

Identificação de paradoxos em planejamento: estudo de caso dos Correios do Ceará

Autoria: Raimundo Roberto Nobre Pinho e José Héber de Moura

Resumo

Diante de uma configuração ambiental mais turbulenta, caracterizando um cenário hipercompetitivo, a função planejamento é colocada no centro das críticas por não se revelar mais adequada na prática das empresas durante a década de 90. Surgiram estudos no sentido de apontar os problemas existentes na forma de planejar oriunda da década de 70 e 80, enumerando diversos aspectos que não se ajustavam mais aos novos tempos de mudança e apontando-se correções. Advogava-se que a nova realidade imposta pela competição mais acirrada, impunha uma mudança de prática de planejamento para visão estratégica. O presente estudo busca avaliar o grau de presença dos paradoxos em planejamento, ao longo da experiência que a Regional dos Correios do Ceará teve no período de 1993 a 1999. A pesquisa foi realizada, captando-se as percepções dos colaboradores dessa empresa que estiverem envolvidos nesse período. Para tanto, fez-se uso, como procedimentos estatísticos, da técnica de escala de auto-relato de Likert para caracterizar o grau de presença desses paradoxos, bem como se promoveu análise de contingência e de regressão com os dados obtidos, no auxílio à compreensão da experiência da Regional do Ceará. Como resultados obtidos, constatou-se que na longa experiência de planejamento, os paradoxos se fazem presentes, porém a Regional vem promovendo uma lenta remoção dos mesmos, necessitando trabalhá-los mais adequadamente.

Delimitação do problema

As profundas transformações iniciadas na década de 80 nos campos tecnológico, cultural, econômico, geopolítico e social engendraram uma série de choques na maneira de administrar uma organização empresarial na década de 90, seja pública ou privada. Assiste-se a um cenário novo, no qual se rompem em grandes velocidades barreiras clássicas de tempo, espaço, ideologias, raças, credos, moldando os planos político, social, econômico, tecnológico e cultural, impactando nos negócios das empresas, as quais buscam desesperadas absorver novas posturas para continuarem na arena dos negócios.

Historicamente as empresas têm-se colocado diante do desafio de projetar-se como organizações mutáveis, ou seja, capazes de contínua variedade e inovação, e atingir os resultados pretendidos, quando efetivamente mudam. Através da adoção do planejamento estratégico, buscaram o caminho para conceber e implantar estratégias que pudessem aprimorar a competitividade de cada unidade de negócio. A partir dos questionamentos ao modo de se fazer planejamento, passaram a surgir constantemente no mundo atual questões de ordem prática para as empresas: como desenhar uma nova arquitetura organizacional que as potencialize como uma resposta às mudanças ambientais? Como posicioná-la e relacioná-la a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas? Como gerir descontinuidades internas e externas? Como dar ao processo decisório um caráter estratégico que possibilite a gestão do dia-a-dia de forma estratégica, diante de cenários mutáveis e diante das dificuldades internas existentes? Como tornar, enfim, as organizações inovativas e preparadas para a contínua mudança?

Estavam criadas as condições para que, na perseguição desse caminho, despontassem nas últimas duas décadas inúmeros escritores, em sua maioria consultores de empresas oriundos de grandes corporações, que se dedicaram à questão do planejamento estratégico nas organizações, constituindo-se numa vasta literatura, na sua maioria dominada por autores norte-americanos, a recomendar diferentes abordagens para a temática. Cada uma delas difere significativamente da outra, seja do ponto de vista filosófico, seja quanto aos aspectos processuais, ora se focando em prescrições, ora em descrições dos fenômenos organizacionais

circunscritos à concepção e implementação de estratégias. Isto leva a afirmar que se constituem em verdadeiras escolas de pensamento e comportamento estratégicos.

No Brasil, uma série de transformações, afetas à reforma do Estado e à desregulamentação da economia, igualmente vêm processando-se desde o início desta década, significando um novo rearranjo na maneira de gerir as empresas, sejam públicas ou privadas. No Ceará, presencia-se um conjunto de transformações na forma de gerir o Estado, como um esforço de promover o seu crescimento e desenvolvimento econômicos.

A partir de 1992, inicia-se uma nova administração dos Correios do Ceará, a qual passa a optar por torná-la mais ativa diante das transformações nacionais, regionais e locais, utilizando-se da ação planejada como forma de alcançar seus objetivos maiores. As melhorias sentidas na economia e a presença de empresas concorrentes impuseram uma ação integrada e coordenada na busca das oportunidades e superação das deficiências e ameaças.

No contexto apresentado, como se vem dando, em particular, a experiência da Regional dos Correios do Ceará desde 1993 com o planejamento empresarial ? Qual o grau de presença dos problemas com o planejamento e em que velocidade a Regional do Ceará vem superando, consciente ou inconscientemente, as idiosincrasias relativas ao planejamento ao longo dessas experiências? Como podem ser caracterizadas : são de natureza técnica ou humana? Em que magnitude?

O presente estudo tem por objetivo, portanto, avaliar o grau de presença dos paradoxos (ou idiosincrasias) em planejamento na experiência dos Correios Ceará no período de 1993 a 1999, à luz das percepções dos funcionários dos Correios que estiveram envolvidos nesse processo.

As transformações por que as empresas públicas que atuam no setor de comunicação postal vêm passando (RANGANATHAN & DEY: 1996, DOWSON et al:1997), diante da liberalização da economia e da presença de competidores globais, justificam a necessidade de conhecer e compreender os obstáculos que tais empresas têm enfrentado no uso da função administrativa relativa ao planejamento, buscando elevar a performance da gestão da coisa pública.

Quadro teórico

Taylor, ao promover a separação do desempenho de uma tarefa de sua coordenação, enfatizou o planejamento como uma função essencial da administração. Mas foi Fayol com o POCCC (planejamento-previsão, organização, comando, coordenação, controle) e Gulick, com o POSDCORD (planejamento, organização, direção, coordenação, informação, orçamento), que se reforçou a importância desta função gerencial para as empresas (MOTTA,1997:90). Entretanto, a colocação do planejamento no centro da vida das empresas se deve a CHANDLER(1962), pioneiro que demonstrou a dependência da estrutura organizacional aos objetivos e estratégias empresariais (a estratégia domina a estrutura). Este autor considera que a missão histórica do administrador consistiu no planejamento e direção dos recursos para atender a flutuações, a curto e longo prazos, do mercado. Seguindo-se a Chandler, ANSOFF (1990:15-8), sustentou, durante as décadas de 50 e 60, a necessidade de uma estratégia empresarial geral para as empresas, popularizando o conceito de planejamento estratégico, seguindo-se outros autores se ocupando em escrever sobre a temática do planejamento empresarial.

