN DE VEM, A.. **Who Companies Don't Learn**, by Tom Brown. *Industry Week*, August, 1991.

WEICK, K. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I**



**QUESTIONÁRIO APLICADO**  
**QUESTIONÁRIO PARTE “A” - PERFIL DO ENTREVISTADO**

**1. Qual a função de Confiança/Gratificada que você ocupa atualmente?**

- a) Diretor/Coordenador
- b) Gerente/Assessor
- c) Subgerente
- d) Chefe de Seção
- e) Supervisor
- f) Chefe CT/CO\*
- g) Chefe CDD\*\*
- h) Chefe Agência
- i) Sem Função

**2. Sexo:**

- a) Masculino
- b) Feminino

**3. Assinale em qual faixa etária você se encontra.**

- a) Até 20 anos
- b) De 21 a 30 anos
- c) De 31 a 40 anos
- d) De 41 a 50 Anos
- e) Acima de 50 anos

\* Centro de Triagem/Centro Operacional

\*\* Centro de Distribuição Domiciliar

**4. Qual o seu atual tempo de serviço?**

a) na ECT

 1) até 5 anos 2) de 6 a 10 anos 3) de 11 a 15 anos 4) de 16 a 20 anos 5) de 21 a 25 anos 6) acima de 25 anos

b) na DR/CE

 1) até 5 anos 2) de 6 a 10 anos 3) de 11 a 15 anos 4) de 16 a 20 anos 5) de 21 a 25 anos 6) acima de 25 anos**5. Qual o seu nível de instrução?**a)  Até 4ª sérieb)  1º grau 1) Completo 2) Incompletoc)  2º grau 1) Completo 2) Incompletod)  Nível Superior 1) Completo 2) Incompletoe)  Cursandof)  Pós-Graduado 1) Marketing 2) Economia 3) Estratégia e Gestão 4) Recursos Humanos 5) Contabilidade/Auditoria 6) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO APLICADO**  
**QUESTIONÁRIO PARTE “B”**

**1. Na sua opinião, o ato de planejar esteve mais presente na Regional do Ceará:**

a) Antes de 1992                       b) Depois de 1992

**2. Meu conhecimento de literatura (metodologias, modelos, técnicas, etc) sobre “estratégias” é:**

a) Muito baixa                       b) Baixa                       c) Média

**3. Como você considera o Planejamento a nível regional enquanto um instrumento de convergência de propósitos de forma integrada, na busca de uma forma melhor de performance e desempenho da Regional:**

a) Indesejável  
 b) Indiferente  
 c) Desejável  
 d) Imprescindível

**4. Se você trabalha a mais de dez anos na Regional, qual o seu grau de participação no processo de implantação do planejamento estratégico:**

PERÍODO	GRAU DE PARTICIPAÇÃO				
	1	2	3	4	5
De 1992 para 1993					
De 1993 para 1994					
De 1994 para 1995					
De 1995 para 1996					
De 1996 para 1997					
De 1997 para 1998					

5. Na sua opinião, em qual dos períodos abaixo se verificou o fato de que as metas da Regional eram desenhadas unicamente pela direção regional (Diretor e Adjunto), na qual se estabelecia as diretrizes e propósitos, deixando unicamente a implementação aos demais níveis gerenciais:

PERÍODO	NÍVEL DE LIDERANÇA				
	1	2	3	4	5
De 1992 para 1993					
De 1993 para 1994					
De 1994 para 1995					
De 1995 para 1996					
De 1996 para 1997					
De 1997 para 1998					

6. A fixação das metas pela direção regional (Diretor e Adjunto) e sua comunicação aos demais níveis da DR é vista como:

- a) Desejável, pois mostra a todos a visão estratégica da DR (para onde se quer ir e o que queremos ser).
- b) Indesejável, pois a concepção de visão estratégica da DR deveria ser construída com maior número de níveis da regional.
- c) Indiferente, o importante é termos um plano seja feito pela direção ou não.

7. Atualmente qual a cultura mais presente na DR/CEARÁ relativa ao planejamento:

- a) De conceber planos sem uma efetividade (baixa implementação).
- b) De fazer acontecer o que é concebido (metas/projetos) com razoável efetividade.
- c) De conceber planos com uma elevada efetividade (alta implementação).

