



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



HAROLDO FERRAZ MEIRA JÚNIOR

**A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NOS CORREIOS NO
ESPÍRITO SANTO SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES DE SUAS ÁREAS
FINALÍSTICAS**

**VITÓRIA-ES
2020**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



HAROLDO FERRAZ MEIRA JÚNIOR

**A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NOS CORREIOS NO
ESPÍRITO SANTO SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES DE SUAS ÁREAS
FINALÍSTICAS**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira

**VITÓRIA-ES
2020**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

F368i Ferraz Meira Júnior, Haroldo, 1977-
A implantação do orçamento base zero nos Correios no Espírito Santo sob a ótica dos trabalhadores de suas áreas finalísticas / Haroldo Ferraz Meira Júnior. - 2020.
144 f. : il.

Orientador: Rogério Zanon da Silveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Orçamento base zero. 2. Teoria dos sistemas. 3. Gestão pública. 4. Revisão sistemática. 5. Triangulação de informações. 6. Orçamento empresarial. I. Zanon da Silveira, Rogério. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



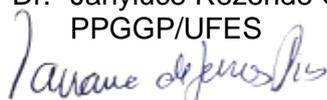
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

No dia vinte e nove de julho do ano de 2020, às 10 horas, reuniu-se em sessão por meio de sala virtual por Webconferência, a banca examinadora composta pelos membros remotos doutores Rogério Zanon da Silveira (orientador - presidente da banca), Janyluce Rezende Gama (membro interno), Taciana de Lemos Dias (membro interno) e Robson Zuccolotto (membro externo) para a sessão pública de defesa de dissertação do(a) mestrando(a) HAROLDO FERRAZ MEIRA JUNIOR, com o título: A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES DE SUAS ÁREAS FINALÍSTICAS. Com a palavra, o(a) presidente da banca deu início à sessão, passando a palavra ao(a) aluno(a), que procedeu à exposição da dissertação. Na sequência, os membros da banca fizeram as suas considerações e arguições, as quais foram respondidas pelo(a) mestrando(a). Logo após, o(a) presidente da sessão convidou a permanecer na sala virtual somente a Comissão Examinadora para deliberação. Concluída a avaliação, o(a) presidente da sessão convocou o(a) mestrando(a) e os interessados para ingressarem na sala virtual e comunicou o resultado da avaliação da banca, que decidiu pela **APROVAÇÃO** da dissertação. Por fim, o(a) presidente da sessão informou que o(a) aprovado(a) fará jus ao diploma de Mestre depois de entrega da versão final da dissertação (em meio digital e impresso) com os ajustes indicados pela banca, além do cumprimento de todos os requisitos do programa para a conclusão do curso. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada digitalmente pelos membros da banca examinadora.

Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira
PPGGP/UFES
Orientador

Prof.^a Dr.^a Janyluce Rezende Gama
PPGGP/UFES


Prof.^a Dr.^a Taciana de Lemos Dias
PPGGP/UFES

Prof. Dr. Robson Zuccolotto
PPGCon/UFES

Campus Universitário Almor de Queiroz Araújo, Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória/ ES. Cep. 29.075-910
Tel. (27) 4009-5371



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
JANYLUCE REZENDE GAMA - SIAPE 2456847
Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE
Em 25/08/2020 às 12:27

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/53677?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por ROBSON ZUCCOLOTTO - SIAPE 1549183

Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE

Em 28/08/2020 às 10:13

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/55377?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por ROGERIO ZANON DA SILVEIRA - SIAPE 2243094
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 28/08/2020 às 14:49

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/55637?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por TACIANA DE LEMOS DIAS - SIAPE 1820730

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP/CCJE

Em 18/05/2021 às 15:15

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/192288?tipoArquivo=O>

Dedico esta dissertação ao Criador, à minha esposa, aos meus pais, a meu irmão e aos meus três filhos. Cheguei até aqui sobre os ombros destes que nunca me deixaram só.

AGRADECIMENTOS

Chegar ao fim de um mestrado profissional em uma instituição pública federal, vindo de uma família simples de uma pequena cidade do sudoeste baiano (Cândido Sales), me dá a certeza de que a dedicação pessoal, o suporte familiar, a companhia de bons mentores e a iluminação de ideias concedidas por um Deus que criou todas as coisas, são capazes de elevar seres finitos, a patamares inimagináveis. Tendo a clareza de que o saber me torna mais livre e diametralmente cativo para servir aqueles que precisarem de mim, teço meus agradecimentos pela conclusão desse trabalho e desse árduo período de estudos.

Agradeço YHWH, por me enxergar quando ninguém mais podia me ver.

Aos meus pais, Haroldo e Zileide, por me mostrarem bem cedo qual era a verdadeira grandeza de um homem e sua legítima riqueza. À minha esposa, Erica, por ser metade de mim, companheira leal, que participou comigo em cada momento, cuidando de tudo para que pudesse encontrar ambiente favorável à aprendizagem e ainda alimentou minha alma da certeza de que podia ir mais longe (essa conquista também é sua). Aos meus três filhos, Daniel, Kalebe e Evilaila, que foram privados de minha atenção, para que pudesse concluir os estudos (me desculpem pela má gestão do tempo). Ao meu irmão Ruben, que foi um companheiro em vários momentos de uma longa trajetória e que sempre me motivou para seguir avante.

Ao meu tio Paulo, por descortinar a fascinante janela do saber, mostrando-me um caminho possível quando eu ainda era um adolescente. Ao tio Napoleão e família, pela acolhida em sua casa e a primeira oportunidade de vivenciar a prática contábil e financeira. Ao Prof. Dr. Waggnoor Kettle, por ter aguçado meu interesse pelas Ciências Contábeis e delineado a perfeição como um ideal a ser perseguido.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos pela disponibilidade de conceder-me quatro horas semanais para dedicar-me à pesquisa, além de manter convênio educacional com a universidade. À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento. Aos professores da banca examinadora, Dra. Janyluce Gama, Dr. Robson Zuccolotto, Dra. Taciana Dias, pelas instruções de melhoria. Ao professor Dr. Rogério Zanon, pela orientação e mentoria desse estudo.

Nada é suficientemente bom. Então vamos fazer o que é certo, dedicar o melhor de nossos esforços para atingir o inatingível, desenvolver ao máximo os dons que Deus nos concedeu, e nunca parar de aprender. *Ludwig van Beethoven*

RESUMO

JÚNIOR, Haroldo Ferraz Meira. **A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES DE SUAS ÁREAS FINALÍSTICAS**. 2020.144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020.

Nos exercícios financeiros de 2013 a 2016, a **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos** acumulou um prejuízo líquido de R\$ 3,9 bilhões sinalizando que mudanças imperativas deveriam ocorrer no exercício seguinte. Dentre as muitas ações adotadas pela entidade, elegeu-se o **Orçamento Base Zero (OBZ)** como instrumento de orçamentação e de controle das despesas anuais. Este estudo buscou responder qual é a percepção da área finalística dos Correios no Espírito Santo, sobre a implantação do orçamento base zero, descrevendo essas **percepções** quanto aos aspectos de sua **comunicação, envolvimento das equipes e visão de otimização dos processos**, além dos **benefícios e limitações do OBZ**. Em termos teóricos a pesquisa se ampara na **Teoria Geral de Sistemas**, sendo o OBZ um gerador de interação com as diversas áreas da entidade. Quanto aos métodos e procedimentos, foi utilizada uma abordagem qualitativa, descritiva, com aplicação de 250 questionários a empregados dos Correios das **áreas finalísticas** e administrativas para captação de suas visões sobre o OBZ, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 6%. Para verificar a visão da empresa, foi utilizado levantamento documental do processo de implantação. Já a visão de outros autores foi captada a partir de uma **revisão sistemática de literatura**. Para melhor legitimar os achados da pesquisa, que em síntese buscou identificar a percepção sobre a implantação do OBZ a partir de lentes diferentes, a **triangulação de dados e informações**, auxiliou na assimilação das várias realidades percebidas. Os resultados indicaram: falhas na comunicação para implantação do OBZ nos Correios, onde 82% dos empregados das áreas finalísticas afirmaram não terem ouvido falar sobre o OBZ ou não terem ideia do que seja; falta de envolvimento das áreas finalísticas, mesmo percebendo que há uma predisposição de 78% dos empregados dessa área em participar de projetos que versem sobre a melhoria de processos e redução de despesas em suas unidades de trabalho. A construção dos pacotes de decisão do OBZ a partir da aglutinação de despesas similares em categorias inibiu a avaliação das despesas a partir de suas atividades e tarefas, prejudicando conseqüentemente a formulação de atividades alternativas e sua priorização quando os recursos se apresentassem escassos. Os principais benefícios percebidos foram a eficiência, transparência e redução de despesas promovidas pelo OBZ, sendo a complexidade e morosidade na implantação as limitações elencadas.

Palavras-chave: Orçamento Base Zero. Teoria dos Sistemas. Gestão Pública. Revisão Sistemática. Triangulação de Informações.

ABSTRACT

JÚNIOR, Haroldo Ferraz Meira. **THE IMPLEMENTATION OF THE ZERO BASE BUDGET IN THE POST IN ESPÍRITO SANTO FROM THE PERSPECTIVE OF WORKERS IN ITS FINALISTIC AREAS.** 2020.144 s. Dissertation (Professional Master in Public Management) - Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2020.

In the financial years 2013 to 2016, the **Brazilian Post and Telegraph Company** accumulated a net loss of R \$ 3.9 billion, signaling that imperative changes should occur in the following year. Among the many actions adopted by the entity, the **Zero Base Budget (ZBB)** was chosen as an instrument for budgeting and controlling annual expenses. This study sought to answer what is the perception of the post office area in Espírito Santo, on the implementation of the zero base budget, describing these perceptions regarding aspects of their **communication, team involvement and vision of process optimization**, in addition to the **benefits and limitations from ZBB**. In theoretical terms, the research is supported by the **General Systems Theory**, with ZBB being a generator of interaction with the different areas of the entity. As for the methods and procedures, a qualitative, descriptive approach was used, with the application of 250 questionnaires to Brazilian Post and Telegraph Company employees in the **final** and administrative **areas** to capture their views on the ZBB, with a 95% confidence level and an error margin of 6 %. To verify the company's vision, a documentary survey of the implementation process was used. The views of other authors were captured from a **systematic literature review**. In order to better legitimize the research findings, which in summary sought to identify the perception about the implementation of ZBB from different lenses, the **triangulation of data and information**, helped in the assimilation of the various perceived realities. The results indicated: communication failures for the implementation of ZBB at the Brazilian Post and Telegraph Company, where 82% of employees in the final areas stated that they had not heard about ZBB or had no idea what it was; lack of involvement of the finalistic areas, even though there is a predisposition of 78% of employees in this area to participate in projects that deal with improving processes and reducing expenses in their work units. The construction of ZBB decision packages based on the combination of similar expenses into categories inhibited the evaluation of expenses based on their activities and tasks, consequently impairing the formulation of alternative activities and their prioritization when resources are scarce. The main perceived benefits were the efficiency, transparency and expense reduction promoted by ZBB, with the listed limitations being the complexity and delay in implementation.

