

## **ESAP- ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL COMO FORMADORA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS CORREIOS.**

**Hélio Rubens Oliveira das Neves**

profheliorubens@yahoo.com.br

Professor da Fatec - Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

**Norma Licciardi**

normaprofatec@gmail.com

Professora da Fatec - Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

### **Resumo**

O presente artigo apresenta e discute conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos relacionados à cultura da organização pública. Das cento e setenta e cinco empresas públicas do Brasil, foi escolhida como objeto de estudo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – (Correios). Essa organização com mais de trezentos e cinquenta anos de existência, faz parte da vida da população brasileira. O estudo pretende apresentar aspectos da criação da ESAP – Escola Superior de Administração Postal e sua influência na formação da Cultura Organizacional dos correios. A escola, com estrutura e hierarquias militares contribuiu para a formação de um número expressivo de líderes que atuam e atuaram na empresa por mais e trinta anos. Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo entrevistados sessenta profissionais, parte deles ainda integrantes dos quadros dos correios e parte já aposentado, visando identificar as vantagens e desvantagens da formação de líderes e sua eventual influência na cultura organizacional atual dos correios.

**Palavras-chave:** Formação de Líderes; Cultura organizacional, Organização Pública

## Resumen

Este artículo presenta y analiza conceptos y enfoques que contribuyan a la comprensión de aspectos relacionados con la cultura de la organización pública. De las 175 empresas estatales de Brasil, fue elegido como objeto de estudio la brasilera de correos y Telégrafos Enterprise-(post). Esta organización con más de 300 y cincuenta años de existencia, es parte de la vida de la población brasileña. El estudio pretende presentar aspectos de la creación de la Postal de ESAP-Escuela Superior de administración y su influencia en la formación de la cultura organizacional. La escuela, con estructura y jerarquías militares contribuyeron a la formación de un gran número de líderes que actúan y realizado con la empresa por más de 130 años. Una investigación de campo, entrevista 60 profesionales, parte de ellos siguen siendo miembros de la dirección de la oficina de correos y parte se retiró, con el objetivo de identificar las ventajas y desventajas de la formación de líderes y su eventual influencia en la actual cultura organizacional de la oficina de correos.

**Palabras clave:** Formación de líderes; Cultura organizacional; Organización publica

## Introdução

Com a globalização, as organizações públicas e privadas estão passando por processos de transformação para ser adaptar neste novo ambiente turbulento. As interações sociais ocorrem entre pessoas nas mais diversas organizações, a cultura organizacional emerge como a principal variável para compreensão do sucesso ou fracasso das organizações.

As organizações, sejam públicas ou privadas, necessitam manter sua excelência e competitividade. Essa competitividade depende da cultura organizacional e de como ela é compartilhada por todos os colaboradores. Há empresas, como os Correios, anteriormente denominada ECT – Empresa de Correios e Telégrafos, que passou por períodos de excelência e atualmente vive momentos de grande mudança. Pretendemos estudar de que modo a criação da ESAP – Escola Superior de Administração Postal, auxiliou a formação de líderes e como isso se refletiu na excelência de serviços vivenciada em um período da empresa.

Em 1968, o Departamento Correios e Telégrafos – DCT era subordinado ao Ministério das Comunicações e, em 1969, embora continuando ligado a esse Órgão, é reorganizado como empresa autônoma, passando a chamar-se Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, pelo Decreto-Lei nº 509,20 de março de 1969.

Segundo Neves (1996) pelo DCT eram nessa ocasião os serviços postais prestados de má qualidade, pois não havia o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos. Os usuários dos serviços não tinham garantias sequer da entrega das cartas e encomendas ao destinatário final, quanto mais da entrega em prazos razoáveis.

A gestão do DCT, Departamento do Ministério das Comunicações, era realizada sob diversas restrições administrativas e fortes injunções políticas. Por essas razões, não era possível um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos sob sua responsabilidade. O serviço postal era altamente deficitário e somente sobrevivia graças a subvenções oriundas do Tesouro Nacional.

Naquele momento, a transformação de departamento para o novo modelo de empresa pública, em que o Estado mantinha sob sua propriedade 100% do capital, permitiu ao serviço postal alcançar um novo patamar de possibilidades de gestão, garantindo-lhe condições essenciais para que ocorresse a primeira grande transformação no serviço postal brasileiro (NEVES,1969).