8. A construção de uma regional com uma melhor performance e um melhor desempenho (senso de visão e direção) por parte da Direção Regional vem sendo comunicada e transferida eficiente e eficazmente para os diversos níveis da DR, onde todos conhecem a direção a seguir e a visão de futuro da regional. Qual o seu grau de concordância com essa afirmativa?

Fraco      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

Forte      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

9. Desde 1992, observa-se que a construção de um senso de direção e uma visão de futuro para a Diretoria Regional do Ceará tem sido uma constante no desencadeamento do processo de Planejamento Regional. Qual o seu grau de concordância acerca desta afirmativa:

Fraco      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

Forte      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

10. Na sua opinião, o processo de Planejamento participativo implementado na regional vem contribuindo para a melhoria do clima organizacional e alcance de resultados?

Fraco      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

Forte      ( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( ) 5

11. Assinale o grau de concordância com as afirmações abaixo relativas ao processo de Planejamento da Regional.

AFIRMAÇÃO	CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1. Os Recursos Humanos são amplamente levados em consideração no ato de planejar e como um fim de sua implementação.					
2. O planejamento preocupa-se com diversos fatores intrínsecos à Regional (mercado, pessoas clientes, etc.).					

AFIRMAÇÃO	CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
3. Os projetos/metast são implementados, onde os riscos são tratados de forma sistêmica e calculados.					
4. Apesar das metas/projetos fixados, os meios de alcançá-los não são definitivos (há margem para criar/innovar para alcançá-los).					
5. Os fatores internos e externos são continuamente mensurados e adaptados frente às mudanças do ambiente sócio-econômico cearense.					
6. Coexiste projetos/metast com grupos de trabalho em sintonia.					

**12. O espaço abaixo é para você tecer algumas outras considerações acerca do Processo de Planejamento na DR/Ceará, sob sua ótica.**

---



---



---



---



---



---



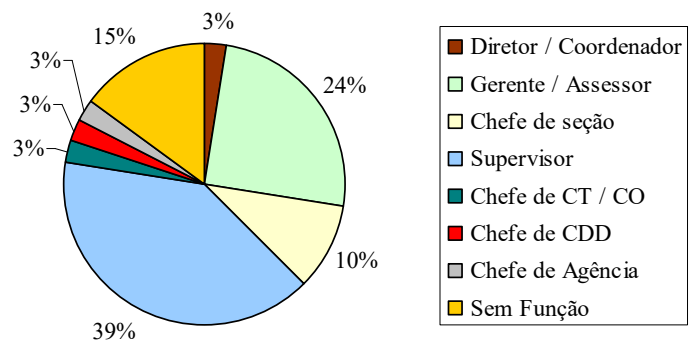
---

## **ANEXO II**

## RESULTADOS DA TABULAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

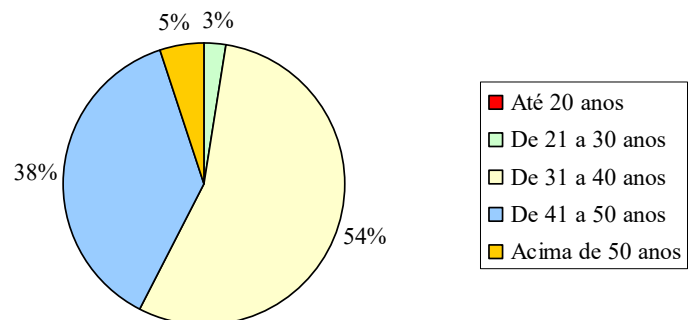
### 1. Qual a função de Confiança/Gratificada que você ocupa atualmente?