Keywords: Zero Base Budget. Systems theory. Public Management. Systematic review. Information triangulation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema geral da pesquisa.....	25
Figura 2. Triangulação de Informações.....	30
Figura 3. Fórmula para cálculo do tamanho da amostra	34
Figura 4. Resultado da busca nas bases eletrônicas	39
Figura 5. Principais diferenças entre o orçamento base histórica e o orçamento base zero.	48
Figura 6. Relação entre planejamento e orçamento no OBZ.....	49
Figura 7. Exemplo de subdivisão de pacotes de decisão.....	51
Figura 8. Fluxo do "Programa Dez em 1" dos Correios e o OBZ.....	57
Figura 9. Estrutura organizacional dos Correios com respondentes do questionário	62
Figura 10. Distribuição das sentenças por objetivos específicos da pesquisa.....	68
Figura 11. Pilares do modelo OBZ nos Correios	81
Figura 12. Modelo OBZ <i>Accenture</i> implantado nos Correios.....	82
Figura 13. Matriz de responsabilização cruzada	83
Figura 14. Estrutura dos pacotes de decisão aplicada nos Correios	84
Figura 15. Ficha técnica TLT sobre o OBZ para todos os empregados	86
Figura 16. Comunicação interna por meio digital solicitando participação no OBZ	87
Figura 17. Principais benefícios do OBZ destacados pelos Correios	87
Figura 18. Equação para cálculo da eficiência logística	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Matriz do objetivo da pesquisa	29
Quadro 2. Critérios para inclusão de artigos	38
Quadro 3. Organizações de pequeno e médio portes com implantação do OBZ no Brasil ..	55
Quadro 4. Artigos incluídos na revisão sistemática	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Cronograma de aplicação do questionário nas áreas finalísticas	33
Tabela 2. Definição de Amostra	35
Tabela 3. Retorno de questionários por setor dos Correios	63
Tabela 4. Idade dos respondentes.....	64
Tabela 5. Tempo de trabalho dos respondentes nos Correios	64
Tabela 6. Sexo dos respondentes.....	65
Tabela 7. Cargo dos respondentes nos Correios	65
Tabela 8. Escolaridade dos respondentes	66
Tabela 9. Função gratificada dos respondentes nos Correios.....	67
Tabela 10. Predominância de trabalho externo nos Correios.....	68
Tabela 11. Resultado sentença 1	70
Tabela 12. Resultado sentença 2	71
Tabela 13. Unidades envolvidas em projeto de redução de despesas	71
Tabela 14. Resultado sentença 3	72
Tabela 15. Resultado sentença 4	73
Tabela 16: Resultado sentença 5 - finalística.....	75
Tabela 17. Resultado sentença 5 - administrativa.....	76
Tabela 18: Resultado sentença 6	77
Tabela 19. Resultado sentença 7	77
Tabela 20. Resultado sentença 8 – finalística	79
Tabela 21. Resultado sentença 8 - administrativa.....	80
Tabela 22. Demonstração de resultado do exercício dos Correios: 2013 a 2018.....	88
Tabela 23. Abordagem metodológica das publicações selecionadas.....	91
Tabela 24. Classificação dos periódicos utilizados na revisão sistemática.....	93
Tabela 25. Visão do OBZ pelos autores dos artigos selecionados.....	93
Tabela 26. Visão do OBZ pelos autores dos artigos selecionados.....	94
Tabela 27. Limitações do OBZ percebidas pelos autores dos artigos selecionados	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP-	Association of Business Process Management Professionals
BPM -	Business Process Management
CAPEX-	Capital Expenditure
CBOK-	Common Book of Knowledge
CDD -	Centro de Distribuição Domiciliária
CEE -	Centro de Entrega de Encomendas
CEP -	Código de Endereçamento Postal
CPC -	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DDA -	Distribuição Domiciliar Alternada
DIEFI -	Diretoria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Finanças
DIGEP-	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIGOV-	Diretoria de Governança Compliance e Segurança
DINEG-	Diretoria de Negócios
DIOPE-	Diretoria de Operações
DIRAD-	Diretoria de Administração
DOAJ -	Directory of Open Access Journals
DRE -	Demonstração do Resultado do Exercício
EBIT -	Earnings Before Interest and Taxes
EL -	Eficiência Logística
EUA -	Estados Unidos da América
IEP -	Índice de Entrega no Prazo
IFRS -	International Financial Reporting Standards
INSS -	Instituto Nacional do Seguro Social
MCTIC-	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
NT -	Nota Técnica
OBH -	Orçamento Base Histórica
OBZ -	Orçamento Base Zero
PDCA-	Plan, Do, Check, Act
PMO -	Plano de Melhoria Operacional
PRFQ-	Programa de Recuperação Financeira e da Qualidade
RL -	Receita Líquida

ROCA- Reunião Ordinária do Conselho de Administração
SE/ES- Superintendência Estadual de Operações do Espírito Santo
TLT - Treinamento no Local de Trabalho
VBZ - Variável Base Zero
VIFIC - Vice Presidência de Finanças e Controladoria
ZZB - Zero Base Budget

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	20
1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL	20
1.2 O TEMA DA PESQUISA	21
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA	23
1.4 OBJETIVO DA PESQUISA	23
1.4.1 Objetivo geral	23
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.4.3 Produto técnico	24
1.5 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA	26
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	28
2.2 TRIANGULAÇÃO DE INFORMAÇÕES	29
2.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA	31
2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES.....	31
2.4.1 Questionário	31
2.4.1.1 Definição do público alvo	31
2.4.1.2 Coleta de informações	32
2.4.1.3 Qualificação do questionário	33
2.4.1.4 Tamanho da amostra	34
2.4.1.5 Forma de tratamento das informações	35
2.4.1.6 Viabilidade da aplicação do questionário.....	35
2.4.2 Documentação.....	36
2.4.2.1 Documentos para implantação do OBZ nos Correios	36
2.4.2.2 Documentos de verificação dos resultados nos Correios após OBZ	36
2.4.3 Revisão sistemática	37
2.4.3.1 Necessidade da utilização de uma revisão sistemática de literatura	37
2.4.3.2 Critérios de definição das bases e seleção dos periódicos	38
2.4.3.3 Tratamento das informações da revisão sistemática.....	39
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	40
3.1 TEORIA DOS SISTEMAS E O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	40
3.1.1 Teoria Geral dos Sistemas	40
3.1.2 Planejamento e Orçamento Empresarial	41
3.2 ORÇAMENTO BASE HISTÓRICA.....	43
3.3 ORÇAMENTO BASE ZERO - OBZ.....	45
3.3.1 Origem do OBZ	45
3.3.2 OBZ x OBH	47
3.3.3 OBZ e o processo de implantação	49
3.3.4 OBZ e a comunicação e participação dos envolvidos na implantação.....	52
3.3.5 OBZ e as ferramentas para melhoria de processos	53
3.3.6 OBZ em organizações públicas e privadas	54
3.3.7 OBZ nos Correios.....	56
3.4 A PERCEPÇÃO NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES	58
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES	59
4.1 A INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA	59
4.2 RESULTADOS E INFORMAÇÕES DA PESQUISA	61
4.2.1 Questionário: percepção dos empregados dos Correios sobre o OBZ.....	61
4.2.1.1 Características e qualificações dos respondentes.....	62

4.2.1.2 Análise dos resultados coletados no questionário	68
4.2.2 Documentação de implantação do OBZ nos Correios	81
4.2.2.1 Processo de implantação do OBZ nos Correios	81
4.2.2.2 Resultado econômico-financeiro comparado	88
4.2.3 Revisão sistemática: percepção dos autores selecionados	91
4.3 DISCUSSÃO COM TRIANGULAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES	94
5 CONCLUSÕES	101
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA	114
APÊNDICE B – TRIANGULAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES	116
APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO PER SE DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO DAS ÁREAS FINALÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO	118
ANEXO A – PUBLICAÇÃO DE MATÉRIA AOS EMPREGADOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO OBZ NOS CORREIOS	140
ANEXO B – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	141

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

Minha formação profissional se deu na área contábil. Fiz o curso técnico de contabilidade no Instituto Adventista de Ensino do Nordeste, na cidade de Cachoeira-BA e posteriormente a graduação em ciências contábeis na Universidade Federal do Espírito Santo, tendo atuação profissional como técnico e contador. Tive ainda uma passagem acadêmica lecionando disciplinas em curso técnico de contabilidade integrado ao ensino médio, no Colégio Estadual Orlando Spínola, em Cândido Sales-BA. No ano de 2004, após aprovação em concurso público, fui trabalhar na área financeira dos Correios no Espírito Santo, onde participei de diversas atividades técnicas e de gestão, desde o faturamento de grandes clientes à gestão contábil, orçamentária, de dispêndios gerais e custos operacionais. Pela natureza das atividades que desenvolvia, pude conhecer várias unidades finalísticas e suas estruturas de trabalho.

Em 2016, os Correios iniciaram os estudos para implantação do Orçamento Base Zero (OBZ), sob a orientação da consultoria *Accenture* e em 2018 fui transferido para a controladoria, área interna responsável pela implantação do OBZ na empresa, dentre outras atividades. Nesse mesmo ano ingressei no mestrado profissional e de imediato entendi que seria muito importante aproveitar o conhecimento obtido nas observações e conversas quando das visitas técnicas às áreas finalísticas da empresa, para verificar sua percepção dos efeitos da nova forma de trabalhar o orçamento e os gastos dos Correios, uma vez que é na operação onde as principais despesas são incorridas. Tal mensuração seria pioneira, bem como o produto oriundo desse trabalho. Outro aspecto considerado foi a facilidade em obter respondentes para o questionário da pesquisa, visto que a maior parte do público alvo estaria localizado nas cidades da Grande Vitória, o que permitiria a abordagem *in loco*, potencializando a quantidade de formulários respondidos. Desde o primeiro pré-projeto de pesquisa apresentado à coordenação do Programa, já constava a temática do OBZ. Com a maturação do tema e as orientações recebidas, houve alteração apenas na abordagem, porém o conteúdo foi preservado. Assim nasce essa pesquisa.

1.2 O TEMA DA PESQUISA

Para gerir suas atividades, os entes públicos e privados necessitam de instrumentos capazes de indicarem os rumos que o negócio seguirá, bem como a identificação dos recursos necessários para que os objetivos da organização sejam atingidos. Nesse sentido, o planejamento com sua respectiva mensuração orçamentária, pode se prestar como instrumentos catalisadores para uma gestão que busca eficiência e minimiza falhas (CUNHA, 2010). Neto (2011) enfatiza que deve haver esforço e dedicação intensos nas atividades que envolvem o orçamento, com ampla abrangência na empresa.

A amplitude do planejamento orçamentário pode envolver os vários setores de uma organização. A teoria dos sistemas ajuda a colocar luz à implantação de uma nova forma de gerir os recursos de uma entidade. Sendo a organização um sistema aberto, capaz de interagir com o ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciado (PEREIRA, 2001), as interações entre os diversos ambientes precisam seguir uma trilha holística e de harmonia, para que os objetivos comuns sejam atingidos em sua totalidade e não apenas em partes desse organismo. O planejamento orçamentário pode ser visto como um subsistema da organização que necessita também de interação, *feedback* e constante adaptação com o meio, em que pese haver uma rigidez de critérios a serem seguidos.

Dentre as muitas formas de se criar a peça orçamentária de uma entidade, o Orçamento Base Zero se difere devido ao fato de todo levantamento que servirá de base para construção do orçamento ser levantado a partir da observação das necessidades existentes para que a entidade consiga entregar sua estratégia. Trata-se de romper com o passado e as possíveis inconsistências advindos de bases históricas que podem conter ineficiências (PADOVEZE, 2000). Essa forma de orçamentação parte do princípio de que nem todas as ocorrências que geraram despesas num período irão se repetir no período seguinte. É preciso colocar um novo olhar sobre as reais necessidades da empresa, alterando, se necessário, os processos existentes a fim de gerar eficiência no gasto. O OBZ oferece também compreensão do conceito de competitividade e desempenho da organização frente a concorrência (SANTOS, 2015).

No ano de 2016 a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, iniciou em todo território nacional, inclusive no estado do Espírito Santo, a implantação da metodologia do OBZ como elemento norteador para a gestão orçamentária e controle de gastos, realizada até então de forma tradicional. A implementação ficou sob responsabilidade da Vice-Presidência de Finanças e Controladoria (VIFIC) que contou com o patrocínio da presidência da empresa e do seu conselho de administração.