Com a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, a partir de 20 de março de 1969 começam as transformações da imagem do antigo DCT e aos poucos se vai formando no cenário nacional a nova imagem dos Correios.

Para enfrentar a grande demanda por serviços postais impôs-se a criação de um Centro de Treinamento para a formação de uma mão de obra especializada capaz de atingir índices diferenciados de qualidade na prestação destes serviços. No ano 1970, foi planejado e colocado em prática um projeto para instituir um sistema de formação profissional dos servidores dos Correios.

Para tentar resolver a falta de gestores capacitados na ECT, foi criado um curso de Administrador Postal, em convênio com a Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro, que funcionou de agosto de 1971 até dezembro de 1978, formando-se 5 turmas, de administradores para gerir os Correios.

Neste período, o então presidente da ECT Coronel Cardoso Botto de Barros, que foi o mentor do processo de estruturação da empresa relativa à administração postal; contratou, os serviços de consultorias francesas, SOMEPOST/SOFREPOST, especializadas no ramo, para recuperação da infra-estrutura dos Correios brasileiros. Essa consultoria sugeriu ao Coronel Botto, a criação da Escola Superior de Administração Postal - ESAP, com o objetivo de formar uma mão de obra especialista em serviço postal, para colocar em prática a política pública do governo Federal no setor postal.

A ESAP foi estruturada baseada no modelo da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) herdeira direta da mais antiga escola militar das Américas – a Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho, fundada em 1792, no Rio de Janeiro. Antes de se fixar na cidade de Resende, no sul fluminense, em 1944, a instituição foi sediada em Porto Alegre (RS) e em Realengo (RJ). Desde 1951, tem a sua denominação atual. A AMAN é responsável pela formação dos oficiais combatentes de carreira no Exército Brasileira.

## **2 Contextualização**

### **2.1 Cultura organizacional**

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores e atitudes compartilhados pelos membros de uma organização. Podemos identificar a cultura de uma organização de diversas formas, pelo modo como as pessoas se vestem, como o poder de decisão é tomado (se há somente uma linha centralizadora ou se há uma cadeia de pessoas chaves, por exemplo), como é disposição das salas, da mobília, das cores e como as pessoas interagem. Para MARRAS (2011) cada organização possui uma cultura própria que a difere das demais e realça os seus costumes.

De acordo com ROBBINS (2009) a cultura organizacional é um termo descritivo, como os funcionários a percebem e não se concordam ou não com ela. Cada organização possui características específicas, trazendo consigo uma cultura dominante e subculturas. No caso de empresas multinacionais por exemplo, quando elas abrem

filiais em outros países, a cultura dominante será a do local onde ela se instala e as subculturas serão desenvolvidas a partir da sua cultura nativa.

As pesquisas indicam que a cultura do país exerce mais impacto sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Por mais forte que seja a cultura da organização na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura nacional sempre prevalecerá. (ROBBINS, 2009, p. 240).

Quando a empresa tem sua cultura bem definida, torna-se mais fácil direcionar suas ações, pois as pessoas sabem o que é esperado delas, não só no que diz respeito às suas atividades, mas também no modo que tais atividades deverão ser executadas. É pela cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. MARRAS (2011)

## **2.2 A ESAP como Instrumento de Formação da Cultura Organizacional**

A ESAP foi criada tendo como base a experiência do Curso de Administração Postal, sendo a primeira do gênero em toda a América Latina e uma das poucas do mundo, para solucionar o crucial problema de escassez de recursos humanos altamente qualificado no crescimento explosivo das atividades dos Correios no Brasil. O Coronel Botto organizou a ESAP, segundo o modelo das escolas militares, conforme descreve um ex-aluno da ESAP.

“ Eu tinha acabado de cursar o Colégio Naval (CN) no RJ, quando prestei a seleção para ingressar na ESAP. Após ser admitido na ESAP, percebi no meu primeiro dia na nova escola, que a estrutura da ESAP e as normas eram muito parecidas com o Colégio Naval, a disciplina eram as mesmas a única diferença é que os alunos estudava mais e ralavam menos fisicamente.”

A ESAP era subordinada ao Diretor Coordenador das Área de Pessoal e de Recursos Humanos (DAP/DRH), todos os cursos ministrados tinham uma duração de 2.000hs/aulas, sendo oferecidos os seguintes cursos: Administrador Postal , Formação de Executivos e Formação de inspetores de Alto Nível.