Descrição do item	Frequência
Diretor / Coordenador	1
Gerente / Assessor	10
Chefe de seção	4
Supervisor	16
Chefe de CT / CO	1
Chefe de CDD	1
Chefe de Agência	1
Sem Função	6



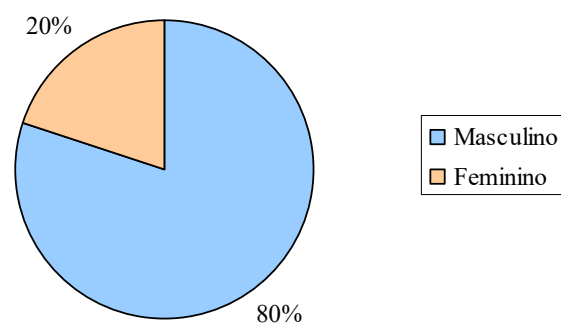
### 2. Sexo:

Descrição do item	Frequência
Até 20 anos	0
De 21 a 30 anos	1
De 31 a 40 anos	22
De 41 a 50 anos	15
Acima de 50 anos	2



### 3. Assinale em que faixa etária você se encontra.

Descrição do item	Frequência
Masculino	32
Feminino	8

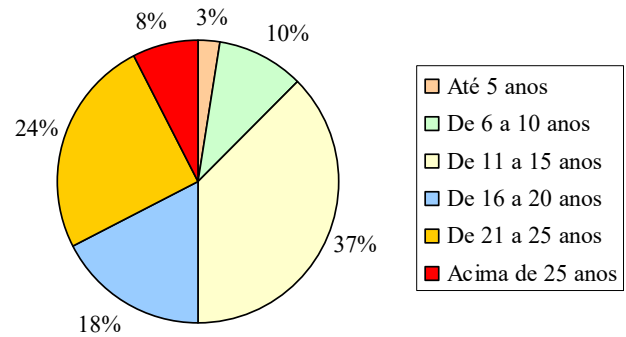




#### 4. Qual o seu atual tempo de serviço?

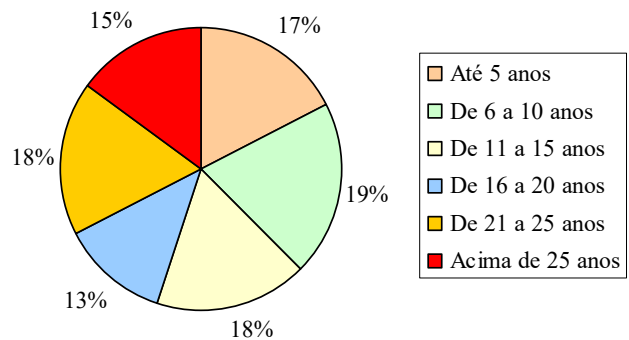
a) Na ECT

Descrição do item	Frequência
Até 5 anos	1
De 6 a 10 anos	4
De 11 a 15 anos	15
De 16 a 20 anos	7
De 21 a 25 anos	10
Acima de 25 anos	3



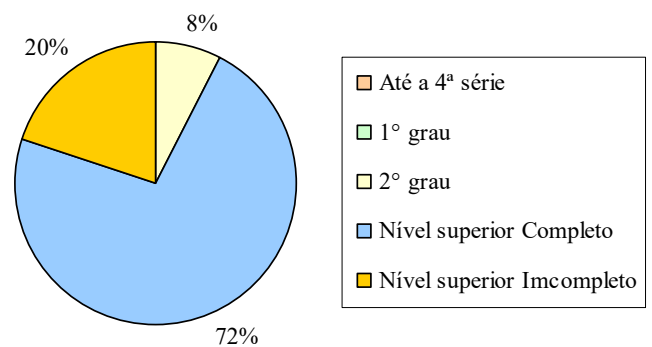
b) Na DR/CE

Descrição do item	Frequência
Até 5 anos	7
De 6 a 10 anos	8
De 11 a 15 anos	7
De 16 a 20 anos	5
De 21 a 25 anos	7
Acima de 25 anos	6



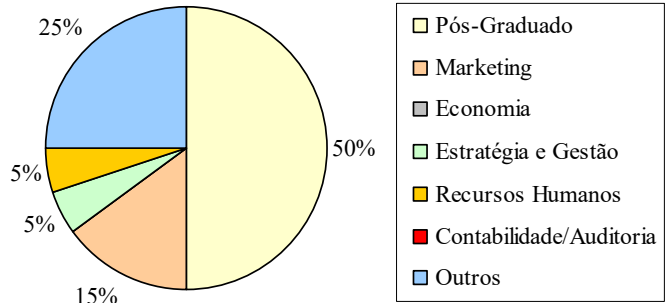
#### 5. Qual o seu nível de instrução?