Agindo como um sistema aberto, associado à estratégia e ao planejamento, o OBZ foi concebido com a ciência da alta administração e a necessidade de participação das diversas áreas da entidade a fim de realizar os devidos alinhamentos para garantir a correta alocação dos recursos. É o OBZ que sustentará a estratégia de baixo para cima (TOZZI; COSTA, 2017), daí a importância de verificar a percepção da área finalística quanto sua implantação. Para este estudo, definiu-se como área finalística, os empregados dos Correios responsáveis pela última milha do processo de entrega, compreendendo os carteiros, motoristas, motociclistas e técnicos dos centros de distribuição domiciliária (CDD) e centro de entrega de encomendas (CEE). Até o momento em que esta pesquisa foi iniciada, havia no estado do Espírito Santo 16 CDD, distribuídos nos municípios de: Vitória, Vila Velha, Cariacica, Serra, Guarapari, Cachoeiro do Itapemirim, Aracruz, Linhares, Colatina e São Mateus. Já o CEE possuía apenas 1 unidade localizada no município de Vitória.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: este primeiro apresenta a temporalidade do autor, a contextualização do problema, os objetivos, delimitação, justificativa e produto técnico esperado. O capítulo 2 descreve a metodologia aplicada à pesquisa, detalhando o tipo de abordagem, os instrumentos de coleta de informações e sua forma de tratamento, além da revisão sistemática realizada para apurar os benefícios e limitações do OBZ. O capítulo 3 traz a fundamentação teórica abordando as teorias e os autores que dão sustentação à pesquisa. O capítulo 4 é reservado à discussão, análise das informações e apresentação dos resultados com utilização da técnica de triangulação de dados e informações. Por fim, no capítulo 5 são relatadas as conclusões e limitações da pesquisa.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

Nos exercícios financeiros de 2013 a 2016 a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos acumulou um prejuízo líquido de R\$ 3,9 bilhões, sinalizando a necessidade de mudanças imediatas para os exercícios seguintes. Dentre as muitas ações adotadas pela entidade, elegeu-se o OBZ como instrumento de orçamentação e de controle dos gastos. Toda metodologia de implantação foi construída pela consultoria *Accenture*, com acompanhamento da controladoria dos Correios.

Comumente utilizado no setor privado, essa adoção do OBZ num ente público tem sido mais frequente, como nos casos da Petrolífera Estatal Mexicana (SANTOS; MAZA, 2018) e de organizações públicas da Ucrânia (IBRAHIM, 2019). Um dos primeiros casos de aplicação do OBZ foi em 1973 no governo da Geórgia nos Estados Unidos, pelo então governador *Jimmy Carter*. Dentre as críticas recebidas sobre o processo de implantação, foi mencionado que existiu pouco estímulo, no governo, à eficácia de custos. Perceberam que as economias auferidas foram mais em função de cortes orçamentários feitos por diretores e responsáveis pelos pacotes de despesas do que pela melhoria na eficácia das operações, o que corresponde a um desvio ao modelo do orçamento base zero (PYHRR, 1981). Por ser construído de forma colaborativa, envolvendo diversos níveis hierárquicos e equipes multidisciplinares (TOZZI; COSTA, 2017), decidiu-se que o presente estudo busca discutir a seguinte questão de pesquisa: **Qual a percepção dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo quanto a implantação do OBZ como instrumento de gestão do gasto?**

1.4 OBJETIVO DA PESQUISA

1.4.1 Objetivo geral

Descrever percepções dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, sobre a implantação do OBZ.

1.4.2 Objetivos específicos

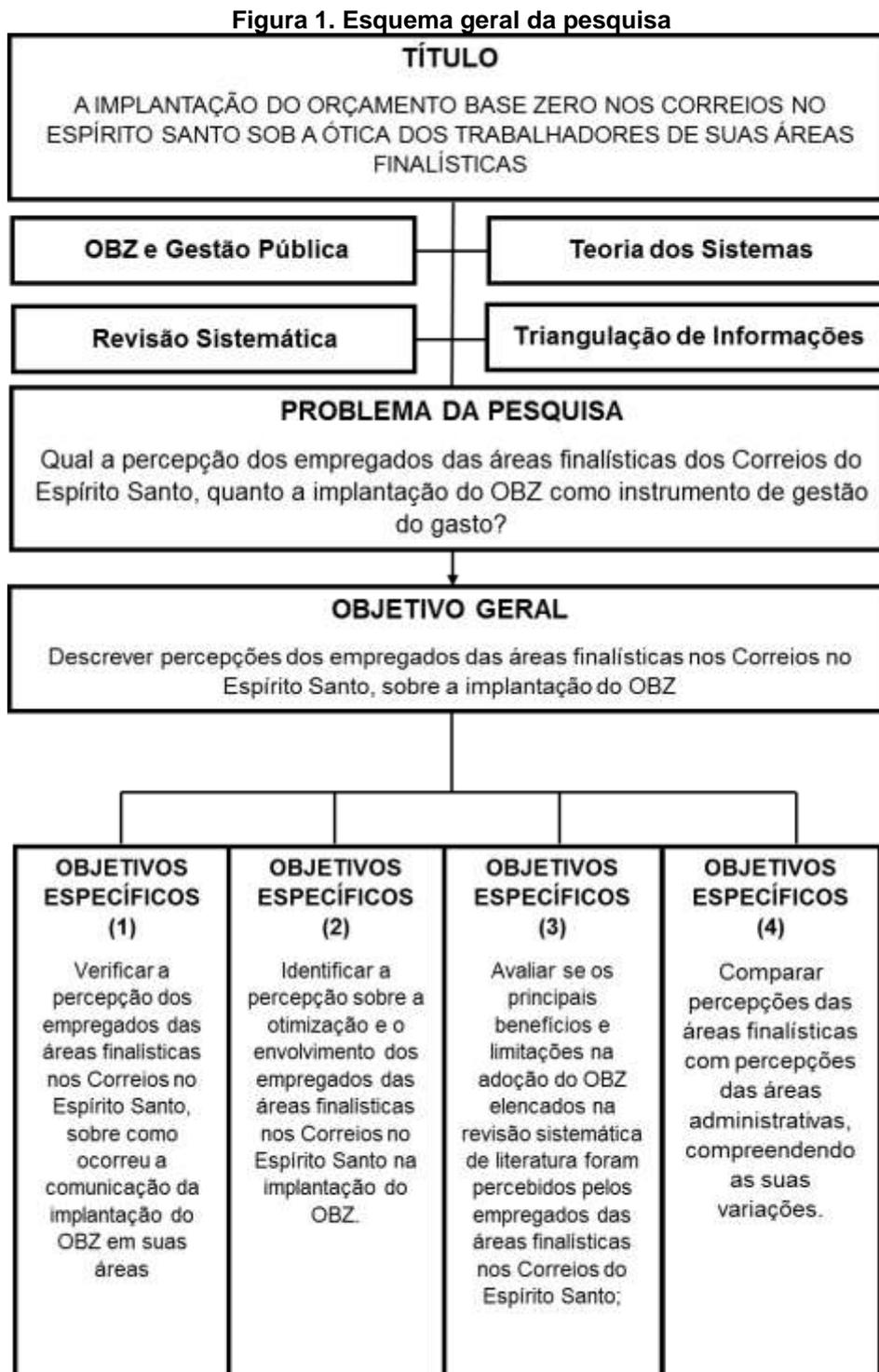
- (1) Verificar a percepção dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, sobre a comunicação da implantação do OBZ em suas áreas;
- (2) Identificar a percepção sobre a otimização e o envolvimento dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo na implantação do OBZ;
- (3) Avaliar se os principais benefícios e limitações na adoção do OBZ elencados na revisão sistemática de literatura foram percebidos pelos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo;
- (4) Comparar percepções das áreas finalísticas com percepções das áreas administrativas¹, compreendendo as suas variações.

1.4.3 Produto técnico

A partir dos resultados foi elaborado o produto técnico: **Relatório Técnico Per Se: Diagnóstico de percepção das áreas finalísticas e administrativas dos Correios no Espírito Santo sobre a implantação do orçamento base zero**, (apêndice C). Como complemento ao Relatório Técnico *Per Se* foi elaborado um arquivo eletrônico utilizando o *Microsoft® Power BI*, contendo informações mensais sobre os custos de cada unidade das áreas finalísticas dos Correios, classificando-os por subcategorias do OBZ, confrontando-os com seus resultados de qualidade operacionais e sua carga de trabalho, possibilitando ainda a comparação com os resultados de outras unidades assemelhadas. O *Microsoft® Power BI* é uma ferramenta de análise de negócios que possibilita visualizações interativas e possui competências de *Business-Intelligence*, o que permite a criação de relatórios e painéis a partir do acesso a uma base de dados, sem a necessidade de

¹ Para esta pesquisa definiu-se como área administrativa os empregados que realizam contratação ou gestão de contratos de bens e serviços para a área finalística dos Correios do Espírito Santo, bem como a área de gestão tática, tais como: Gabinete da Superintendência Estadual, áreas de serviços, infraestrutura, recursos humanos, gestão da frota, gestão do atendimento, assessoria jurídica, coordenação de comunicação e coordenação de vendas.

intervenções de desenvolvedores de *softwares* (DUTTA, 2019). O produto técnico foi entregue para a Superintendência Estadual dos Correios do Espírito Santo em Vitória-ES. A figura 1 esboça o esquema geral da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2019).

1.5 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A administração das organizações tem apresentado propostas cada vez mais desafiadoras tanto no setor público quanto no privado. Para a sobrevivência desses organismos em ambiente de concorrência numa economia globalizada, é recomendado a utilização de técnicas avançadas de gerenciamento (HOJI, 2010). Os entes públicos também têm enfrentado a concorrência de diversos serviços privados e tecnológicos que podem torná-los desnecessários para parte considerada da população. Fatores essenciais à percepção de valor por parte dos usuários de bens e serviços, tais como: baixo custo, experiência marcante e segurança fazem com que as organizações busquem novas ferramentas que maximizem seus resultados. Segundo Hoji (2010), a geração de lucro e caixa se mostra importante inclusive para os entes públicos, visto que esses recursos podem ser reinvestidos e proporcionar uma expansão e melhoria dos serviços prestados à população. É nesse contexto de melhoria contínua para geração de valor que este estudo se debruça a avaliar o OBZ numa empresa pública identificando-o como um sistema aberto que provoca interações internas e externas.

A escolha do OBZ como elemento principal dessa pesquisa se deu também em função de tratar-se de uma temática atual no universo empresarial e da gestão pública, com aplicação prática nas organizações, porém com poucos trabalhos científicos publicados. Mesmo assuntos mais amplos dentro dessa temática do conhecimento organizacional como o orçamento empresarial possui pouca produção científica (LENZ; FEIL, 2016). Segundo Leite, et al. (2008), a dificuldade dos pesquisadores em obter as informações estratégicas das entidades seria um dos principais fatores inibidores a novas publicações. Diversas entidades públicas e privadas têm se utilizado dessa técnica de orçamentação na busca de maximizar seus resultados. Apesar de ter sido desenvolvida em 1969 por Peter A. Pyhrr nos Estados Unidos, há diversas experiências recentes de aplicação do método, tanto em organizações privadas (Kraft em 2015; Kellogg em 2016), quanto em organizações públicas (Petroliífera Estatal Mexicana em 2016; Governos dos Emirados Árabes e Malásia em 2019). A gestão de custos vem ganhando crescente espaço em organizações públicas (FIORIN, 2017). O OBZ trabalha com a otimização e não apenas com o corte de gasto, tornando a orçamentação uma prática de todos

(TOZZI; COSTA, 2017), inclusive com identificação clara das limitações de sua aplicação.

A análise feita a partir de um recorte sobre os Correios se justifica por ser uma instituição que está desde o ano de 2016 implantando o OBZ, além de possuir características singulares para o enriquecimento da pesquisa. Os Correios são a única organização empresarial presente em todos os municípios brasileiros, prestando serviços dentro e fora do país. No setor logístico atua em mercado de entrega de correspondências (monopolista) além de possuir forte atuação no mercado concorrencial (entrega de encomendas e logística integrada), sendo o maior operador do *e-commerce* brasileiro (MARTINS, 2019). É uma estatal que possui características da gestão privada, com setores definidos para administração do orçamento, custos e controladoria. Sua contabilidade segue as diretrizes da lei das sociedades por ações (6.404/76), bem como das normas internacionais (*IFRS*) e respectivos pronunciamentos contábeis (CPC). É a maior empregadora celetista do Brasil. Possui processo produtivo definido e planejamento organizacional formal. Devido a necessidade de coletar percepções a partir da aplicação de um questionário *in loco* sobre a implantação do OBZ, delimitou-se os Correios do Espírito Santo como amostra do universo Correios, a fim de dar celeridade e viabilidade à pesquisa uma vez que o pesquisador residia no Estado do Espírito Santo, não sendo possível no período da pesquisa, se deslocar a outras unidades da federação, uma vez que seu labor na estatal não permitiria tais deslocamentos.