O longo tempo de exercício do planejamento a partir da década de 60, reflete uma evolução da prática de formulação estratégica, passando pelo planejamento estratégico propriamente dito até à gerência estratégica, atualmente. Numa perspectiva clássica, o planejamento estratégico se caracterizava por ser racional, analítico, sofisticado, centralizado,

restrito ao topo da organização, delegado a departamentos ou assessorias especializadas em planejamento com a função de fabricar planos e instituir sistemas de controle(Motta,1997:90).

Inicialmente, os arquitetos estratégicos se resumiam somente ao presidente e diretores da empresa, os quais desenhavam as estratégias que permitiam uma congruência ou ajustamento da empresa com seu meio ambiente, evoluindo para uma diluição dessa responsabilidade com as assessorias de planejamento que surgiram na década de 70(MONTGOMERY & PORTER,1998:2, ANSOFF:1977). A prática do planejamento estratégico sob essa perspectiva refletia os ensinamentos tayloristas, nos quais os pensantes estavam dissociados dos executantes, traduzindo a existência de estratégia-estrutura-sistemas ditando a prática do planejamento(PINHO:1996). O maior fruto dessa prática foi que se formou uma elite de planejadores fora da realidade e uma geração de gerentes fora da decisão estratégica.

Atribui-se a QUINN(1980:7-21) o esforço inicial em efetuar estudos empíricos intensivos sobre os fracassos do planejamento em funcionar, propondo, a partir daí, uma abordagem incrementalista lógica ao processo de planejamento. Seguindo-se outros autores nessa mesma linha crítica, delinearam-se os graves erros que vinham sendo cometidos pelo planejamento estratégico com relação ao seu uso correto: mudança no ambiente dos negócios, estratégia de negócios com focalização limitada, conceitos de estratégia mal aplicados, dificuldades de implementação, lacuna de credibilidade e confiança cega nas estratégias. As severas críticas que o planejamento estratégico sofreu na década de 80, ocorreram justamente porque a forma como se realizava se mostrava incongruente com um mundo turbulento, resultando em fracassos das organizações, pois elas apresentavam uma incapacidade de livrar-se do passado e de inventar o futuro, traduzido pelo uso do planejamento estratégico como uma bíblia ou “cura milagrosa” para os problemas empresariais por que as organizações vinham passando.

De fato, a forte característica do planejamento de Ansoff da década de 70 está na excessiva formalidade que dá ao processo, desenvolvendo-o mais quantitativamente do que qualitativamente, expressando-se pela presença da orçamentação e planificação. No esforço de facilitar o processo de criação, objetivava a decomposição estratégica. Fruto dessa perseguição, o planejamento estratégico se tornou não apenas uma metodologia de formulação estratégica, mas uma virtual religião a ser promulgada com o fervor de missionários(MARCONDES,1993:33).

Mesmo com o surgimento de PORTER(1986:24-54), com suas estratégias competitivas e genéricas, como forma de posicionar a empresa diante da existência de forças competitivas (ameaça de novos entrantes, poder dos compradores e fornecedores, produtos substitutos e concorrentes da indústria), devendo a empresa lançar mão das estratégias de liderança em custos, diferenciação ou enfoque para competir com sucesso, inaugura a escola do posicionamento, caracterizada pelo forte calculismo realizado por iluminados elitistas estrategistas. O processo de formulação das estratégias é formal e elaborado, especificado em termos de passos bem definidos. Não se delineiam estratégias, no entanto as mesmas são somente selecionadas para posicionar competitivamente a empresa no mercado. Tal seleção se dá pelo uso de técnicas de análise de competitividade: há uma seleção analítica baseada em cálculos a fim de encontrar a estratégia genérica ótima. Em OLIVEIRA(1991,:175-304), encontra-se a expressão dos instrumentos de análise do negócio utilizados para escolher em qual uma empresa deva entrar, constituindo as técnicas de análise de posição competitiva (matriz BCG, modelo de Porter, modelo de Abell, modelo de massa crítica etc).

MINTZBERG(1994), um dos analistas mais contundentes da função gerencial e crítico constante do racionalismo planejado em administração, procurou mostrar as razões do não funcionamento dessa técnica administrativa. Sustenta que o planejamento estratégico, da forma como tem sido praticado, tem de fato sido uma programação estratégica, a articulação e

a elaboração de estratégias, ou visões, que já existem. Identifica as falácias do planejamento estratégico, quais sejam: uma grande falácia em que a análise engloba a síntese; a falácia da predição, em que o mundo fica aguardando enquanto o planejamento está em elaboração, e depois deve manter-se no curso previsto enquanto o planejamento está sendo implementado; a falácia da desvinculação, que ocorre pela separação entre estrategistas (pensantes) e os executores (pessoas da linha de frente) e a falácia da formalização, na qual o processo de planejamento se dá de forma seqüencial, partindo da análise e passando por procedimentos burocráticos para chegar a eventuais ações(1994:4-6).

Defende esse autor a necessidade de abandonar a prática cega do planejamento estratégico e exercitar o pensamento estratégico, em que a criação da visão estratégica é sua forma mais característica. Enquanto o planejamento estratégico se detém na análise (ou forma analítica), o pensamento estratégico trata da síntese, envolvendo intuição e criatividade. Este autor advoga que as estratégias não podem ser criadas pela análise, mas o desenvolvimento de estratégias pode ser auxiliado por análises. As estratégias devem emergir dentro das empresas como movimentos não planejados, independentemente do *locus* organizacional em que afloram. Cabe à empresa incentivar e cuidar destas iniciativas, avaliando e promovendo as mais promissoras, cabendo ao executivo o papel principal de catalisador dessa prática(WOOD JR:1996).