A seleção dos candidatos à ESAP, era efetuado por meio de processo de seleção interna e externa através de concurso público a nível nacional, além dos candidatos

passarem por meio de uma avaliação Técnica-Cultural, também passavam por uma seleção psicológica e exame médicos.

Durante o curso que acontecia em regime de internado, os candidatos aprovados recebiam uma bolsa auxílio e alojamento cedido pela ECT na vila Postal. No planejamento estratégico da empresa, o destino dos Administradores Postais após o término do curso era de desempenhar funções de Chefia de nível intermediário, podendo chegar ao posto de Diretor Regional, enquanto aos Executivos deverão exercer as chefias de Departamentos, de Assessores das Diretorias e até mesmo, assumir as posições de cúpula da ECT.

Nos planos do presidente da empresa, os Inspectores de alto nível, além de encargo da natural verificação de irregularidade, seriam uma espécie de Consultores Técnicos, polivalentes, junto à Administração Central e às Diretoria Regionais.

Como podemos verificar, o presidente foi o idealizador da organização da ECT, acreditava que o sucesso dos Correios estava na sólida formação do quadro de pessoal, conforme o seu discurso: *“O Correio de hoje é fruto da escola de ontem. E os de amanhã, serão fruto dessa que agora está reabrindo, comentou satisfeito o Coronel Botto”*. (BOLETIM TÉCNICO;2005 pag. 02).

No discurso do presidente fica nítida a intenção de formar uma nova elite dentro da ECT, moldando a imagem e semelhança de seus líderes militares, assim perpetuando os valores e a cultura da organização.

Forma-se assim um espírito de corporativismo entre os alunos da ESAP, que criaram um pacto entre os AP, com isso formando uma nova cultura na organização, conforme relato de uma das entrevistas.

“Eu sou um AP e prefiro trabalhar com AP, é muito melhor. Quando assumir a gerência, procurarei cercar de APs. Todos aqueles que não são APs têm inveja da gente que foi da ESAP porque somos muito bons, toda a empresa sabe disso. A ESAP formou os APs para resolverem todos os problemas da empresa, sejam problemas de planejamento ou de coordenação os APs sempre terão a solução.”

Para perpetuar os valores dos seus líderes, foi elaborado um modelo pedagógico para a ESAP, profissionalizante e voltado para a formação do produto final, exigido pelo sistema sócio-técnico da ECT.

Foram definidas diretrizes para seleção dos docentes da ESAP, e foi aberta em todo o país, uma pré-qualificação de pessoal docente de nível superior, o que aconteceu, com o recebimento de trezentos Currículos, que após rigorosa seleção, foram submetidos a provas escritas e didáticas, a fim que fosse escolhidos os melhores profissionais, tanto em termos de domínio de conteúdo programático e de comunicação didática e principalmente de disciplina e conduta ética. Neto (2005) descreve em seu livro “Administração Pública no Brasil, como era a postura dos professores da ESAP.

*“Os professores pareciam militares e o coordenador era um coronel do exército: barba tinha que fazer todos os dias, tênis [sapatos] era proibido, cabelos sempre curto, respeito total aos professores e aos funcionários da escola (NETO,2005,P.78).*

O regime da ESAP era de um verdadeiro quartel militar, com a sua hierarquia de respeito aos seus superiores e código de honra e conduta aonde cabia apenas aos alunos “A vida na ESAP era sempre a mesma rotina dos os dias, na parte da manhã passávamos o dia trancados em sala de aula, estudando conceitos da Administração Postal. Na parte da tarde eram praticadas as aulas de educação física, que era praticadas por aproximadamente em 300 alunos e mais 15 mulheres ao todo que cursavam a ESAP, era matéria obrigatória para todos. Para os professores da ESAP um corpo e uma mente em equilíbrio era a receita do secreto de uma boa liderança.

Os alunos que não entravam no esquema da ESAP, não continuavam no curso, os professores avaliavam cada aluno e desligavam dois ou três alunos rebeldes com o pretexto das notas baixas em todo o final do semestre, pois quem mandava eram os professores, os alunos podiam solicitar revisão de prova, era apenas só pró-forma.