Essa pesquisa também traz colaboração para o estudo de outras organizações por evidenciar a percepção da área finalística (comumente contemplada de forma passiva nos processos orçamentários), com uma experiência que poderá evidenciar a possibilidade ou não de replicação em entidades com fundamentos similares aos dos Correios. Encontra ainda, aderência com a Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, por se tratar de uma proposta gerencial para orçamentação de entidades com vistas a eficiência no gasto, motivada pelo gerenciamento de processos e utilização de preceitos da mentalidade enxuta. Configura-se, portanto, como uma ação de inovação, na gestão pública (Projeto estruturante 4: Transformação e inovação organizacional).

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por finalidade descrever os métodos e procedimentos utilizados no desenvolvimento desse trabalho científico, que estão expostos a seguir por meio de três seções tratando da abordagem e tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa e os instrumentos de coleta de informações.

2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada utilizando uma abordagem qualitativa para avaliação das informações, pois, de acordo Bell (2008), permite a compreensão de procedimentos observados por grupos específicos e terá como instrumento de coleta, a aplicação de questionário para empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, bem como para área administrativa (contraponto). Para que o levantamento das percepções dos empregados fossem captadas de forma padronizada, uniforme, e com garantia do anonimato, o uso de questionário se apresentou como uma técnica de coleta de dados oportuna, pois satisfaz a todos esses requisitos (BELL, 2008).

Quanto aos objetivos gerais e propósitos a pesquisa seguiu uma abordagem descritiva visando identificar associações entre as percepções dos respondentes do questionário quanto a implantação do OBZ nos Correios, com os conceitos preconizados na teoria. Os fenômenos aqui descritos são influenciados pelos significados atribuídos no ambiente em que ocorrem (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas podem ter a finalidade de identificar as possíveis relações entre variáveis que estão sendo estudadas (neste caso, os benefícios e limitações da implantação do OBZ nos Correios). Além disso, as pesquisas descritivas identificam as situações, atitudes ou opiniões de uma determinada população (FREITAS et al., 2000), (neste caso, as percepções dos respondentes). Para levantar os benefícios e limitações na adoção do OBZ, foi realizada uma revisão sistemática, utilizando-a como subsídio para resposta ao objetivo específico (3). Segundo Sampaio e Mancini (2007) uma revisão sistemática possibilita conhecer um resumo das evidências relacionadas a um assunto com a aplicação de

métodos explícitos e sistematizados, sendo úteis para identificar temas que necessitam de evidências. Neste trabalho, buscou-se a revisão sistemática para evidenciar os benefícios e limitações da aplicação do OBZ nas organizações.

Na verificação de como se deu a implantação do OBZ nos Correios, utilizou-se o levantamento documental para demonstração dos procedimentos adotados, buscando confirmação dos resultados obtidos a partir das demonstrações contábeis de 2016 a 2018. De acordo Gil (2010), a análise documental se refere ao exame de documentos, com o intuito de determinar as circunstâncias que eles estão relacionados com o objeto estudado (neste caso, a relação da implantação do OBZ nos Correios, com o modelo apontado pela literatura e pela percepção dos empregados). O quadro 1 mostra o esquema da matriz do objetivo da pesquisa.

Quadro 1. Matriz do objetivo da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Principais Procedimentos	Estrutura de Apresentação
Descrever percepções dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, sobre a implantação do OBZ.	(1) Verificar a percepção dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, sobre a comunicação da implantação do OBZ em suas áreas;	Questionário; Documentação;	Resultados: tabelas e ilustrações
	(2) Identificar a percepção sobre a otimização e o envolvimento dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo na implantação do OBZ;	Questionário; Documentação;	Resultados: tabelas e ilustrações
	(3) Avaliar se os principais benefícios e limitações na adoção do OBZ elencados na análise de conteúdo da revisão sistemática de literatura foram percebidos pelos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo;	Questionário; Documentação; Revisão sistemática de literatura;	Resultados: tabelas, ilustrações e análise de conteúdo da revisão sistemática
	(4) Comparar percepções das áreas finalísticas com percepções das áreas de suporte intermediário, confrontando-as.	Questionário	Resultados: tabelas e ilustrações

Fonte: Adaptado Choguill (2005, p. 619).

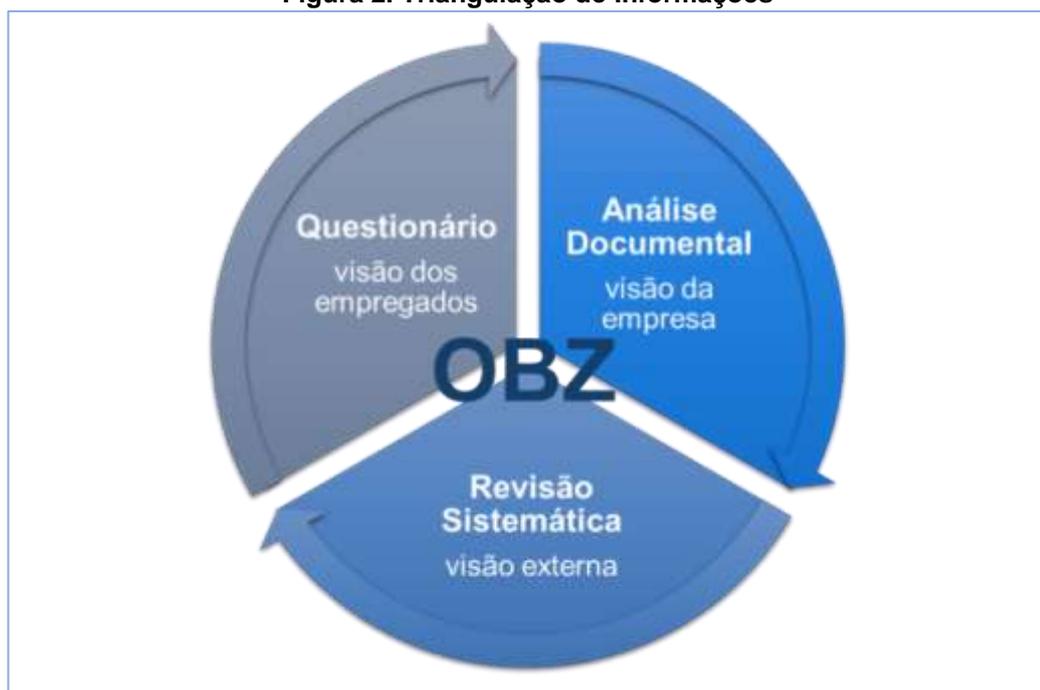
2.2 TRIANGULAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A fim de prover à pesquisa elementos metodológicos que traria maior consistência na análise, foi utilizada a técnica de triangulação de informações, que pode ser definida como estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos na investigação de um mesmo fenômeno (VERGARA, 2006). Sendo assim, o estudo baseou-se na triangulação das técnicas de: questionário, revisão

sistemática e análise documental. O problema de pesquisa (Qual a percepção dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, quanto a implantação do OBZ como instrumento de gestão do gasto?) seguiu uma análise onde o questionário dialoga com a revisão sistemática e essa com a documentação da implantação do OBZ nos Correios complementando-se.

A realidade da implantação, seus benefícios e limitações, apresentadas pelos documentos obtidos nos Correios foi confrontada com a mesma realidade levantada por diversos autores na revisão sistemática de literatura, bem como com a realidade empírica coletada nos questionários aplicados aos empregados dos Correios das áreas finalísticas e administrativas. Portanto, o problema de pesquisa triangula por uma base documental, teórica e empírica, confrontando a percepção dos Correios, com a percepção de autores e a percepção dos empregados respondentes do questionário. Segundo Vergara (2006), a triangulação de informações, também chamada de abordagem multimétodos, permite que a discussão possa ser explorada por mais de um ponto de vista. A figura 2 retrata esse ciclo de triangulação das informações e suas respectivas visões comparativas e complementares.

Figura 2. Triangulação de Informações



Fonte: Elaboração própria (2020).

2.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Se tratando de uma triangulação de informações, em que estiveram envolvidas análise de questionário, revisão sistemática e acervo documental da implantação do OBZ nos Correios, se fez necessário identificar os diversos sujeitos da pesquisa, quais sejam:

- (i) empregados das áreas finalísticas e administrativas dos Correios no Espírito Santo, que responderam o questionário de avaliação da percepção sobre a implantação do OBZ, identificando aspectos da comunicação, benefícios e limitações, bem como a melhoria dos processos;
- (ii) autores dos artigos que fizeram parte da revisão sistemática a fim de identificar os benefícios e as limitações da implantação do OBZ em outras organizações;
- (iii) a controladoria dos Correios, detentora das informações sobre a implantação do OBZ na entidade e da qual foi extraída o material documental necessário para avaliação de como se pensou o OBZ nos Correios.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

2.4.1 Questionário

2.4.1.1 Definição do público alvo

Com o objetivo de identificar a percepção dos empregados das áreas finalísticas, definiu-se como área finalística para este estudo os empregados dos Correios responsáveis pela última milha do processo de entrega, compreendendo os carteiros, motoristas, motociclistas e técnicos dos centros de distribuição domiciliária (CDD) e centro de entrega de encomendas (CEE). Homens ou mulheres nos diversos modais de entrega (carro, motocicleta, bicicleta) ou a pé, assim como seus respectivos gestores imediatos. Nos Correios, principalmente nas pequenas cidades

onde não há uma estrutura dedicada para a distribuição, existem empregados que realizam atividades de entrega de objetos (correspondências e encomendas) lotados nas agências de Correios (lojas de atendimento aos clientes). Estes empregados não fizeram parte do público alvo de aplicação do questionário, devido a maior dificuldade de acesso a eles, além de não serem representativos a ponto de prejudicarem a amostra. As percepções levantadas junto aos empregados das áreas finalísticas, foram confrontadas com as percepções de empregados da área administrativa a fim de se verificar o nível de discrepância das percepções sobre o mesmo tema entre profissionais de setores diferentes da mesma entidade.

2.4.1.2 Coleta de informações

Os questionários foram impressos e destinados aos 16 CDD e 1 CEE, do Espírito Santo, além dos gestores responsáveis pela atividade de entrega. Nos municípios da Grande Vitória a entrega do questionário foi *in loco*, sempre no início, no intervalo ou no fim da jornada. Nas unidades do interior do Espírito Santo, os formulários foram remetidos via postal e aplicados pelo gerente ou supervisor da unidade. Estes fizeram o recolhimento, devolvendo-os via postal para o pesquisador. Concomitante, houve aplicação do mesmo questionário para a área administrativa, com distribuição também *in loco*. Como a área administrativa participante estava 100% localizada na Grande Vitória, não houve a necessidade de envio de formulários via postal para o interior, referente ao pessoal administrativo.

A aplicação do questionário e o retorno dos formulários se deram em 19 dias úteis, (de 13/11/19 a 08/12/19). A abordagem *in loco* nas unidades visitadas teve o objetivo de realizar uma interação mais pessoal com os gestores e empregados, dando oportunidade para que cada respondente pudesse proceder com as respostas em seu próprio ambiente de trabalho, focando no que se estava sendo respondido, assegurando assim um retorno mais rápido do formulário preenchido. De acordo Bell (2008), há diversas vantagens em distribuir os questionários pessoalmente, incluindo a possibilidade de explicar o propósito do estudo bem como a probabilidade de se conseguir maior cooperação dos respondentes. A tabela 1 apresenta o cronograma de aplicação do questionário nas áreas finalísticas.