A prática do planejamento nas empresas de maneira formalizada, excessivamente preditiva e separada dos demais níveis hierárquicos, tem desenvolvido percepções equivocadas e negativas entre os membros da organização. Como expõem CASTOR & SUGA(1989:8), as mais populares são : planejamento como oposto ao “fazejamento”, como passatempo de intelectuais, como um conjunto de ritos (a substância passa a ser desprezada em favor da forma – exacerbação patológica do formalismo) e planejamento como camisa-de-força.

A compreensão das idiossincrasias do planejamento estratégico que se instauraram no seio das organizações passa necessariamente pela separação da característica prescritiva ou descritiva da ação planejada e da utilização das estratégias que foram apresentadas e inculcadas nas organizações pelos seus respectivos teóricos. Dessa forma, Mintzberg et al (1999: 100-8), num esforço de tipologização e síntese, classifica as principais linhas de pensamento estratégico em dez escolas, subdividindo-as em três grupos. O primeiro é marcado pela preocupação mais normativa do processo, onde se interessa mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas. Nesse grupo estão as escolas da concepção (ou do desenho de Andrews e Christensen – 1965), do planejamento (de Ansoff, 1965) e do posicionamento (de Porter, 1980 e 1985). O segundo grupo se concentra no processo de concepção da estratégia, estando presente nas escolas do espírito empreendedor (de origem shumpeteriana), da cognição (de Simon, 1945), do aprendizado (de Quinn – 1980; Prahalad e Hamel – 1990), da política (ou poder, de Pfeffer e Salancik - 1978), da cultura empresarial (Rhenman e Norman – fins da década de 60), do ambiente (Hannan e Freeman – 1977). O último grupo, representando um concentrado dos outros dois, resume-se à escola da configuração (Chandler - 1962, Miles e Snow – 1978) cujo esforço procura integrar estratégia, estrutura, liderança e ambiente.

Note-se que as escolas que estiveram mais presentes no seio das organizações até a década de 80 (no Brasil até meados da década de 90 para as grandes empresas) e que foram alvos de severas críticas são aquelas que constituem o grupo prescritivo ou normativo do processo de planejamento. Ademais, as disciplinas de base dessas linhas de pensamento refletem as influências dos vários teóricos do campo do conhecimento humano, inclusive da história da teoria da administração.

Em sua coletânea “O Novo Executivo”, a Amana-Key (1997:4-22) apresenta vinte e quatro paradoxos que devem ser evitados em planejamento, agrupados em técnicos e

humanos. Sintetiza o que as escolas prescritivas de planejamento promoveram nas organizações, que devem ser evitados, e também traz aquilo que as organizações não praticaram, presentes nas escolas descritivas, e que devem ser considerados no processo de planejamento. O quadro 01 sintetiza os paradoxos em questão.

Vale ressaltar que, como se depreende dessa referência, nada haveria de errado com o planejamento, pois planejar como sinônimo de antecipação estratégica será sempre algo essencial. O problema está em como se planeja e nos paradoxos criados. O aspecto qualitativo das estratégias, portanto, é resultado dos cuidados técnicos do planejamento que se deve ter, enquanto a potencialização de sua qualitatividade, traduzindo os cuidados humanos em planejamento, confere alta motivação, implantação eficaz das estratégias e resultados, enfim. Os paradoxos do planejamento se constituem na miopia em estratégias.

Quadro 01 – Paradoxos em planejamento

Paradoxos	Elementos caracterizadores
Técnicos	Foco em sobrevivência e não em evolução
	Atraso em relação às mudanças
	Incremental, não futurista
	Fragmentário, não integrativo
	Teórico e "sem vida"
	Superficial, não refinado
	Ausência de conexão com a implantação
	Ocasional, não contínuo
	Foco em atividades-meio
	Restritos a muros artificiais
	Subestimação dos concorrentes
	Uso burocrático da tecnologia
Humanos	Baixo envolvimento da cúpula
	Baixo envolvimento da base
	Separação "pensantes/executantes"
	Jogos de aparências e "inverdades"
	Diálogos superficiais e impacientes
	Impermeabilidade das formas de pensar
	Ausência de "estímulo estratégico"
	Pouco incentivo à inovação
	Desconexão com a aprendizagem coletiva
	Nível de equipe atual ignorado
	Valores humanos não considerados
	Credibilidade não levada a sério

Fonte : Extraído da Coletânea Amaná-Key - "O novo executivo", 1997, p 4-22.

Finalmente, cabe colocar que, dentro da perspectiva desenvolvida por LUCKESI(1993:108), a partir de Engels, o ato de planejar envolve três dimensões : a dimensão político-social, onde o planejamento deve considerar o comprometimento com as finalidades sociais e políticas da organização; a dimensão científica, na medida em que não se pode planejar sem um conhecimento da realidade; e finalmente uma dimensão técnica, na medida em que o planejamento exige uma definição de meios eficientes para obter os resultados.

Método de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, promoveu-se uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e de campo, quanto aos meios. Uma vez que se realizou uma análise de profundidade e detalhamento dos paradoxos de planejamento de uma empresa, a pesquisa se constituiu em um estudo de caso. Realizou no período de março a maio de 1999.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, os quais serão expostos adiante, caracteriza-se como de levantamento, com a utilização de questionário, pois se buscou junto aos informantes suas percepções acerca de diversos aspectos caracterizadores dos “paradoxos do planejamento” à luz de seus valores, crenças e vivências com o planejamento experimentado na Regional dos Correios do Ceará, ao longo do período considerado (1993 a 1999). O ano de 1999 foi inserido porque estava de “fazejamento”, há quatro meses, os projetos e metas constantes no Plano Regional da ECT Ceará, elaborado entre outubro e dezembro de 1998, período habitual em que se dar o *start* ao processo de planejamento na Regional dos Correios do Ceará.

Para captar-se a percepção dos informantes acerca dos aspectos considerados como paradoxos de planejamento experimentados pela ECT Ceará, utilizou-se, quanto às medidas, a escala de intervalo com o uso da técnica de auto-relato de Likert(MATTAR,1996:96-9) pelas seguintes razões : baixo custo, facilidade de análise e de aplicação do questionário; correspondência entre a natureza das questões que caracterizavam os paradoxos de planejamento e a natureza do conjunto de termos utilizados por essa técnica para atribuir graus e simplicidade na construção das escalas e amplitude de respostas permitidas (grau variando de um a cinco).