Durante sua trajetória, o curso de Administrador Postal formou 22 turmas e permitiu a especialização de mais de 1.300 profissionais, dentre eles 85 estrangeiros. Podemos que a missão da ESAP era de modelar os seus alunos, como ilustra a frase de um ex-aluno *“vê-se que a ESAP é uma instituição que vem conseguindo progresso tecnológico. A instituição ... abre novas perspectivas aos alunos, aperfeiçoamento os conhecimentos já adquiridos”(ESAP,1979).*

### 3. Métodos

O estudo de caso de YIN (1994), foi adotado como a melhor estratégia para desenvolver este artigo. O método de estudo de caso é uma das maneiras de se fazer pesquisas em ciências sociais. Como todas as estratégias, ela apresenta vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais e do foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está contido em fenômenos contemporâneos, inserido na vida real e se colocam questões do tipo “como” e “por que”, o estudo de caso é a estratégia preferida.

O estudo de caso “*explanatório*” pode ser completado com os tipos, “*exploratório*” e “*descritivo*”. Utiliza-se estudo de caso em muitas situações tais como:- política, ciências políticas, pesquisas em administração pública, sociologia e psicologia comunitária, estudos organizacionais e gerenciais, pesquisa de planejamento regional e municipal.

GIL (1993, p.59) assim apresenta o estudo de caso: “A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas”.

Para o autor projetar um estudo de caso não é simplesmente criar um guia para coleta de evidências, mas utilizar técnicas que preencham uma lacuna na metodologia das ciências sociais (dominado pelo “*método de campo*”), oferecendo diretrizes de como iniciar um estudo de caso e como analisar os dados. Utilizou-se inicialmente, como base, uma pesquisa histórica documental a fim de examinar as questões que envolveram os processos de mudança da cultura organizacional dos Correios.

Segundo o Yin (1994), documentos são importantes para confirmar e valorizar evidências de outras fontes. Se um documento vier contradizer algum dado, o pesquisador do estudo de caso possui razões para aprofundar a pesquisa nesse tópico.



Os documentos podem apresentar questões que devem ser tratadas como indícios a serem investigados mais a fundo e não tratados como descobertas definitivas.

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. É comum que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea, permitindo que o entrevistado não apenas responda perguntas, mas também dêem suas opiniões, podendo até mesmo, pedir que o entrevistado apresente sua própria interpretação sobre certos acontecimentos, podendo isso servir de base para nova pesquisa. Quanto mais o entrevistado auxiliar dando interpretações sobre eventos, mais ele se aproximara do papel de informante do que de mero respondente. (YIN,1994)

Segundo o autor, informantes são importantes para o sucesso da pesquisa pois eles não só fornecem interpretações sobre um assunto como também podem sugerir fontes de evidências onde se pode buscar comprovações das evidências.

Um tipo de entrevista é a focal (MERTON apud YIN, 1994) onde a entrevista tem tempo de duração muito curto e é conduzida por um conjunto de perguntas que devem ser respondidas de forma espontânea, assumindo caráter de conversa informal. Esse tipo de entrevista pode ser usado simplesmente para confirmar certos fatos já conhecidos do pesquisador. As perguntas devem ser cuidadosamente formuladas para não deixar perceber que o pesquisador já tem conhecimento dos fatos e permita que o entrevistado faça novos comentários sobre ele, se as perguntas forem direcionadas, o propósito de confirmação pode ficar comprometido e serão necessárias várias entrevistas para se garantir a confiabilidade (YIN, 1994).

#### **4. Resultados**

Para fundamentar o estudo, foram entrevistados 60 profissionais, sendo alguns ex-alunos da ESAP, utilizou-se a técnica da entrevista semi –estruturada, onde levou-se um tema e o entrevistado ficou livre para descrever a sua opinião sobre o seu dia - a - dia na ESAP.

Assim foi escolhida uma metodologia de entrevistas que pudesse dar maior ênfase a história global da ESAP e que a partir das narrativas das respostas, pudessem coletar

as informações referentes a ESAP os aspectos de ligação aos Correios quanto ao poder, cultura e política pública.

Foram realizadas 60 entrevistas, divididas entre várias turmas que cursaram a ESAP em épocas diferentes.