Tabela 1. Cronograma de aplicação do questionário nas áreas finalísticas

Unidade	Município	Data da Visita / Envio	Horário	Formulários Entregues
CDD Santa Mônica	Vila Velha	quarta-feira, 13 de novembro de 2019	14:30	69
CEE Vitória	Vitória	quinta-feira, 14 de novembro de 2019	08:30	45
CDD Guarapari	Guarapari	segunda-feira, 18 de novembro de 2019	09:30	46
CDD Prainha	Vila Velha	segunda-feira, 18 de novembro de 2019	13:30	26
CDD Jardim da Penha	Vitória	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	09:30	57
CDD Maruípe	Vitória	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	11:30	61
CDD Aracruz	Aracruz	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	Via Envelope	35
CDD Cachoeiro de Itapemirim	Cachoeiro de Itapemirim	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	Via Envelope	56
CDD Colatina	Colatina	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	Via Envelope	65
CDD Linhares	Linhares	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	Via Envelope	40
CDD São Mateus	São Mateus	quarta-feira, 20 de novembro de 2019	Via Envelope	38
CDD Itacibá	Cariacica	segunda-feira, 25 de novembro de 2019	10:30	47
CDD Cariacica	Cariacica	segunda-feira, 25 de novembro de 2019	13:30	75
CDD Carapina	Serra	quarta-feira, 27 de novembro de 2019	09:30	66
CDD Jacaraípe	Serra	quarta-feira, 27 de novembro de 2019	11:30	47
CDD Jardim Limoeiro	Serra	quarta-feira, 27 de novembro de 2019	13:00	35
CDD São Torquato	Vila Velha	terça-feira, 3 de dezembro de 2019	09:30	33
			Total	841

Fonte: Elaboração própria (2019).

Os formulários foram distribuídos aos empregados presentes e disponíveis nas unidades pesquisadas que atendiam aos requisitos do público alvo, sendo deixado claro que o seu preenchimento era espontâneo e voluntário, tornando mais aderente a aleatoriedade da amostra. Nas cinco unidades do interior do Estado, o procedimento se deu de forma idêntica, diferenciando-se apenas quanto a pessoa que distribuiu os formulários, que nesses casos foram os próprios supervisores ou gerentes locais.

2.4.1.3 Qualificação do questionário

Inicialmente o formulário de pesquisa foi concebido com treze questões, sendo sete sentenças abertas e seis sentenças fechadas. Objetivando assegurar a compreensão e abrangência das questões, antes da efetiva aplicação, realizou-se um pré-teste com cinco carteiros que não faziam parte da amostra, devido estar lotados em unidade distinta daquelas que foram alvo da pesquisa. A escolha desses carteiros atende ao ideal de experiências-piloto com grupo similar àquele que vai efetivamente participar do estudo (BELL, 2008). Quando da devolução realizou-se uma breve entrevista para avaliação das dificuldades encontradas. Observou-se que havia:

- (i) excesso na quantidade de questões gerando desinteresse no preenchimento;
- (ii) sentenças fechadas com mais de uma opção, deixando dúvidas na escolha;
- (ii) linguagem tecnicista para compreensão do respondente.

Mediante tais observações, realizou-se os ajustes necessários, corrigindo os apontamentos prescritos, ficando a versão final do questionário com as seguintes configurações: total de oito questões, sendo cinco sentenças fechadas em forma de lista com apenas uma opção de escolha, e três sentenças abertas que foram avaliadas a partir de uma análise de conteúdo, possibilitando uma linguagem mais acessível aos respondentes. Essas alterações foram percebidas pelo grupo experimental.

2.4.1.4 Tamanho da amostra

Após a validação do questionário, seguindo fórmula estatística da figura 3, definiu-se uma amostra aleatória simples de 198 questionários para um nível de confiança de 95% e margem de erro de 6% a partir de uma população de 841 empregados das áreas finalísticas no Espírito Santo. De acordo Barbeta, (2007), o nível de confiança é a probabilidade de a amostra representar com precisão as características de uma população. Já a margem de erro é uma porcentagem que indica o nível de correspondência dos resultados do questionário com as opiniões da população total. Para os empregados das áreas administrativas aplicou-se o mesmo procedimento e parâmetros que resultou numa amostra de 52 empregados a partir de uma população de 67.

Figura 3. Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fonte: Amostra, (2019).

Diversos pesquisadores defendem que para uma amostra ser representativa, ela deve abranger uma porcentagem fixa da população entre 10% a 20%, mantendo ainda uma representação de pelo menos 30 a 40 elementos dessa população. Abaixo desses parâmetros essa amostra pode ser considerada pequena e não representativa, porém a aplicação da fórmula estatística (figura 3) possui um nível de confiança mais apurado (OLIVEIRA; GRÁCIO, 2005). No entanto, mesmo que para esta pesquisa fosse assumida a prática usual de diversos pesquisadores ainda assim a amostra se revelaria suficiente, visto que representa mais de 20% da população e possui mais de 40 elementos, conforme pode ser verificado na tabela 2.

Tabela 2. Definição de Amostra

Área	População	Amostra	% Respondentes	Mais de 40 Elementos
Administrativa	67	52	78%	sim
Finalística	841	198	24%	sim

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

2.4.1.5 Forma de tratamento das informações

As informações coletadas, responderam aos objetivos específicos (1), (2) e (4), além de complementar a resposta ao objetivo (3). Como o questionário possui sentenças abertas e fechadas, para cada tipo de questão houve um tratamento específico: para as fechadas, procedeu-se com uma tabulação seguida de análise descritiva dos dados; para as sentenças abertas, a técnica empregada foi a análise de conteúdo (BELL, 2008), com identificações de categorias que asseguraram melhor compreensão e transcrição dos resultados obtidos.

2.4.1.6 Viabilidade da aplicação do questionário

O público alvo dos respondentes dos questionários, quando de sua aplicação, trabalhava no estado do Espírito Santo (local da pesquisa), em sua maioria na Grande Vitória, facilitando o retorno dos questionários. O gerente de operações, responsável pelos carteiros e demais empregados que realizam o

trabalho de entrega (última milha) autorizou por meio de e-mail, a aplicação do questionário nos respectivos locais de trabalho. Além disso, informou também às cinco unidades do interior sobre o preenchimento e devolução dos formulários. Os empregados das áreas administrativas possuem lotação em cidades da Grande Vitória, o que facilitou a coleta de informações *in loco* com esta categoria de respondentes. No apêndice A foi disponibilizado o modelo de formulário aplicado.

2.4.2 Documentação

2.4.2.1 Documentos para implantação do OBZ nos Correios

A análise documental foi utilizada para verificação de como se deu a implantação do OBZ nos Correios, suas particularidades e aderência ao modelo preconizado pelos autores na revisão sistemática de literatura, bem como com as percepções apresentadas no questionário pelos respondentes, completando assim o ciclo de triangulação das informações. As documentações foram coletadas a partir de sua disponibilização no Portal Corporativo Intranet dos Correios, do Programa Dez em 1, no qual o OBZ está inserido. Grande parte dessas informações foram extraídas de apresentações da consultoria *Accenture*.

2.4.2.2 Documentos de verificação dos resultados nos Correios após OBZ

As Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) de 2013 a 2018 foram utilizadas para avaliação do resultado dos Correios nos exercícios anteriores e consequentes à aplicação do OBZ, verificando o desempenho das despesas e custos na prestação dos serviços nesses períodos a fim de se verificar de forma empírica os resultados após a aplicação do OBZ. Os itens a serem observados na DRE são a receita líquida, os custos e despesas operacionais e o lucro líquido. Com esses dados foram calculados a margem líquida (lucro líquido dividido pela receita líquida), que demonstra qual é o lucro líquido para cada unidade vendida e a

margem EBIT² (lucro operacional dividido pela receita líquida) que demonstra qual o lucro gerado pela atividade fim da empresa para cada unidade vendida (MATARAZZO, 2010). Em que pese ter acessado também outros demonstrativos contábeis, como o que se pretendia verificar era apenas a variação do resultado e seus indicadores de margens sobre o lucro líquido, não se fez uso dos demonstrativos patrimoniais. Os documentos contábeis utilizados são disponibilizados no sítio www.correios.com.br e é de domínio público. No anexo B pode-se consulta-los na íntegra, da forma como foram publicados originalmente.

2.4.3 Revisão sistemática

2.4.3.1 Necessidade da utilização de uma revisão sistemática de literatura

Com vistas a responder: quais os benefícios e limitações já foram identificados na utilização do orçamento base zero em organizações públicas e privadas, foi realizada uma revisão sistemática sobre a temática do OBZ a fim de aumentar o grau de confiança da pesquisa. Os resultados dessa revisão serviram de insumo para as sentenças fechadas (6) e (7) do questionário, que versam sobre a percepção dos empregados dos Correios quanto as limitações e benefícios do OBZ, contribuindo para o atendimento do objetivo específico (3).

A revisão sistemática de literatura possibilita incorporar um número maior de resultados relevantes por meio de textos científicos já publicados, não limitando nossas conclusões à leitura de somente alguns artigos escolhidos sem a sistematização de critérios (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Foram definidos os descritores: orçamento base zero; orçamento empresarial; *zero base budget*, para buscas de artigos em bases eletrônicas. As publicações em bancos de teses e dissertações não fizeram parte do escopo dessa revisão sistemática.

² EBIT: *Earning Before Interest and Taxes* (lucro operacional antes do resultado financeiro e impostos sobre o lucro).

2.4.3.2 Critérios de definição das bases e seleção dos periódicos

Para definição das bases eletrônicas que seriam pesquisadas, foram realizadas buscas no Portal Periódicos Capes utilizando todos os descritores, a fim de identificar, a partir dos primeiros e mais recentes resultados relacionados com o tema, em quais bases eles estariam disponíveis. Esse foi o ponto de partida para uma segunda busca mais refinada diretamente na base identificada, utilizando os mesmos descritores. Seguindo esse critério, as bases selecionadas foram: *Web of Science*, *SciELO* e *DOAJ*, ambas com características de dados multidisciplinar. Uma estratégia de busca que foque na definição dos termos adequados só será eficaz se envolver também a escolha de bases de dados que contenham artigos mais específicos ao tema (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Como não há base específica para a temática do OBZ, definiu-se pela adoção de bases multidisciplinares. Inicialmente foram achados 161 manuscritos, distribuídos nessas três bases.

Os critérios para seleção dos artigos foram definidos com o intuito de demonstrar atualidade do tema, bem como a aderência aos propósitos gerais dessa revisão de literatura, que deveria evidenciar os benefícios e limitações da aplicação do orçamento base zero em organizações públicas e privadas. O quadro 2 apresenta o detalhamento desses critérios.

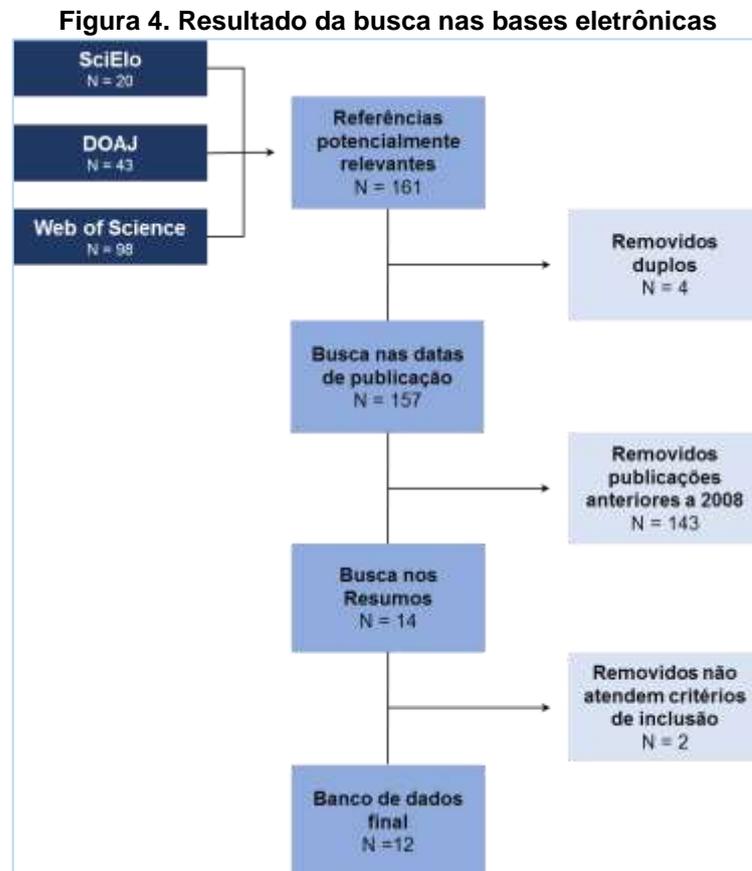
Quadro 2. Critérios para inclusão de artigos

Referências potencialmente relevantes	Foram selecionadas todas as referências resultantes da busca dos descritores, obedecendo o seguinte parâmetro; Orçamento Base Zero ou Orçamento Empresarial ou <i>Zero Base Budget</i>
Busca nas datas de publicação	Publicações anteriores a 2008 não foram consideradas, visto que a certificação de que existem pesquisas realizadas mais recentemente, poderia indicar maior atualidade do tema
Busca nos Resumos	Os resumos deveriam conter a indicação de que o tema tratado tem referência com a aplicação do orçamento base zero, ainda que este não fosse seu único enfoque

Fonte: Dados da revisão sistemática (2019).