Como todas as perguntas relativas à caracterização dos paradoxos do planejamento carregavam uma significação negativa, as associações de grau com as afirmações, expostas na tabela 01, sofreram uma adequação, relativamente à escala de Likert. Assim, a afirmação com uma conotação negativa poderia receber um grau que variava de 01(muito baixo) a 5 (muito alto).

Tabela 01 – Escalas de Medição Utilizadas

<i>GRAU</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>
1	Muito baixo(a)
2	Baixo(a)
3	Médio(a)
4	Alto(a)
5	Muito Alto(a)

Vale afirmar que nas escalas de medição tipo intervalo, a média, a moda, a mediana, o desvio, por exemplo, são todas medidas legítimas de tendência central(Mattar,1996:85). Somente a média e o desvio padrão ponderados foram utilizados, pois se objetivava examinar o grau de aderência dos diversos informantes da amostra quanto ao tópico/pergunta colocado, a fim de que se pudesse construir os quadrantes do paradoxos do planejamento, conforme figura 01.

O universo se constituiu de todos os funcionários da Regional dos Correios do Ceará possuidores de chefia lotados na Grande Fortaleza no momento da aplicação do questionário, perfazendo atualmente um total de 232(excluindo-se as funções gratificadas de quebra de caixa, o Diretor, o Adjunto e o Assessor de Planejamento e Qualidade), dos quais se selecionou uma amostra de 115 informantes (representando 49.57% das chefias da ECT Ceará, que perfaz 415 em todo o Estado), após definido um nível de confiança de 97% e erro de 7.0%(preferiu-se elevar o nível de confiança por se trabalhar somente com as chefias da Grande Fortaleza). A escolha aleatória dos informantes se deu de forma aleatória, escolhendo-se o entrevistado cujos três últimos números de sua matrícula tenha coincidisse com o número

aleatório, até esgotar a quantidade máxima de 115 informantes da amostra. O resultado consta na tabela 02.

Tabela 02 - Perfil da população e da amostra selecionada

PERFIL CHEFIA	POPULAÇÃO	AMOSTRA	RETORNO
Coordenador	1	1	1
Gerente/Assessor	10	9	3
Subgerente	8	8	3
Chefe Seção	33	30	9
Supervisor/ Supervisor Operações	93	18	8
Chefe Cento Triagem/Operacional	3	3	1
Chefe Centro Distribuição Domiciliária	16	12	7
Chefe de Agência Própria da Capital	26	12	5
Instrutor/Inspetor	14	10	6
Outros	29	17	7
Total	233	115	50

Fonte : Extraída de listagem fornecida pela área de recursos humanos da ECT Ceará e da tabulação dos questionários aplicados.

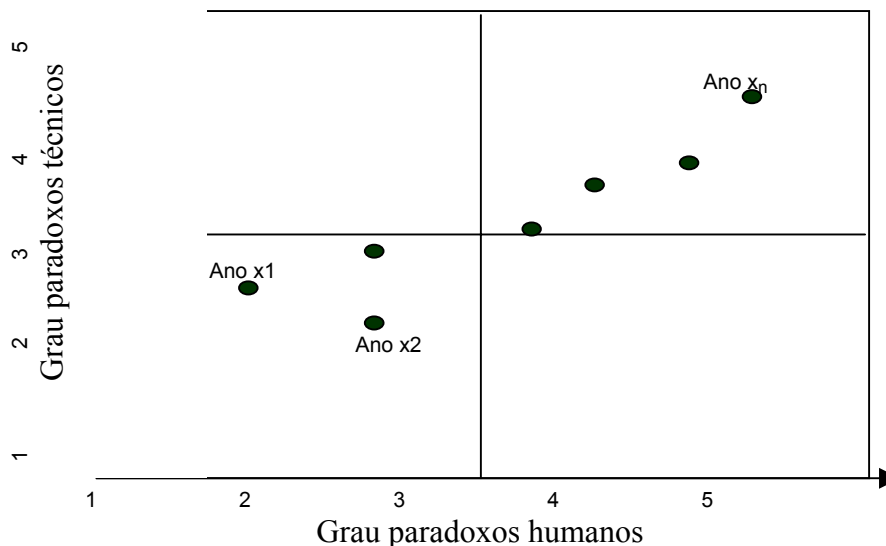
A escolha das chefias como o universo se deu como uma suposição de que o planejamento perpassou os estratos gerenciais até o nível de unidade de distribuição (menor nível na estrutura organizacional da Regional do Ceará, além das chefias de agências de Correios) e também porque ao longo do período certamente ocorreu uma rotatividade de ocupação de funções gerenciais : gerentes foram chefes de agências, ou vice-versa, por exemplo. Tal suposição é testada quando da aplicação do questionário.

Relativamente ao instrumento de coleta de dados aplicado à amostra selecionada, as questões foram elaboradas, buscando apresentar os elementos que caracterizavam cada paradoxo, permitindo um entendimento sobre o mesmo e logo após, fazendo a indagação da presença do apontado na prática do planejamento pela Regional do Ceará. O questionário se constituiu de dois blocos. O primeiro, de cinco questões, buscou caracterizar o perfil da amostra, captando dados relevantes para a análise qualitativa das respostas. O segundo bloco, de 30 quesitos, contemplou um conjunto de perguntas que objetivou captar a percepção do informante quanto ao período a partir do qual se experimentou de fato a função planejamento na Regional do Ceará, ao seu grau de conhecimento sobre modelos e técnicas de planejamento estratégico, à aceitação desse instrumento como imprescindível ou não e ao seu grau de participação efetiva no período em estudo. As demais questões referem-se propriamente aos paradoxos em planejamento, totalizando 24. O questionário foi enviado através de mala direta via sistema interno de comunicação postal dos Correios, tendo-se recebido 52 questionários (45,22% da amostra de 115), expurgando-se 02(dois) por inconsistências no preenchimento. As maiores ausências de respostas ocorreram nos níveis hierárquicos táticos, o que poderia produzir algum possibilidade de viés. Restaram, assim, para tabulação e análise 50(ou 43,48% da amostra).