Descrição do item	Frequência
Até a 4ª série	0
1º grau	0
2º grau	3
Nível superior Completo	29
Nível superior Incompleto	8



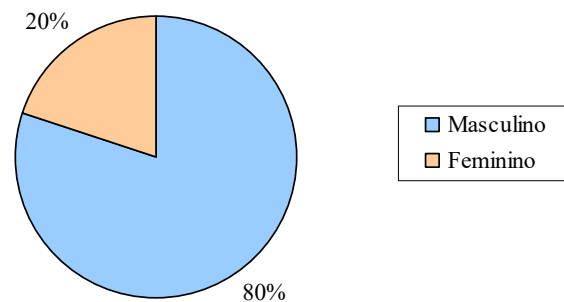
**1. Na sua opinião, o ato de planejar esteve mais presente na Regional do Ceará:**

Descrição do item	Frequência
Pós-Graduado	10
Marketing	3
Economia	0
Estratégia e Gestão	1
Recursos Humanos	1
Contabilidade/Auditoria	0
Outros	5



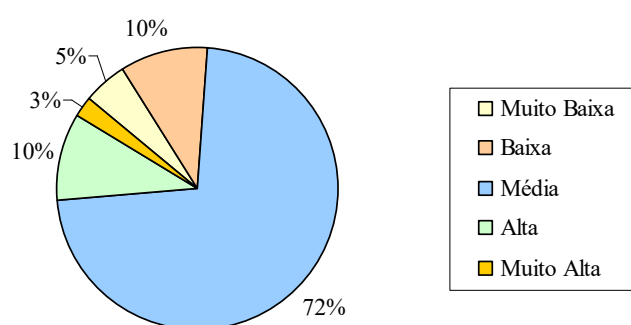
**2. Meu conhecimento de literatura (metodologias, modelos, técnicas, etc) sobre “estratégias” é:**

Descrição do item	Frequência
Antes de 1992	0
Depois de 1992	40



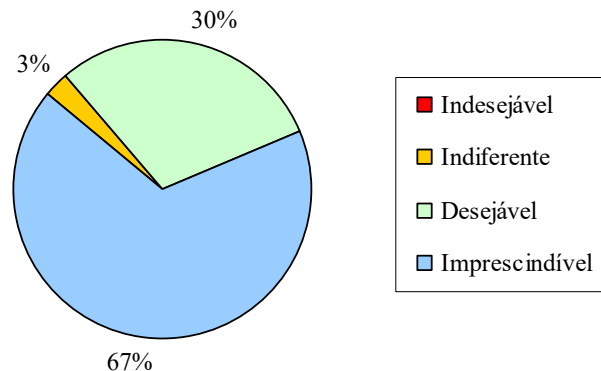
**3. Como você considera o Planejamento a nível regional enquanto um instrumento de convergência de propósitos de forma integrada, na busca de uma forma melhor de performance e desempenho da Regional:**

Descrição do item	Frequência
Muito Baixa	2
Baixa	4
Média	29
Alta	4
Muito Alta	1



4. Se você trabalha a mais de dez anos na Regional, qual o seu grau de participação no processo de implantação do planejamento estratégico:

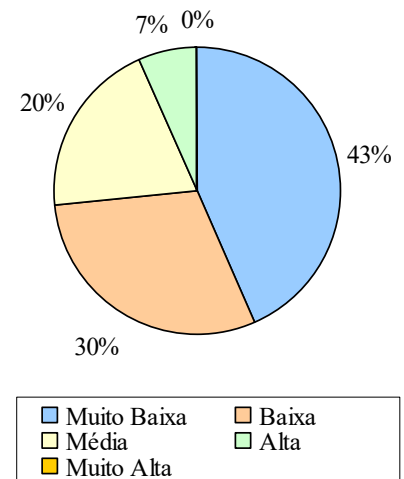
Descrição do item	Frequência
Indesejável	0
Indiferente	1
Desejável	12
Imprescindível	27