#### QUADRO 1. Situação dos profissionais entrevistados

Função na ECT	Tempo de ECT	Turma na ESAP	Idade de ingresso ESAP	Escolaridade
Ex-Diretor Regional	35 anos	CAP XI	18 anos	Superior
Ex-Chefe de Seção	20 anos	CAP XII	21 anos	Colegial
Ex-Chefe de CDD	25 anos	CAP XV	18 anos	Colegial
Ex-Chefe de Seção	38 anos	CAP XI	19 anos	Superior
Ex-Chefe de Seção	32 anos	CAP XIII	22 anos	Colegial
Ex-Diretor Regional	38 anos	CAP XIX	19 anos	Colegial
Ex-Chefe de CDD	38 anos	CAP XI	18 anos	Colegial
Ex-Chefe de Seção	40 anos	CAP XVIII	18 anos	Colegial
Ex-Diretor Regional	31anos	CAP XI	18 anos	Colegial
Ex-Chefe de CTC	28 anos	CAP XIII	19 anos	Colegial
Ex- Chefe da área e venda	22 anos	CAP XIV	30 anos	Superior
Ex-Chefe da APLAN	22 anos	CAP XIV	12 anos	Superior
EX- Chefe de CDD	21 anos	CAP XIV	18 anos	Superior
Ex-auditor	21 anos	CAP XIV	32 anos	Colegial
Ex- engenheira	18 anos	CAP XV	32 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	21 anos	CAP XIV	13 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	20 anos	CAP XII	35 anos	Colegial
Ex-Chefe de CDD	21 anos	CAP XV	40 anos	Colegial

Ex-assessor SE/RJ	18 anos	CAP XII	36 anos	Colegial
Ex-Diretor Regional	19 anos	CAP XII	37 anos	Colegial
Ex-Diretor Regional	19 anos	CAP XII	32 anos	Colegial
Ex-Gerente	18 anos	CAP XII	35 anos	Superior
Ex-Chefe de Depto	24 anos	CAP XV	32 anos	Colegial
Ex-Chefe de Depto	18 anos	CAP XIV	36 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	7 anos	Colegial
Ex-Chefe de Depto	20 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	11 anos	Colegial
Ex-Chefe de CDD	25 anos	CAP XIV	30 anos	Colegial
Ex-Chefe da Zona Postal	18 anos	CAP XIV	16 anos	Colegial
Ex-Chefe de Depto	19 anos	CAP XIV	32 anos	Superior
Ex-Chefe da Zona Postal	19 anos	CAP XIV	31 anos	Colegial
Analista de Correios XI	19 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex-Gerente	18 anos	CAP XIV	32 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	7 anos	Colegial
Ex - Chefe de Depto	19 anos	CAP XIV	32 anos	Colegial
Analista de Correios XII	18 anos	CAP XIV	33 anos	Colegial
Ex-autor	18 anos	CAP XIV	32 anos	Colegial
Ex Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	10 anos	Colegial
Ex Administrador Postal	18 anos	CAP XIV	2 anos e 6 meses	Colegial
Assessor VIENC	19 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex Inspetor	18 anos	CAP XIV	8 anos	Colegial
Ex Chefe de Agência	25 anos	CAP XIV	23 anos	Colegial
Assessor SE/SPM	18 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial

Assessor Diretoria	18 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Assessor Diretoria	18 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Assessor Diretoria	18 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex-Chefe de Agência	19 anos	CAP XIV	10 anos	Colegial
Assessora Presidência	18 anos	CAP XIV	34 anos	Superior
Ex-Chefe de Agência	20 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex-Assessor Diretoria	18 anos	CAP IX	22 anos	Colegial
Assessor Diretoria	19 anos	CAP XII	34 anos	Colegial
Ex-Inspetor	19 anos	CAP XIII	34 anos	Colegial
Ex-Gerente	19 anos	CAP XV	35 anos	Colegial
Assessor Presidência	19 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial
Ex-Assessora Comunicação	18 anos	CAP XIV	32 anos	Colegial
Assessoro Encomenda	19 anos	CAP XIV	34 anos	Superior
Ex - Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	32 anos	Superior
Diretor de Regional	18 anos	CAP XIII	36 anos	Superior
Ex-Chefe de Agência	18 anos	CAP XIV	34 anos	Colegial

**Fonte : autores, 2017**

Nos critérios de escolha dos Entrevistados levou-se em conta três características principais:

1) cargo ocupado, pensou-se em entrevistar pessoas das mais diversas ocupações dentro da empresa, tanto do setor administrativo quanto do setor produtivo, dos diversos cargos existentes, procurando com isso diferentes perspectivas do mesmo quadro;

2) período que trabalhou, neste caso foi observado a existência de duas categorias de funcionários, os que trabalharam nas duas administrações no DCT (Departamento de Correios e Telégrafos) e os que trabalharam apenas na atual administração (Empresa

Brasileira de Correios e Telégrafos), pensou-se assim que nas entrevistas deveriam constar membros das duas categorias para também desta forma, ter-se uma visão o mais ampla possível da empresa estudada e por fim

3) o tempo de casa dos entrevistados.