A partir das médias ponderadas encontradas para cada tópico que caracterizava os paradoxos do planejamento, agrupados em técnicos e humanos, efetuou-se a média aritmética dos itens dos respectivos grupos para cada ano, lançando-se nos eixos dos “y” o paradoxo técnico, e no eixo do “x” o paradoxo humano, conforme figura 03. Dessa forma, a criação desse instrumental permitiu complementar e facilitar a análise de intensidade e temporal em que estiveram presentes os paradoxos estudados, inclusive a velocidade com que estiveram presentes no período em análise. Observe-se que quanto menor os valores encontrados, significa que a prática do planejamento se encontra em um nível de maturidade elevado:

contempla as três dimensões do ato de planejar e considera as abordagens mais atuais e aceitas em planejamento estratégico. O ideal ocorre quando os valores se aproximam de um: existência de paradoxos técnicos e humanos muito baixos.

figura 01 - Quadrante dos Paradoxos



Considerando o referencial teórico, promoveu-se à análise do poder de relacionamento entre os paradoxos técnicos e humanos(valores médios encontrados para cada um em cada ano), buscando-se também identificar qual o grau de explicação entre essas variáveis. Os paradoxos humanos figuraram como variável independente e os paradoxos técnicos como a variável dependente. Para a obtenção das respostas, utilizou-se da Planilha Excel para os cálculos dos parâmetros de regressão linear simples. Ressalte-se que a amostra se compunha de seis elementos, os quais eram os anos de análise, tamanho pequeno, portanto, para o estudo em questão. Entretanto, para efeito desta pesquisa, os resultados se mostraram confiáveis à luz da estatística F de significação (existência de regressão), conforme a parte de análise realizada adiante.

Finalizando a parte metodológica, procedeu-se à análise de contingência, com o uso de testes não paramétricos, para verificar se o grau de percepção dos paradoxos por parte dos informantes tinha alguma relação com o nível de chefia que ocupavam. Para tanto, ajustou-se os níveis gerenciais de 10(dez) para 8(oito), fazendo-se a fusão entre os níveis Coordenador e Gerente/Assessor, e entre Chefe de Centro de Triagem/Operacional e Chefe de Centro de Distribuição Domiciliária, por considerar-se que correspondiam a níveis hierárquicos bastante próximos entre si.

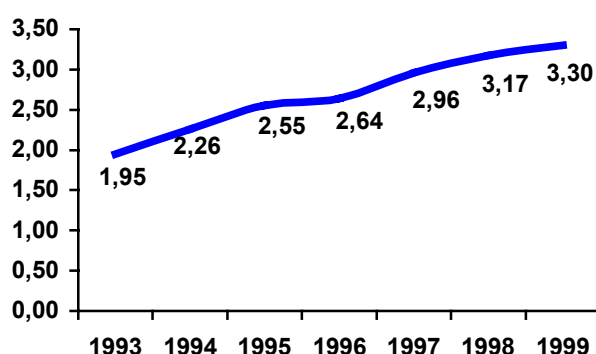
Análise dos principais resultados

A Regional dos Correios do Ceará é uma das 23 Diretorias Regionais existentes em todo o Brasil que atua explorando os serviços postais sob o regime de concessão. É a terceira maior do Nordeste, com cerca de 2.000 funcionários, participando com 2.5% do faturamento da ECT, aproximadamente.

Relativamente à caracterização do perfil dos entrevistados da amostra, constatou-se, quanto ao tempo de serviço, que 96% possuíam acima de 6 anos de ECT e apenas 4,17% tinham menos de 5 anos na Regional dos Correios do Ceará. Para estes, observou-se que responderam os quesitos dos paradoxos somente a partir de 1994, mostrando coerência na resposta ao questionário. No que diz respeito ao grau de instrução dos entrevistados, 34%

possuíam o 2º Grau Completo, 38% nível superior completo e 22 % pós-graduação. Em relação à amostra como um todo, 14% possuíam pós-graduação em estratégia e gestão empresarial e 4% em recursos humanos. Dos informantes abordados, 96% possuíam um grau de conhecimento de metodologias, modelos, técnicas e processos de planejamento entre médio e alto e 94% conferiram à utilização do planejamento níveis de desejável e imprescindível, sobressaindo-se este último com 58%. Quanto ao grau de participação dos entrevistados no processo de concepção, seja discutindo o processo de planejamento em si, seja na geração dos projetos/metast, seja promovendo a realização de priorização ou outra forma em que estiveram presentes ou foram convidados, observa-se um comportamento ascendente desde 1993, conforme gráfico 01.

Gráfico 01 – Grau de participação no processo de planejamento



A Regional do Ceará sai de uma posição de baixa participação em 1993 (1.95) para uma posição entre média e alta em 1999(3.30). Para o longo período analisado, a taxa de incremento médio de 9.16% a. a. se revela um ritmo razoável, considerando realizar-se numa empresa pública e ter se iniciado somente em 1993, logo após a nova direção assumir. Essa constatação se reflete nas percepções captadas relativas aos paradoxos de planejamento.

Atente-se que o baixo envolvimento dos funcionários do nível operacional se constitui como um dos paradoxos humanos e 56% da amostra selecionada se constituía de chefias do nível operacional. Os resultados com aquele paradoxo e a separação “pensantes/executantes” sai de um patamar alto (3.87 para ambos) para um nível médio (2.09 e 3.06, respectivamente), revelando, de um lado avanços na remoção desses paradoxos, porém ainda indesejáveis na atual conjuntura em que os Correios operam.

Verifica-se no conjunto, conforme tabela 03 e gráfico 02, que os paradoxos humanos se constituem naqueles que vêm apresentando uma maior intensidade de involução relativamente aos paradoxos técnicos. Foram, ainda, os que mais fortemente estiveram presentes com grau 3.5 no ano de 1993, início de experenciação do planejamento.

Dos paradoxos humanos, destacam-se as mais altas involuções para os “valores humanos não considerados” (entendidos como ignorar os valores e culturas da Regional vigentes e os que se precisam construir para o enfrentamento do futuro) e “a credibilidade não levada a sério” dos planos e do próprio processo de planejar, saindo de um grau de 3.44 e 3.59, respectivamente, para 2.03 e 2.33. À luz da amostra selecionada, destaca-se a tênue involução do paradoxo “baixo envolvimento da cúpula”, revelando a necessidade da Direção Regional de deixar-se ser absorvida por questões operacionais e dedicar-se mais ao estratégico, envolvendo-se ainda mais em fazer com que os que tocam o dia-a-dia também pensem o futuro da Regional relativamente à superação de suas dificuldades.