A busca inicial dos descritores nas três bases retornou 161 manuscritos, sendo 20 na *SciELO*, 43 na *DOAJ* e 98 na *Web of Science*. Eliminando 4 artigos redundantes, aplicou-se o segundo critério de seleção sendo removidas as publicações anteriores ao ano de 2008, restando assim 14 artigos para verificação dos resumos. A busca nos resumos eliminou mais 2 artigos por não atenderem aos

critérios de inclusão. De forma esquemática a figura 4 apresenta o resultado da busca.



Fonte: Adaptado de Costa, Peroni e Nardi (2012, apud Koller, Couto e Hohendorff, 2009, p. 63).

2.4.3.3 Tratamento das informações da revisão sistemática

Os 12 manuscritos selecionados a partir dos critérios de inclusão tiveram seus conteúdos avaliados. Os textos foram divididos em unidades de referência e três categorias no intuito de responder o problema dessa revisão sistemática, que versa sobre o método OBZ para orçamentação e controle de gastos de organizações públicas e privadas além da identificação dos benefícios e limitações encontradas na aplicação desse modelo. As três categorias que sintetizaram a análise de conteúdo foram: (1) visão do orçamento base zero³; (2) benefícios da implantação; (3) limitações da implantação.

³ buscou-se identificar qual a “lente” utilizada pelos autores para definição do OBZ nos artigos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade desenvolver a fundamentação teórica. A primeira seção insere o planejamento orçamentário dentro da teoria geral dos sistemas, apresentando seus conceitos mais gerais e a convergência do planejamento orçamentário aos demais sistemas organizacionais. A segunda seção apresenta conceitos de planejamentos orçamentários que utilizam a base histórica como princípio norteador para sua elaboração. A terceira seção apresenta o OBZ, conceituando-o, passando pela sua origem, sua aplicação em entidades públicas e privadas, além da implantação nos Correios. É estabelecida também a comparação entre orçamento base zero e orçamento base histórica. A quarta seção explora o conceito de percepção no estudo das organizações.

3.1 TEORIA DOS SISTEMAS E O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

3.1.1 Teoria Geral dos Sistemas

A teoria dos sistemas tem sua criação atribuída a Kenneth Boulding e Ludwig von Bertalanffy. O primeiro estudou em Oxford e o segundo era biólogo e em 1952 publicou a obra *General systems theory* considerada um divisor de águas no estudo das teorias das organizações (COLOSSI; BAADE, 2015). Com o fim da segunda guerra mundial os países se tornaram mutuamente dependentes. Essa percepção foi levada por Bertalanffy (1975) para o estudo científico, onde, segundo ele, o isolamento e a extrema especialização necessitavam se encontrar. A realidade precisava ser analisada por ângulos diferentes e complementares (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A compreensão do fenômeno administrativo-organizacional passou a ter um direcionamento sistêmico onde a análise da totalidade precedia da consideração de todos os fatores que influenciam o atingimento dos objetivos e resultados esperados (COLOSSI; BAADE, 2015). Somente com o estudo das relações entre as suas partes e das interações de todo o sistema torna-se possível um entendimento a seu respeito (PEREIRA, 2001). As organizações passam a serem vistas como sistemas abertos que interage interna e externamente, sendo afetadas pelo ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A Teoria Geral dos Sistemas – TGS não é aplicável apenas ao estudo das organizações, mas para esse ramo do conhecimento, as diversas ideias de sistemas têm influenciado de forma positiva vários assuntos no contexto organizacional (PEREIRA, 2001). As organizações são constituídas com princípios norteadores que definem sua missão, seus valores, sua estratégia, os produtos e serviços que irão entregar a seus clientes (receptores). Suas estruturas, pessoas e tecnologias como meios para atingimento de seus objetivos também exercem influência e interação entre si. Ao considerar todos os fatores que podem contribuir nas decisões organizacionais, levando em conta aspectos tangíveis e intangíveis, físicos e humanos, reais e virtuais, além de suas interações, a TGS pode indicar princípios e procedimentos que apontem para os objetivos e resultados esperados. Essa interdisciplinaridade permite que sejam considerados na análise dos problemas e desafios organizacionais, fatores que dialoguem tanto de forma direta ou indireta com o objeto em estudo. Há uma necessidade de olhar a entidade como um organismo complexo, que necessita de ajustes em suas diferentes frentes de trabalho onde o sucesso das partes contribui para o sucesso do todo.

O ato de planejar o orçamento de dispêndios e de investimento nas organizações está inserido na visão sistêmica de Bertalanffy (1975), uma vez que gera interação com as diversas áreas da entidade, servindo de insumo para decisões estratégicas e se alimenta de informações que irão ser reutilizadas na sua administração. Todas as partes da entidade precisam estar envolvidas na construção orçamentária. Para a metodologia do orçamento base zero, essa interação é ainda mais forte, visto que na formulação das decisões de onde serão alocados os recursos, o convívio e as discussões com os diversos setores da organização é quase um imperativo para o sucesso de sua implantação. Toda organização é envolvida, todos os “clãs” precisam uns dos outros e dependem mutuamente. No OBZ essa tarefa de construção é sistêmica e deve alcançar todos.

3.1.2 Planejamento e Orçamento Empresarial

A organização pode ser vista como um processo de transformação de recursos em produtos e serviços, que em sua composição necessitam de processos

menores, interdependentes que são suas atividades (PEREIRA, 2001). Essa visão sistêmica é aplicável tanto no ente público quanto no privado. Nesse sentido, a atividade de planejamento orçamentário constitui um sistema integrador das diversas áreas de uma organização, uma vez que todos os setores precisam funcionar alinhados à estratégia, sendo que a orçamentação representa a monetarização desse plano. Nesse sentido, o planejamento estratégico é o primeiro passo a ser considerado em qualquer elaboração de orçamento. O planejamento direciona o que de fato se pretende fazer e o orçamento diz quanto irá ser gasto para realização do planejado (CUNHA; SOARES; LIMA, 2010). Segundo Frezatti (2009), o orçamento é o plano financeiro para implementação da estratégia num determinado período de tempo e os objetivos da organização são refletidos nas diversas áreas. De forma sistêmica, a organização se prepara para realizar as entregas que motivam sua existência. Dentre as funções clássicas da administração (planejar, executar e controlar), o planejamento é a atividade de primeira grandeza, sem a qual a execução e o controle se tornam inócuos (FREZATTI, 2009). Segundo Ackoff et al. (1984), planejar significa decidir antecipadamente, antever situações que possam demonstrar limitações ou oportunidades para a administração construir suas bases decisórias.

Segundo Welsch (1994) há vantagens e desvantagens na construção de um planejamento. As vantagens destacadas por ele são:

- (i) coordenação de atividades;
- (ii) decisões antecipadas;
- (iii) comprometimento;
- (iv) possibilidade de maior transparência;
- (v) definição de responsabilidades;
- (vi) destaque para a eficiência;
- (vii) possibilidade de maior entendimento mútuo;
- (viii) força e autoanálise;
- (ix) avaliação do progresso.

O mesmo autor (WELSCH, 1994), reconhece que existem limitações a serem consideradas no processo de planejamento, quais sejam:

- (i) baseia-se em estimativas;
- (ii) deve estar adaptado às circunstâncias;
- (iii) a execução não é automática;
- (iv) o plano não deve tomar o lugar da administração.

Percebe-se que há mais vantagens do que limitações na adoção de um planejamento organizacional. Por outro lado, o controle não pode ser esquecido mesmo numa organização com ênfase no planejamento, pois planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo. Nesse sentido a orçamentação exerce um tipo de controle econômico sobre o planejamento da organização, possuindo impactos mútuos pois pode trazer um aperfeiçoamento do controle e vice-versa. O planejamento e controle orçamentário podem ser estruturados de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa (FREZATTI, 2009).

Segundo Leite et al. (2008), pode-se dizer que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle. Para Lenz e Feil (2016), o orçamento é uma ferramenta importante no processo de gestão das organizações mediante a necessidade de planejar suas receitas, gastos, investimentos e despesas, o que possibilita realizar a projeção de seus fluxos de caixa e antecipar as tomadas de decisões. Como se pode perceber, o orçamento possui diversas funções que não são estáticas mas interagem e se tornam interdependentes uma vez que consiste num processo dinâmico dentro do sistema de controle gerencial de uma organização (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Silva (2012) destaca ainda que o orçamento contribui para uma melhor gestão financeira em virtude de prever movimentos futuros que podem ser equacionados antecipadamente. Práticas orçamentárias podem ainda, melhorar a competitividade das organizações frente a seus concorrentes (LUNKES, et al., 2014)

3.2 ORÇAMENTO BASE HISTÓRICA

A forma de se realizar o orçamento explorada neste estudo é o OBZ, no entanto, ela não é a única e não se trata de ser a forma correta ou a melhor maneira de se orçamentar (TOZZI; COSTA, 2017). Para cada tipo de organização,

dependendo de sua estratégia, outros tipos de planejamentos orçamentários podem se mostrar mais viáveis do que o OBZ. Cada método deve ser precedido de estudo e aderência à estratégia da organização. Em relação ao tipo de base de informação para a construção do planejamento, existem a base histórica e a base zero. Nesta seção tratou-se sobre o orçamento base histórica.

Pela própria construção do termo, os orçamentos de base histórica são elaborados a partir das execuções e realizações de exercícios anteriores, aplicando-se a essas bases um percentual de correção monetária para alinhamento aos efeitos inflacionários da moeda, mais o incremento de ajustes revisionais. Esse processo é relativamente rápido, visto que não há questionamentos mais incisivos e justificativas para cada gasto planejado. De igual modo, se há necessidade de efetuar cortes, normalmente eles são realizados a partir de um percentual fixo e de forma linear sobre todas as contas ou sobre todos os departamentos da organização (TOZZI; COSTA, 2017). Normalmente a construção da peça orçamentária fica a cargo da controladoria ou outro departamento que a represente. Em várias situações são formadas comissões compostas pelo: presidente, vice-presidente de finanças, o *controller*, o tesoureiro, gerente geral de produção e de vendas (TUNG, 2016).

Nos modelos de planejamento de base histórica, a verticalização dos levantamentos das necessidades de cada departamento faz com que a alta administração seja o ator do processo, tendo a responsabilidade de propor com base nos cenários macroeconômicos e de perspectiva interna, quais as taxas de crescimento ou de redução serão aplicadas para o exercício em planejamento. Durante sua execução pode haver um fortalecimento de uma prática não saudável para as organizações, de consumo de todo o valor orçado ainda que de fato não haja necessidade, a fim de que sua base histórica seja preservada, pois é dela que será extraída seu orçamento para os exercícios seguintes. Por outro lado, a facilidade e rapidez para construção desse tipo de orçamento, pode se mostrar viável para alguns tipos e momentos de entidades (TOZZI; COSTA, 2017). Para entidades que estão realizando processos embrionários de orçamentação, o OBH pode ser muito útil, visto ainda não possuem um nível de maturidade, conhecimento técnico e governança sobre modelos mais complexos de construção do orçamento empresarial.