5. Na sua opinião, em qual dos períodos abaixo se verificou o fato de que as metas da Regional eram desenhadas unicamente pela direção regional (Diretor e Adjunto), na qual se estabelecia as diretrizes e propósitos, deixando unicamente a implementação aos demais níveis gerenciais:

• De 1992 para 1993

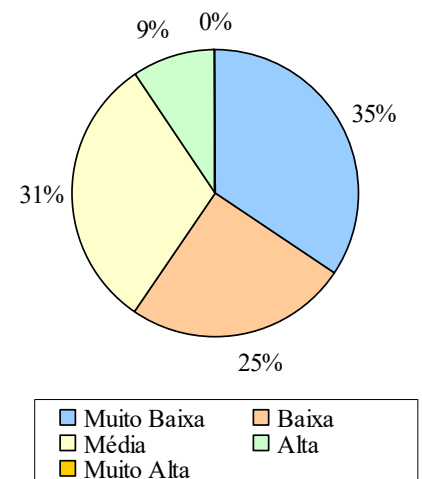
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	13	13	10,53
Baixa	9	18	0,09
Média	6	18	7,26
Alta	2	8	8,82
Muito Alta	0	0	0
		1,9	0,943



6. A fixação das metas pela direção regional (Diretor e Adjunto) e sua comunicação aos demais níveis da DR é vista como:

• De 1993 para 1994

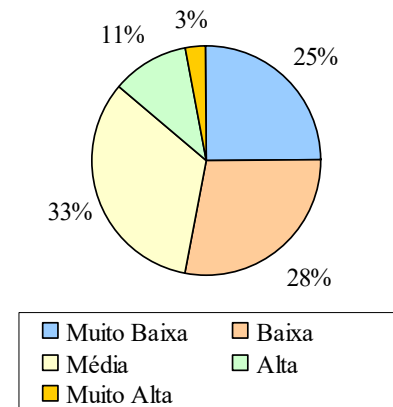
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	11	11	14,706
Baixa	8	16	0,195
Média	10	30	7,119
Alta	3	12	10,198
Muito Alta	0	0	0
		2,16	1,003



**7. Atualmente qual a cultura mais presente na DR/CEARÁ relativa ao planejamento:**

• De 1994 para 1995

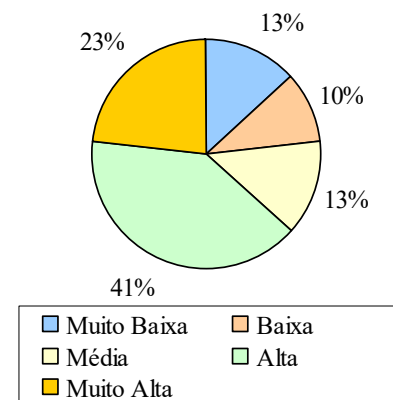
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	9	9	17,361
Baixa	10	20	1,512
Média	12	36	4,481
Alta	4	16	10,383
Muito Alta	1	5	6,818
		2,39	1,061



**8. A construção de uma regional com uma melhor performance e um melhor desempenho (senso de visão e direção) por parte da Direção Regional vem sendo comunicada e transferida eficiente e eficazmente para os diversos níveis da DR, onde todos conhecem a direção a seguir e a visão de futuro da regional. Qual o seu grau de concordância com essa afirmativa?**

• De 1992 para 1993

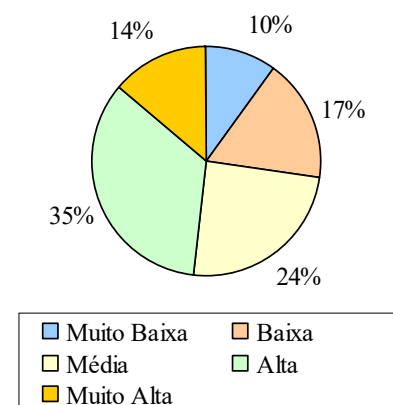
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	4	4	25,000
Baixa	3	6	6,750
Média	4	12	1,000
Alta	12	48	3,000
Muito Alta	7	35	15,750
		3,5	1,310