Tabela 03 - Síntese dos paradoxos presentes no planejamento da ECT Ceará

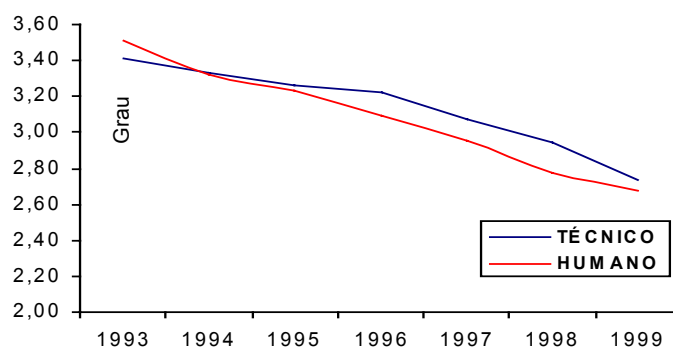
Paradoxo/Descrição		Grau Médio Ponderado (em cada ano)							
		93	94	95	96	97	98	99	Evolução
Técnico	Foco em sobrevivência e não em evolução	3,38	3,36	3,41	3,34	3,20	2,94	2,59	-4,34
	Atraso em relação às mudanças	3,41	3,31	3,09	3,06	2,86	2,65	2,62	-4,30
	Incremental, não futurista	3,22	3,11	2,96	3,04	2,67	2,50	2,47	-4,33
	Fragmentário, não integrativo	3,55	3,39	3,35	3,35	3,00	2,88	2,54	-5,43
	Teórico e "sem vida"	3,64	3,61	3,07	2,84	2,57	2,27	2,19	-8,12
	Superficial, não refinado	3,55	3,37	3,23	3,19	3,08	2,92	2,38	-6,45
	Ausência de conexão com a implantação	3,29	3,11	3,25	3,25	3,02	3,00	2,76	-2,91
	Ocasional, não contínuo	3,00	3,07	3,13	3,29	3,20	3,22	3,10	0,56
	Foco em atividades-meio	3,48	3,26	3,39	3,19	3,20	3,18	2,78	-3,67
	Restritos a muros artificiais	3,22	3,20	3,21	3,33	3,50	3,52	3,49	1,37
	Subestimação dos concorrentes	3,73	3,70	3,48	3,38	3,30	3,12	2,82	-4,55
	Uso burocrático da tecnologia	3,50	3,50	3,50	3,42	3,28	3,10	3,15	-1,76
	Média	3,41	3,33	3,26	3,22	3,07	2,94	2,74	-3,60
Humano	Baixo envolvimento da cúpula	3,24	3,22	3,25	3,15	3,26	3,06	2,89	-1,91
	Baixo envolvimento da base	3,87	3,85	3,56	3,44	3,27	3,06	2,90	-4,72
	Separação "pensantes/executantes"	3,87	3,69	3,62	3,49	3,39	3,27	3,06	-3,82
	Jogos de aparências e "inverdades"	3,33	3,20	3,08	2,94	2,76	2,44	2,41	-5,24
	Diálogos superficiais e impacientes	3,64	3,51	3,45	3,15	2,98	2,82	2,59	-5,53
	Impermeabilidade das formas de pensar	3,39	3,23	3,22	3,05	2,88	2,65	2,64	-4,08
	Ausência de "estímulo estratégico"	3,39	3,30	3,20	3,11	3,00	2,77	2,77	-3,31
	Pouco incentivo à inovação	3,29	3,20	3,15	2,94	2,78	2,76	2,60	-3,82
	Desconexão com a aprendizagem coletiva	3,57	3,39	3,33	3,25	3,20	3,02	3,00	-2,83
	Nível de equipe atual ignorado	3,50	3,37	3,38	3,27	3,22	3,08	3,00	-2,54
	Valores humanos não considerados	3,44	2,98	2,90	2,73	2,34	2,11	2,03	-8,39
	Credibilidade não levada a sério	3,59	2,87	2,67	2,59	2,34	2,35	2,33	-6,94
	Média	3,51	3,32	3,23	3,09	2,95	2,78	2,68	-4,36

Obs.: Escala 1 – Muito baixo ; 2 – Baixo; 3- Médio; 4 – Alto ; 5- Muito Alto

Fonte : Extraído da compilação dos dados dos questionários aplicados.

Dos paradoxos técnicos, merece destaque, inicialmente, aquele que revela uma involução na prática de planejamento caracterizada pela confecção de planos formais, repletos de detalhes e números. Nesse aspecto, a Regional do Ceará sai de um grau alto (3.64) em 1993 para um grau baixo (2.19) em 1999, constituindo-se em um fato extremamente positivo, em função da potencialização dos cuidados com a dimensão humana. A ECT vem deixando de preocupar-se com o produto formal em si e esforça-se por elevar a conexão entre o “pensar” e o “fazer”.

Gráfico 02 – Evolução dos Paradoxos da ECT Ceará



Ao longo do período em análise, constata-se o fato de a Regional Ceará vir investindo energia em tornar o processo de concepção mais refinado e não superficial, sem excessos de pragmatismos : em 1993, o grau de presença desse paradoxo se situava em 3.55, apresentado níveis próximos de baixo em 1999(2.38). De fato, a ECT Ceará normalmente inicia seu processo de reflexão sobre seus resultados obtidos e promove análises de indicadores externos no âmbito do Estado entre os meses de setembro e dezembro de cada ano, sempre realizando seminários e treinamentos para os principais níveis de chefia. Essa capacitação busca alinhar os conhecimentos dos envolvidos no processo de planejamento de sorte a gerar projetos e metas de qualidade e de impacto para a ECT.

Por outro lado, esse ritual que se realiza todo ano, reflete a existência de um paradoxo técnico caracterizado pelo fato de o planejamento ser ocasional e não contínuo, pois se fragmenta o próprio processo de pensar estrategicamente ao realizá-lo somente numa época do ano.