O estudo de caso foi elaborado, a partir da documentação oficial da empresa estuda como relatórios, comunicados internos e auxiliados pelas contribuições das entrevistas, que nos auxiliaram na formulação e na compreensão do funcionamento da ESAP.

#### **4.1 Análise dos resultados**

Segundo Mintzberg (1993) as vidas das organizações são influenciadas dois fatores os externos e o interno. Durante a narração do estudo de caso, verificou-se a existência desses fatores: externo e interno influenciando nas decisões do rumo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT Não podemos deixar de notar que a criação da ECT foi influenciada por dois fatores externo, o primeiro foi a decisão do Governo Federal (proprietário) de transformar o Departamento de Correios e Telégrafos- DCT e uma empresa pública, e o segundo fator externo foi o mercado (clientes), que não aceitavam mais a má qualidade dos serviços prestados pelo DCT, pois não havia o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos.

A partir dessa data começam as transformações da imagem do antigo DCT e aos poucos se vai formando no cenário nacional a nova imagem dos Correios.

No período em foi administrado pelo Cel. Botto, inicia-se um grande processo de estruturação da empresa relativa à administração postal, nesse ponto cruza-se um paralelo com a teoria de Mintzberg (1983), que diz que o destino das organizações são influenciada por fatores internos, que são os membros encarregados pela tomada de decisões, que iniciam o processo de estruturação das empresas para alcança os objetivos futuros que foram planejados, por estes mesmos membros.

A criação da Escola Superior de Administração Postal - ESAP, com o objetivo de formar uma mão de obra especialista em serviço postal, que coloca em prática a política pública do governo Federal no setor postal. O Coronel, como presidente da empresa , estabeleceu que todos os cursos oferecidos pela ESAP teriam uma duração

de 2.000hs/aulas, sendo oferecidos os seguintes cursos: 1) Administrador Postal. 2) Formação de Executivos. 3) Formação de inspetores de Alto Nível.

Como a ESAP foi estruturada e coordenada com forte influência militar, analisando a história da instituição identificamos os quatros sistemas estabelecidos por Mintzberg (1983) que são: Sistema de autoridade – Quando a ESAP e estruturada segundo o modelo das escolas militares, conforme descreve um ex-aluno da ESAP, conforme relato.

*“Antes de entrar na ESAP tinha feito a Escola preparatória de cadetes do Exército e mais um ano na AMAN, mas na ESAP era a mesma coisa. A única diferença é que a gente estudava mais e ralava menos fisicamente, mas a disciplina era a mesma.(PINHEIRO; 2005. PAG.78).”*

Sistema de especialização – Fica nítido o objetivo de criar uma mão de obra para a ECT especializada, quando os cursos da ESAP foram criados.

Sistema político e Sistema ideológico – Durante a análise encontramos vários aspectos da política e ideologia que a ESAP cultiva em seu membros; o planejamento estratégico que os Administradores Postais após o termino do curso desempenharão funções de Chefia de nível intermediário, podendo chegar ao posto de Diretor Regional, enquanto aos Executivos deverão exercer as chefias de Departamentos, de Assessores das Diretorias e até mesmo, assumir as posições de cúpula da ECT.

Durante os relatos das entrevistas, verificamos que a ESAP contribuiu para a formação da cultura de um grupo denominado Administrador Postal, que compõem a organização e pela suas respectivos subculturas, se relacionam aos outros subsistemas da empresa: o subsistema gerencial, o subsistema estrutural o subsistema estratégico e o subsistema técnico.