3.3 ORÇAMENTO BASE ZERO - OBZ

3.3.1 Origem do OBZ

O OBZ é uma abordagem orçamentária desenvolvida em 1969 por Peter A. Pyhrr, nos Estados Unidos e implementado na *Texas Instruments*. Após a implementação, Pyhrr escreveu um artigo publicado em 1970 na *Harvard Business Review*, descrevendo os procedimentos que poderiam ser adotados por qualquer organização, fosse ela pública ou privada, requerendo apenas ajustes pontuais. Esse artigo foi lido pelo então governador do estado da Geórgia (EUA), Jimmy Carter, que o adotou no ano fiscal de 1973 como instrumento orçamentário do executivo estadual. Segundo Dean e Cowen (1979), antes da implantação exitosa do OBZ na *Texas Instruments*, houve uma implementação de forma experimental no departamento de agricultura dos Estados Unidos no ano de 1962, abandonada no ano seguinte. A partir de então foi construído uma nova metodologia que culminou na estrutura definida por Pyhrr e após 1969 foi difundida em várias organizações pública e privadas de todo o mundo (KREUZBERG; BECK; LAVARDA, 2016). Em 1977 Jimmy Carter, agora presidente dos Estados Unidos, transportou o OBZ para Washington aplicando-o em todas as agências do governo federal. Porém, o OBZ não conseguia penetrar toda a esfera orçamentária federal e em 1981 o novo presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, o desativou completamente (LAUTH, 2014).

O OBZ possui essa nomenclatura por construir o orçamento das organizações sem se prender ao histórico de execuções passadas, mas projetando cenários para atendimento de suas necessidades, como se ela estivesse nascendo naquele momento dentro da orçamentação (TOZZI; COSTA, 2017). Essa prática evita que se perpetuem ineficiências e vícios do passado, fazendo com que a organização seja repensada a cada ciclo. As principais características do OBZ são: análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas e não apenas das solicitações que ultrapassem o nível de gasto já existente; todos os programas devem ser justificados cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário (PYHRR, 1981).

Segundo Pyhrr (1981) os procedimentos e desafios para implementação do OBZ numa empresa privada ou num ente público são quase idênticos, sendo possível uma adaptação a cada tipo de usuário. Cada gestor deve preparar seus pacotes de decisão de forma individualizada, para cada atividade, justificando sua necessidade, avaliando seu custo, sua finalidade e possíveis alternativas para se mitigar o gasto, tal como a modificação do processo atual por outro mais eficiente. Esse tipo de análise permite ao administrador chegar ao nível de despesa mais baixo que sua atividade consegue suportar, sem comprometer a estratégia da organização.

Para Padoveze (2000), o OBZ é uma filosofia que se apresenta para romper com o passado, não permitindo que dados históricos sejam observados pois podem conter inúmeras ineficiências que tenderiam a ser perpetuadas. Atkinson et al. (2000) são mais enfáticos e declaram que o OBZ surgiu para combater orçamentos incrementais não justificados na alocação dos recursos. O OBZ consiste ainda numa técnica operacional de planejamento que exige dos envolvidos grandes responsabilidades e cuidados na elaboração do orçamento da organização (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007) pois um olhar para o futuro é sempre mais desafiador e gerador de incertezas do que um olhar para o passado.

O orçamento base zero não se limita a ser apenas uma ferramenta de gestão empresarial para redução de custos e controle dos gastos, mas num sistema que promove o desenvolvimento das melhores práticas para elaborar e desenvolver suas atividades, que conseqüentemente otimizará os recursos financeiros e o melhor controle do caixa da organização (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007). Ele pode ser utilizado também como um auxílio aos estudos de viabilidade, inclusive de pequenas empresas (OLBERMANN; FEIL; SCHREIBER, 2014).

A análise dos processos proporciona a oportunidade de melhorias, eliminação de atividades desnecessárias, permanecendo prioritariamente as atividades que agregam valor ao cliente ou ao negócio (GIMENEZ; OLIVEIRA, 2013). Um orçamento realizado utilizando a metodologia OBZ levanta questões a serem respondidas antes de terem despesas inclusas na peça orçamentária. Questões como: (1) se a organização estivesse começando hoje essa despesa seria

realizada? (2) o levantamento de necessidades que gerarão despesas está alinhado com a estratégia e os princípios da entidade? (3) tais despesas conseguirão agregar valor à missão da organização e suas partes interessadas? A metodologia pode ser aplicada tanto para despesas fixas quanto variáveis e aos custos diretos ou indiretos (TOZZI; COSTA, 2017).

3.3.2 OBZ x OBH

Os diversos tipos de orçamentação possuem seus benefícios e limitações. O OBZ não é o único modelo correto de se realizar um planejamento orçamentário, nem tão pouco estão incorretos os modelos que se utilizam de bases históricas (TOZZI; COSTA, 2017). Qualquer que seja a decisão da organização em utilizar um ou outro método haverá vantagens e desvantagens na utilização de qualquer uma das abordagens. Muitas entidades podem se utilizar da combinação de mais de um método para realizar seu planejamento orçamentário e ainda obter sucesso. De qualquer maneira, o OBZ traz diferenças acentuadas das demais formas de orçamentação com modificações na concepção e tratamento do orçamento. Ele permite a crítica ao processo produtivo, buscando alternativas para se realizar uma determinada atividade, sendo estes, elementos primários à alocação de recursos. Não considera apenas as necessidades pretéritas e sua base histórica de gastos, mas a importância dele para o negócio. Por outro lado, é considerado mais moroso e trabalhoso, dependendo inclusive de patrocínio da alta administração da entidade. Sua aplicação no setor público, ainda que já realizada e se provar possível, terá uma dependência quase que total do gestor público (presidente, governador, prefeito), visto que sem o seu irrestrito patrocínio, diversos interesses, costumes e cultura de gestão da própria administração pública, minarão qualquer esforço de implantação da metodologia. Em alguns países, como é o caso do Brasil, onde o orçamento de um exercício fiscal vira lei, a aplicação do OBZ carecerá de diversos ajustes na sua fase preparatória, visto a necessidade de harmonização entre os aspectos legais e a metodologia. Para entidades desse tipo a implantação do OBZ é possível, porém, bem mais complexa e morosa. As principais diferenças entre o OBH e o OBZ estão expostas na figura 5.

Figura 5. Principais diferenças entre o orçamento base histórica e o orçamento base zero



Fonte: Adaptado Tozzi e Costa, (2017, p. 30).

Há de se destacar que o OBZ possui limitações e desvantagens a serem verificadas quando da opção de implantação, no entanto, há diversos benefícios que a torna quase sempre uma opção de orçamentação a ser considerada pelas organizações (VOLTZ; SCHMIDT; SANTOS, 2017). Cada modelo pode ser utilizado com sucesso dependendo do momento que a organização estiver passando, suas características intrínsecas, as condições econômicas do mercado que ela estiver inserida e outros fatores inerentes a sua competitividade, sobrevivência, valores e missão. Para Pyhrr (1981), orçamento base zero é uma ferramenta de administração geral que as empresas podem utilizar para melhorar o planejamento, a orçamentação e a tomada de decisão. Sua aplicação propicia ainda, um ambiente de interação entre as diversas áreas da empresa, cria o senso de dono para todos os níveis da entidade, valorizando a análise e justificativa de quaisquer gastos, mesmo que seja pequeno. Ele busca identificar as reais necessidades das áreas e as possíveis formas de realizar as atividades utilizando uma quantidade justa de recursos. A eliminação do desperdício, do que não gera valor para os clientes deve ser perseguida por toda organização.

3.3.3 OBZ e o processo de implantação

Segundo Pyhrr (1981) alguns administradores sugeriram que o OBZ passasse a ser chamado de planejamento base zero, visto que o processo requer um planejamento efetivo, estabelecendo programas, metas e objetivos, sendo o orçamento a monetarização desse planejamento, podendo ser detalhadas as várias funções ou atividades que a organização terá que executar e suas alternativas para entrega da estratégia. Para ele o planejamento identifica os resultados desejados enquanto o orçamento deve identificar os insumos necessários para se chegar ao resultado. Por isso, independentemente da técnica orçamentária utilizada, nada substitui um bom planejamento. A figura 6 mostra a relação entre planejamento e orçamento que deve existir no OBZ.



Fonte: Adaptado Pyhrr, (1981, p. 65).

Existem dois passos básicos que precisam ser primariamente identificados na implantação do orçamento base zero, quais sejam: (1) a identificação dos pacotes de decisão, que envolve a análise e descrição de cada atividade em separado; (2) a priorização dos pacotes de decisão, que envolve a avaliação e o escalonamento desses pacotes por ordem de importância, sendo realizado sempre que possível através de uma análise de custo/benefício. Os recursos são alocados prioritariamente às atividades definidas como mais importantes, independentemente

de serem novas ou de já fazerem parte do processo produtivo. O orçamento final será a somatória da mensuração de todos os pacotes de decisão aprovados.

Um pacote de decisão é um documento formalmente estabelecido, que identifica e descreve cada atividade específica possibilitando que a administração realize avaliação e priorização da atividade em relação às demais, visto que seu recurso é limitado, decidindo aprová-la ou rejeitá-la. De forma simples, um pacote de decisão pode ser definido como um relatório descritivo de cada atividade (SANTOS; LISZBINSKI; PATIAS, 2016). Segundo Pyhrr (1981), a identificação da atividade passa pelas seguintes avaliações:

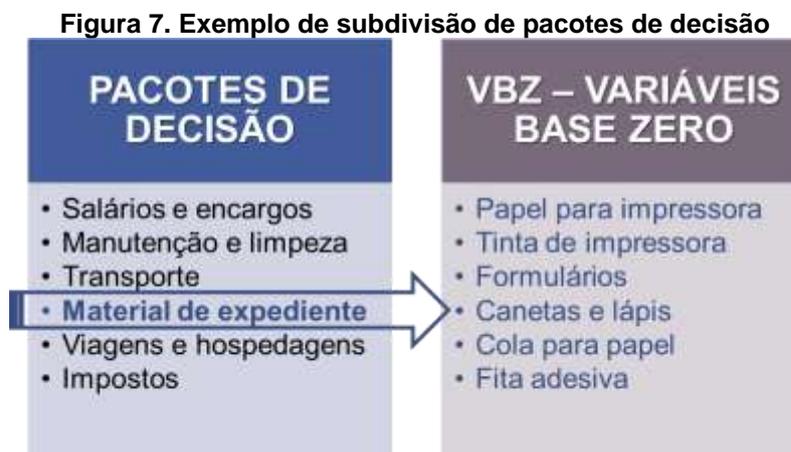
- (i) a finalidade;
- (ii) as consequências de não se executar a atividade;
- (iii) medidas de desempenho;
- (iv) caminhos alternativos;
- (v) custos e benefícios.

Para dar início à preparação dos pacotes de decisão, o gestor poderá identificar as atividades e operações do ano vigente, verificando sua previsão de gasto para o ano em curso associando as despesas em cada atividade que está sendo realizada. Nesse momento, não cabe ainda a identificação de atividades alternativas ao processo vigente. Após dividir as operações atuais em atividades que poderão ser inseridas nos pacotes de decisão do orçamento do ano seguinte, o administrador começará a indagar quais são as reais necessidades de sua área para o ano seguinte. Nesse instante, os pressupostos do planejamento já terão sido publicados pela direção da organização e deverá ser de seu domínio (PYHRR, 1981). Essas premissas podem incluir:

- (i) Níveis de faturamento;
- (ii) Números e tipos de unidades a serem fabricadas ou processadas;
- (iii) Aumentos de salários e ordenados;
- (iv) Número de pessoas atendidas;
- (v) Acréscimo ou redução de instalações a serem limpas e mantidas;

- (vi) Mudanças planejadas no atual método de operação, como centralização ou descentralização de atividades;
- (vii) Diretrizes gerais quanto a níveis de despesa realistas para o próximo exercício.