Promovendo-se a análise da convergência das percepções dos informantes acerca dos paradoxos técnicos e humanos, observa-se que o desvio de suas percepções em relação à média ponderada é baixo, conforme se verifica na tabela 04. Isso confere um grau de aderência satisfatória às percepções dos informantes, revelando uma boa captação das evidências relativas aos paradoxos.

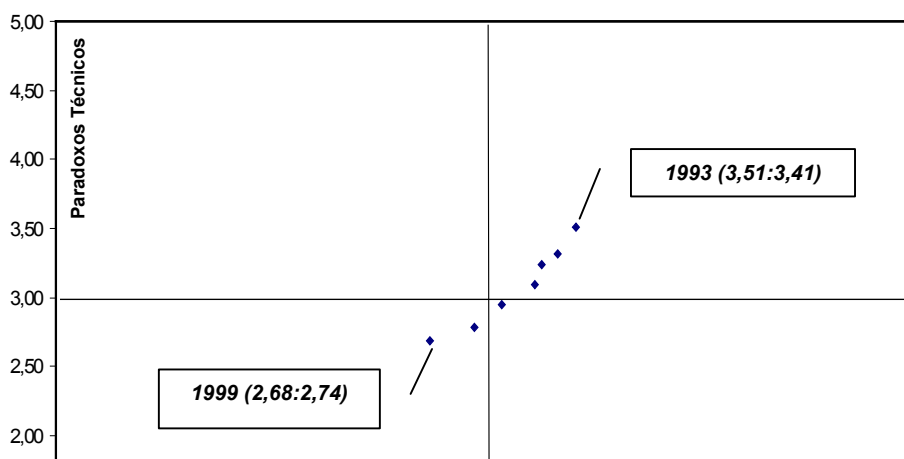
Tabela 04 - Parados do Planejamento

ANO	PARADOXO - Desvios Padrões	
	TÉCNICO	HUMANO
1993	0,207	0,187
1994	0,179	0,209
1995	0,182	0,172
1996	0,145	0,175
1997	0,225	0,219
1998	0,266	0,232
1999	0,271	0,211

Fonte: dados compilados a partir da aplicação dos questionários

Porém, observa-se que vem apresentando uma tendência crescente. Ao examinar-se a natureza dos treinamentos e programas de educações por que os informantes passaram, promovidos pela ECT Ceará nos últimos dois anos, constata-se que a maioria das chefias operacional realizou cursos de extensão, nos quais foi abordada a questão do planejamento como disciplina. Some-se também o fato de que 14% da amostra terem concluído o curso de pós-graduação em estratégia e gestão empresarial em 1998. Isto pode ser uma possibilidade de explicação do fenômeno observado.

Gráfico 03
Quadrante dos Paradoxos
Correios do Ceará



Quando são lançados os dados obtidos da média relativos aos paradoxos técnicos e humanos no quadrante dos paradoxos, obtém-se a visualização constante no gráfico 03. Evidencia-se que apesar de a Regional do Ceará vir diminuindo o grau de presença dos problemas relativos ao ato de planejar, o longo tempo revela que sua remoção vem dando-se lentamente.

A análise de poder de relacionamento entre os paradoxos técnicos e humanos resultou alto (0.9707) e poder de explicação, à luz da análise de regressão linear, evidenciou que, para um nível de confiança de 95%, 94.23% das variações nos paradoxos humanos (variável independente) explicaram as variações nos paradoxos técnicos (variável dependente). O erro-padrão encontrado para o paradoxo técnico foi de 0.0621 e o teste de existência de regressão (F de significação) resultou em 0.0002777, muito pequeno. Alerta-se para o pequeno número de elementos da amostra com a qual se efetuou a análise (seis anos).

A implicação desses resultados do ponto de vista prático está em possibilitar a Regional do Ceará trabalhar mais fortemente os cuidados humanos em planejamento, sem, entretanto, deixar de agir na remoção dos paradoxos técnicos. A nova lei do Sistema Nacional dos Correios em vias de ser encaminhado ao Congresso, disciplinará a presença dos concorrentes da ECT e liberalizará ainda mais o setor. Estando a ECT Ceará já promovendo estudos da concorrência e do mercado e já vir preocupando-se em trabalhar uma abordagem de agregação de valor aos clientes e não clientes, aspectos presentes em seu processo de planejamento, constata-se que estará um pouco mais preparada para o novo cenário que se desenha. Deve, entretanto, acelerar as transformações atitudinais junto ao seu quadro de funcionários, potencializando a dimensão humana do seu ato de planejar.

Na análise da relação entre o grau de percepção do paradoxo e a posição de chefia do respondente, constata-se uma independência total no grupo dos itens dos paradoxos humanos, revelando que a percepção desses paradoxos não se relaciona com a posição de chefia de quem respondeu ao questionário, qualquer que seja o nível de confiança variando entre 90% a 99.50%. Por outro lado, o mesmo comportamento não se verifica para o grupo dos itens dos paradoxos técnicos. A tabela 05 mostra os resultados globais obtidos com a aplicação da técnica de análise de contingência.

Tabela 05 - Relação entre o grau de percepção do paradoxo e a posição de chefia do respondente

Teste de hipótese de aceitação(A) ou rejeição(R) de relação - 28 graus de liberdade

Paradoxos/descrição		Qui-quadrado calculado	Nível de confiança(%) e Qui-quadrado tabelado				
			90,00	95,00	97,50	99,00	99,50
			34,4	37,7	40,6	44,3	46,9
Técnicos	Foco em sobrevivência e não em evolução	35,334	A	R	R	R	R
	Atraso em relação às mudanças	64,385	A	A	A	A	A
	Incremental, não futurista	44,596	A	A	A	A	R