**9. Desde 1992, observa-se que a construção de um senso de direção e uma visão de futuro para a Diretoria Regional do Ceará tem sido uma constante no desencadeamento do processo de Planejamento Regional. Qual o seu grau de concordância acerca desta afirmativa:**

• De 1993 para 1994

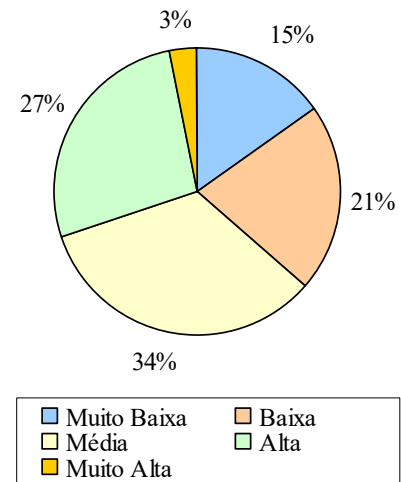
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	3	3	15,071
Baixa	5	10	7,705
Média	7	21	0,408
Alta	10	40	5,755
Muito Alta	4	20	12,371
		3,24	1,194



**10. Na sua opinião, o processo de Planejamento participativo implementado na regional vem contribuindo para a melhoria do clima organizacional e alcance de resultados?**

• De 1994 para 1995

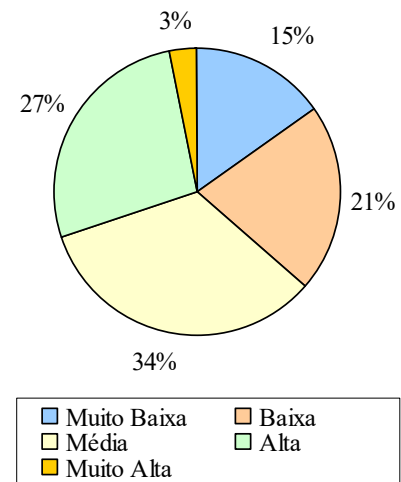
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	5	5	16,529
Baixa	7	14	4,686
Média	11	33	0,364
Alta	9	36	12,570
Muito Alta	1	5	4,760
		2,82	1,086



**11. Assinale o grau de concordância com as afirmações abaixo relativas ao processo de Planejamento da Regional.**

• De 1994 para 1995

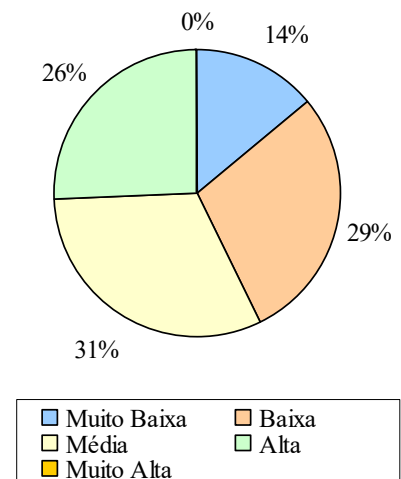
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	5	5	16,529
Baixa	7	14	4,686
Média	11	33	0,364
Alta	9	36	12,570
Muito Alta	1	5	4,760
		2,82	1,086



1. Os Recursos Humanos são amplamente levados em consideração no ato de planejar e como um fim de sua implementação.

• De 1995 para 1996

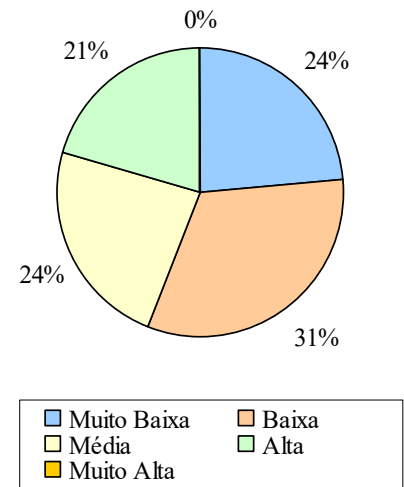
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	5	5	14,208
Baixa	10	20	4,702
Média	11	33	1,087
Alta	9	36	15,546
Muito Alta	0	0	0,000
		2,69	1,008