A cultura do Administrador Postal, acredita que apenas os seus membros possuem uma qualificação técnica para resolver qualquer problema que exista na organização, impondo a sua visão de mundo, esta ideia fica clara na citação a seguir :

*“..eu prefiro trabalhar com AP, é muito melhor. Quando assumir a gerência, procurei me cercar de APs. Eles são têm inveja da gente que foi da ESAP porque somos muito*

*bons, eles sabem disso. Se um AP não resolver, ninguém resolve”(PINHEIRO,2005, p.81).*

Podemos verificar neste relato da cultura dos Administradores Postais, encaixa-se na visão de Morgan e Smircich que os valores de um grupo dominante dentro das organizações, influenciam a cultura da empresa auxiliando a compreender melhor a organização, criando assim a configuração de poder e autocracia, onde, segundo Mintzberg, todo o poder está focalizado no dirigente da organização, com o objetivo de maximizar qualquer objetivo que seu dirigentes desejam ,sem solicitar apoio ou opinião dos demais membros da organização.

## **5 Considerações finais**

Após grande intervenção estatal na economia brasileira, principalmente na era JK, identificamos a preocupação do governo na melhoria dos serviços públicos, o que conseqüentemente incentivou o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos serviços postais.

Essa ideia de contínua melhoria fez com que em 1970 fosse efetuado um convênio com a PUC/RJ para a estruturação do curso de Administrador Postal, e assim nasceria a ESAP.

Passamos a analisar o poder como elemento para formação de cultura nas organizações e constatamos que cultura tanto pode estar ligada a normatizações, regras que mudam ao passar dos anos, como pode estar vinculada aos hábitos de seus membros.

Caracterizamos o poder como forma de dominação que poderá surgir quando indivíduos que não atuam diretamente na vida da organização usam sua influência para afetar indivíduos participativos, gerando assim uma coalização interna (empregados) e externa (sócios, proprietários), desenhando assim a organização e seus níveis de poder.

Preferiu-se adotar entrevistas focais, em que por seu caráter informal trouxeram declarações confirmatórias de uma realidade originada nas bases da ESAP, ou seja, que carrega consigo um DNA de quartel nos tempos dos militares.

Uma questão levada à pesquisa foi saber em que momento a ESAP mostrou uma visão centralizadora em relação aos Correios. E constatou-se que na visão dos ex-alunos havia uma clara comparação da escola a um quartel, com rígidas regras, inclusive, de cunho pessoal.

Entretanto, como havia um plano definido de carreira, idealizado pelo fundador, muitos profissionais se sujeitavam a esse poder visando um futuro promissor na organização.

Embora houvesse uma rigidez no sistema, a confiança no crescimento profissional daqueles profissionais os impulsionava a não desistir do desafio imposto a cada um deles.

A cultura dos Correios começa a ser impactada por corporativismo de alunos da ESAP, que se reconhecem de maneira diferenciada dos demais funcionários.

Podemos concluir que apesar da rigidez dos cursos desenvolvidos pela ESAP, a mesma teve uma papel fundamental na cultura da ECT, como instrumento de formação das normas e regras de hierarquias e dos objetivos estratégicos do Estado que resultaram na universalização dos serviços postais no Brasil, tornando o Correio brasileiro um modelo de eficiência no país e no mundo.

## **6 Referências Bibliográficas**

BOLETIM DA ESAP, Brasília, ano 7, novembro de 1984.

BOLETIM TÉCNICO, Brasília, abril de 2005

DECRETO LEI Nº 509, de 20 de maio de 1969.

DECRETO LEI Nº 6.538, de 22 de junho de 1978.

DEUSDETE, D. (org.). Postais da Vila: CAP XIV: Brasília, Semeadores, 2016

DIAS, J.L.M. O BNDES e o Plano de Metas – 1956/61. Rio de Janeiro: BNDES, 1996



FGV, 2000

FREITAS, M.T. Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?. São Paulo, Ed.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÃO, instrução normativa de 11 de maio de 2005

MINTZBERG.H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall,2000.

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

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NETO,J.P.B. Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correio. São Paulo:Annablume,2004.

NEVES, R.C. Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger partido do seu melhor patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1996

REVISTA DO IPEA, Brasília, abril de 1995.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Pearson, 2009.

SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In Beyond Method: Strategies for Social Research vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hilís, Sage, 1983.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, Winter, 1984.

VASCONCELLOS, M.A.S. & GARCIA, M.E. Fundamentos de Economia. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed - Porto Alegre: Bookman, 1994.