Humanos	Fragmentário, não integrativo	35,250	A	R	R	R	R
	Teórico e "sem vida"	25,333	R	R	R	R	R
	Superficial, não refinado	58,207	A	A	A	A	A
	Ausência de conexão com a implantação	25,149	R	R	R	R	R
	Ocasional, não contínuo	23,942	R	R	R	R	R
	Foco em atividades-meio	33,336	R	R	R	R	R
	Restritos a muros artificiais	23,638	R	R	R	R	R
	Subestimação dos concorrentes	24,767	R	R	R	R	R
	Uso burocrático da tecnologia	24,131	R	R	R	R	R
	Baixo envolvimento da cúpula	31,931	R	R	R	R	R
	Baixo envolvimento da base	21,362	R	R	R	R	R
	Separação "pensantes/executantes"	34,158	R	R	R	R	R
	Jogos de aparências e "inverdades"	27,809	R	R	R	R	R
	Diálogos superficiais e impacientes	19,827	R	R	R	R	R
	Impermeabilidade das formas de pensar	16,241	R	R	R	R	R
	Ausência de "estímulo estratégico"	21,686	R	R	R	R	R
	Pouco incentivo à inovação	24,388	R	R	R	R	R
	Desconexão com a aprendizagem coletiva	25,103	R	R	R	R	R
	Nível de equipe atual ignorado	23,528	R	R	R	R	R
	Valores humanos não considerados	26,897	R	R	R	R	R
	Credibilidade não levada a sério	34,382	R	R	R	R	R

Fonte : compilado a partir da tabulação dos questionários aplicados

No grupo dos paradoxos técnicos, constata-se que existe uma relação de dependência entre a percepção dos paradoxos “superficial, não refinado”, “atraso em relação às mudanças” e “incremental, não futurista” e a posição de chefia dos entrevistados, conforme se observa da tabela 05. Para o paradoxo “fragmentário, não integrativo”, a hipótese de dependência só é aceita para o nível de 90% de confiança. Para os demais, inexistente relação dentro do intervalo de nível de confiança entre 90% e 99.50%.

No conjunto, pode-se assumir que a posição de chefia do respondente da amostra não possui relação com a percepção dos paradoxos em questão.

Para o ano corrente de 1999 em que o Plano Regional de Trabalho vem realizando-se, observa-se que 62.50% dos respondentes vêm contribuindo medianamente para a remoção dos problemas apontados em planejamento, sendo que 20.17% vêm atuando entre alto e muito alto para a minimização dos paradoxos. Segundo a percepção dos que compunham a amostra, os projetos e metas em 1999 vêm efetivando-se com um grau de 2.84, coerente com o nível de paradoxos “ausência de conexão com a implantação” de 2.76 obtido anteriormente.

Conclusões

O presente estudo evidenciou a existência de paradoxos ao longo do período analisado, apresentando um comportamento descendente, porém lento na remoção dos mesmos. Os melhores resultados vêm dando-se com a remoção dos paradoxos humanos, os quais influenciam a remoção dos paradoxos técnicos, conforme evidenciado. O processo de planejamento promovido pelos Correios do Ceará necessita ser melhor trabalhado quanto aos aspectos relativos a sua efetivação, devendo procurar incutir uma dimensão mais contínua, pois a dinâmica competitiva na qual se insere impõe um monitoramento de seu ambiente, revertendo-se em ajuste de suas ações. Nos momentos contínuos de reflexão estratégica, os diversos setores necessitam ser ouvidos de forma apropriada, procurando-se extrair

percepções, informações e sugestões de caráter inovador. Uma liderança efetiva deve estar presente em todos os níveis da Regional, de sorte a potencializar a remoção do posicionamento indesejável verificado afeto à falta de conexão com a implementação.

Como o estudo tratou de uma empresa pública, que paradoxalmente compete em um mercado concorrencial, merece um aprofundamento das causas desse lento processo de involução com as idiosincrasias em planejamento. Aponte-se, entretanto, que como empresa pública a ECT Ceará possui uma cultura própria e que está submetida, por exemplo, ao rigor da lei de licitação e contratação de pessoal, traduzindo-se em certamente elementos constrangedores a um avanço mais forte em direção à maior eficiência e eficácia do uso da função administrativa do planejamento. O outro ponto residiria no aprofundamento do fato de que a eficácia de técnicas gerenciais de planejamento oriundas da área privada, fica comprometida quando levada para o interior de uma empresa pública. Remete à necessidade de adequação metodológica, portanto, que reconheça seus valores e identidade peculiares.

De qualquer forma, o longo período de uma ação planejada vem significando alguma mudança na cultura da Regional dos Correios do Ceará, na medida em que incute uma necessidade de agir de forma integrada, de sorte a fazer convergir com eficiência e eficácia seus ativos e capacidades organizacionais. Conseqüentemente, promove uma preparação para desafios maiores em um ambiente postal que se vislumbra cada vez mais de livre concorrência.

Referências bibliográficas

- ANSOFF, Igor. A Prática Atual dos Sistemas de Planejamento. Rio de Janeiro, INCISA, 1977.
- _____. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas, 1990.
- CASTOR, Belmiro V. J. e SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. Revista Planejamento&Gestão, v 1, No 2, set/89.
- CHANDLER, A. Strategy and Structure: chapter in the history of industrial enterprice. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DOWSON, John M. et al. Postal performance : the transformation of global industry. Mansfield : Coopers & Lybrand, 1997.
- LUCKESI, Cipriano C. Avaliação da aprendizagem escolar. São Paulo: Cortez, 1993.
- MARCONDES, Sandro K. A formação estratégica em bancos de grande porte. São Paulo. EASP/FGV, Dissertação de Mestrado, 1993.
- MATTAR, Fauze. Pesquisa de marketing. São Paulo : Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. A queda e ascensão do planejamento estratégico. Harvard Business Review, Jan-Fev, 1994.
- _____. et all. Todas as partes do elefante. HSM Management, No 12, Ano 2, jan-fev 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro : Record, 1997.
- O NOVO executivo - Coletânea Amana. São Paulo : Amana Desenvolvimento&Educação, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Estratégia Empresarial : uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1991.
- PINHO, R. N. P. Formação estratégica nas organizações : uma análise crítica das escolas de pensamento e comportamento estratégicos. Fortaleza : UECE, 1996.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- QUINN, James. Strategies for change : logical incrementalis. Sloan Management Review, v 20, No 1, 1980.
- RANGANATHAN, Kumar e DEY, Rohini. Redirecting mail:postal sector reform. Berne : BIRD/UPU, 1996.
- WOOD JR, Thomas. Planejamento estratégico : uma nau sem rumo. Revista Carta Capital, 26 de junho de 1996.