2. O planejamento preocupa-se com diversos fatores intrínsecos à Regional (mercado, pessoas clientes, etc.).

• De 1996 para 1997

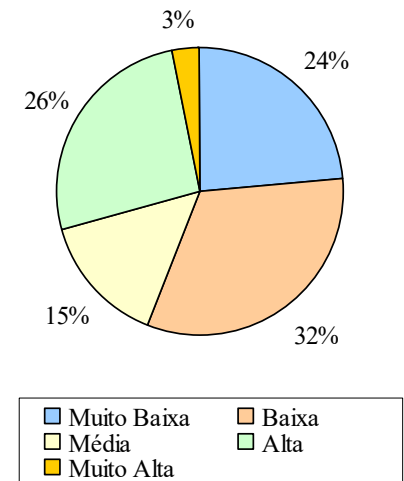
Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	8	8	15,945
Baixa	11	22	1,865
Média	8	24	2,768
Alta	7	28	17,657
Muito Alta	0	0	0,000
		2,41	1,060



3. Os projetos/metras são implementados, onde os riscos são tratados de forma sistêmica e calculados.

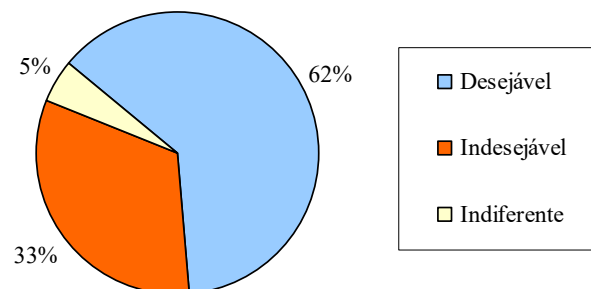
• De 1997 para 1998

Descrição do item	Frequência	Média	D. Padrão
Muito Baixa	8	8	18,713
Baixa	11	22	3,083
Média	5	15	1,107
Alta	9	36	19,464
Muito Alta	1	5	6,104
		2,53	1,194



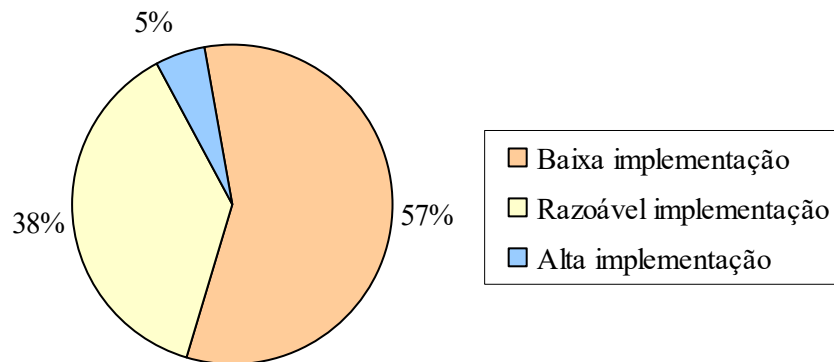
4. Apesar das metas/projetos fixados, os meios de alcançá-los não são definitivos (há margem para criar/innovar para alcançá-los).

Descrição do item	Frequência
Desejável	25
Indesejável	13
Indiferente	2



5. Os fatores internos e externos são continuamente mensurados e adaptados frente às mudanças do ambiente sócio-econômico cearense.

Descrição do item	Frequência
De conceber planos sem uma efetividade (baixa implementação)	23
De fazer acontecer o que é concebido (metas/projetos) com razoável efetividade	15
De conceber planos com uma elevada efetividade (alta implementação).	2



6. Coexistem projetos/metras com grupos de trabalho em sintonia.

Descrição do item	Frequência	Peso	Média	Desvio Padrão
Muito fraca	0	1	0	0,000
Fraca	13	2	26	12,325
Média	13	3	39	0,009
Alta	12	4	48	12,640
Muito Alta	0	5	0	0,000
			2,97	0,811