Pyhrr (1981) elege como passo mais importante da implantação do OBZ, a determinação das atividades que serão inseridas nos pacotes de decisão. Para Lunkes e Vertuoso (2003), o pacote de decisão pode ser subdividido em unidades menores denominadas VBZ – Variável Base Zero. A figura 7 exemplifica essa subdivisão.



Fonte: Adaptado Lunkes e Vertuoso, (2003, p. 56).

Segundo Tozzi e Costa, (2017) as despesas podem ser dispostas também em categorias e subcategorias que possuem um dono, ou seja, alguém investido de poder para realizar a gestão, identificando os desvios que possam está ocorrendo em relação à meta estabelecida pela alta administração. Por questionar cada despesa pensada no momento da construção da peça orçamentária, verificando se de fato será necessária para o atingimento da estratégia da organização, todos os gastos ficam vinculados a um projeto, atividade ou processo bem alinhado à idéia de valor da organização, onde repensar caminhos e propor alternativas para realização da despesa se mostra sempre necessário. Todas as atividades e projetos complementares são orçados em separado e avaliados individualmente, surgindo assim uma matriz com as prioridades de ação do orçamento. Como muitos administradores possuem dificuldade em definir prioridades, pode-se utilizar diversas

ferramentas que ajudam na priorização. Fica evidente a necessidade de tempo e pessoas qualificadas para condução, envolvimento e consolidação dos pacotes de decisão que comporão a peça orçamentária.

3.3.4 OBZ e a comunicação e participação dos envolvidos na implantação

Cardoso (2006, p.1132), afirma que a comunicação pode ser entendida como “alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é”. Ainda nesse sentido, expõe que a comunicação organizacional precisa ser entendida por todos, de maneira integral, como elemento construtivo de sua cultura e sua identidade. A implantação do OBZ requer esse nível de comunicação abrangente, assertivo e participativo, no sentido de estender a toda organização seus conceitos e finalidades uma vez que um dos fatores críticos de sucesso é o engajamento da quase totalidade dos *stakeholders*.

Pyhrr (1981), indica que desde o início da implantação do OBZ, cada setor envolvido, seus empregados e administradores, devem receber as informações, cronogramas e *status* do andamento das ações, dos pacotes de decisão e das priorizações. As diretrizes do planejamento e pressupostos orçamentários também devem estar à disposição daqueles que precisarão definir as atividades que receberão recursos. Todos os meios de comunicação da organização devem ser utilizados: manuais de procedimentos, apresentações verbais, reuniões de grupos para discussão do processo. Com as atuais tecnologias, a intranet corporativa, os e-mails, os grupos internos de *WhatsApp* e *Telegram* também podem se configurar em fóruns para massificar a comunicação do OBZ.

Outro aspecto a ser destacado na elaboração da peça orçamentária é sua construção colaborativa, onde há envolvimento da gestão e da base consumidora, sendo o orçamento um exercício de mão dupla. É desejável a formação de equipes multidisciplinares na avaliação e justificativa de cada pacote de decisão, de forma a dar visibilidade a cada alocação de recurso, sabendo de fato porque aquele gasto foi considerado relevante para o ciclo orçamentário em análise (TOZZI; COSTA, 2017). Esse tipo de prática permite que mesmo aqueles que de alguma forma não estão

participando ativamente das elaborações e decisões, se sintam pertencentes ao processo de mitigação do gasto. Não se trata aqui de uma “democratização” da elaboração do orçamento, mas da possibilidade de disseminar o senso de responsabilidade sobre o resultado de sua unidade de trabalho que refletirá sobre toda a organização. Geralmente os orçamentos elaborados de forma *bottom-up*, permitindo a participação de níveis inferiores, tendem a ser mais sofisticados, visto que nesses níveis há maior sensibilidade e conhecimento prático dos resultados (WEST; PRENDERGAST, 2009).

3.3.5 OBZ e as ferramentas para melhoria de processos

O êxito para a aplicação do orçamento base zero também está na identificação e avaliação das alternativas de cada atividade, sendo possível construir diferentes maneiras de se desempenhar a mesma função e diferentes níveis de esforço no desempenho da função (PYHRR, 1981). Fica nítida a necessidade de elaborar o orçamento estritamente alinhado com o planejamento e com a utilização de ferramentas e filosofias de trabalho que possibilite a melhoria contínua dos processos de cada atividade na organização. A redução de despesas não se derá exclusivamente pela contenção do gasto mas também e primordialmente por maneiras menos dispendiosas e diferentes de realizar atividades definidas como prioritárias (PYHRR, 1981).

Diversas organizações utilizam ferramentas e filosofias de trabalho que auxiliam nesse processo de canalização do esforço, para que no momento de se estabelecer as alternativas de cada atividade inserida nos pacotes de decisão, as modificações, adequações ou extinções de atividades sejam realizadas considerando os melhores critérios de análise. Para citar algumas, que inclusive são utilizadas por diversas empresas de consultoria sobre OBZ, destacam-se:

(i) BPM – *Business Process Management*: o gerenciamento de processos de negócio é conceituado como a ação de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos, de forma consistente e alinhada com as

metas estratégicas de uma organização (ABPMP, 2009). Ele ajuda também na identificação das informações que darão suporte a uma operacionalização eficaz do negócio (CALAZANS; KOSLOSKI; GUIMARÃES, 2016).

(ii) *Lean Thinking*: o pensamento enxuto consiste numa filosofia de melhoria contínua dos processos da organização utilizando ferramentas e formas sistêmicas de eliminação de perdas e desperdícios na concepção de produtos e serviços. (SELLITTO; BORCHARDT; PEREIRA, 2010).

(iii) *Agile Project Management*: o gerenciamento ágil de projetos, permite que tarefas sejam desdobradas para que entregas periódicas possam ocorrer antes da finalização dos projetos, permitindo correções ainda nas fases iniciais e intermediárias dos projetos, evitando desperdício de tempo e recursos em atividades que não serão úteis nem gerarão valor ao produto final. (STOPA; RACHID, 2019).

Além destas, outras metodologias ou ferramentas que possibilitem a melhoria de processos podem ser utilizadas principalmente na definição das atividades alternativas de cada pacote de decisão.

3.3.6 OBZ em organizações públicas e privadas

O OBZ é adaptável a qualquer tipo de organização, mesmo que suas operações, necessidades e problemas sejam bem diferentes, sempre é possível sua aplicação no ambiente público ou privado (PYHRR, 1981). As experiências na *Texas Instruments* e no governo Carter na Geórgia (EUA), são exemplos de adaptabilidade dessa forma de levantar o orçamento em organizações distintas, com operações, necessidades e problemas bem diferentes. Após seu surgimento em 1969, o OBZ passou por alguns momentos de contestação à aplicação do método para quaisquer tipos de entidades. Com a saída de Jimmy Carter da presidência dos Estados Unidos, o OBZ praticamente desapareceu do mundo corporativo por quase trinta anos (TOZZI; COSTA, 2017). Seus críticos avaliavam ser dispendioso e muito morosa sua implantação. Com a informatização dos dados contábeis e de gestão de processos, há de se observar maior agilidade na implementação.

Atualmente várias organizações públicas e privadas se utilizam dos pressupostos do OBZ para melhoria da sua gestão. Ibrahim (2019) afirma que o OBZ está experimentando um ressurgimento em vários países asiáticos, como os Emirados Árabes Unidos e a Malásia, na tentativa de combater o gasto governamental excessivo. O governo do México também tem se valido do OBZ na busca de maior eficiência da despesa pública (TACUBA, 2016). Após um hiato de mais de três décadas, o OBZ voltou a ser utilizado em 2012 pelo governo da Geórgia (EUA) (LAUTH, 2014).

Segundo Tozzi e Costa (2017), o OBZ foi trazido ao Brasil pelo fundo de investimento 3G Capital, criado em 2004 pelos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sucupira, com o objetivo de revitalizar as empresas adquiridas e potencializar a maior geração de resultado possível. A 3G é uma das gigantes mundiais no ramo de alimentos, sendo controladores das empresas Ambev, ABInBev, Kraft, Heinz, Burguer King, Mondeléz International, Tim Hortons Café & Bake Shop dentre outras, além de possuir participações em empresa de logística (ALL – América Latina Logística) e de *e-commerce* do varejo (B2W Digital, Americanas.com, Submarino e Shoptime). A implantação do OBZ é uma prática obrigatória nas empresas do grupo, chegando a ser quase uma obsessão. A gestão financeira e eficiência em custos em todas as suas unidades são construídas lastreadas no OBZ (TOZZI; COSTA, 2017). Outro exemplo brasileiro na aplicação do OBZ são as empresas do grupo Pão de Açúcar. Lunkes e Vertuoso (2003) elencam outras organizações que fizeram uso do OBZ no Brasil e no mundo, como: Ford, Xerox, Control Data, DuPont, Eletrolux e Fundação Tupy. Na revisão sistemática de literatura foram identificadas organizações de pequeno e médio portes que fizeram uso do OBZ. O quadro 3 detalha alguns desses achados.

Quadro 3. Organizações de pequeno e médio portes com implantação do OBZ no Brasil

Ramo de Atividade	Local de Atuação	Implantação OBZ
Prestadora de serviços de movimentação de carga em espaços fechados	Região Sudeste	2009
Indústria de <i>Office Supplies</i>	Estado de São Paulo	2013
Microempresa do comércio varejista no setor de vestuário	Município de Teutônia/RS	2013
Prestadora de serviços médico-hospitalares	Região Sul	2016

Fonte: Dados da revisão sistemática, (2019).

3.3.7 OBZ nos Correios

Até o ano de 2016, os Correios utilizavam um sistema de gestão orçamentária que tratavam as demandas das despesas de forma tradicional (OBH), partindo de uma série histórica de gastos para montagem da peça orçamentária dos períodos subsequentes. Esse padrão de orçamentação permite que gastos desnecessários sejam perpetuados nos diversos ciclos de planejamento, além de ficar restrito a alguns setores da empresa sem a devida abrangência que o tema requer e o esforço que se espera. Definiu-se pela utilização do orçamento base zero como instrumento norteador do controle orçamentário que teve influência consequente na apropriação dos custos.

Os Correios tem contabilizado sucessivos prejuízos, em que as receitas de suas operações não têm sido suficientes para cobrir seus custos e suas despesas, acarretando em dificuldades na gestão do caixa (CORREIOS, 2019). Para enfrentamento desse cenário apontou-se a necessidade de revisão da política de vendas e primordialmente da gestão do gasto. Nesse contexto, o controle orçamentário, uma das mais importantes ferramentas gerenciais utilizadas na empresa, precisou ser revista.

Nos exercícios financeiros de 2013 a 2016, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos acumulou um prejuízo líquido de R\$ 3,9 bilhões, que associado à queda na qualidade da entrega postal percebida pelos clientes, sinalizou que mudanças imperativas deveriam ocorrer no exercício seguinte (CORREIOS, 2019). Dentre as muitas ações adotadas pela entidade, elegeu-se a metodologia do Orçamento Base Zero (OBZ) como instrumento de orçamentação e de controle das despesas anuais (CORREIOS, 2017). Via de regra, quando se comparam exercícios financeiros de uma entidade que utilizou o OBZ, fica evidente a melhoria no seu resultado (FARIA, et al., 2010).

O OBZ foi um dos instrumentos utilizados num programa de transformação da empresa intitulado “Programa DEZ em 1” (a figura 8 demonstra o fluxo do programa) que consistia num conjunto de iniciativas cujo objetivo principal era de reverter sua situação financeira, demonstrando que a melhoria dos resultados de

uma organização passa por uma atuação sistêmica de forças e iniciativas que converjam para a alteração da ineficiência em todos os seus aspectos. Esse programa contemplou as seguintes iniciativas (ACCENTURE, 2016 apud CORREIOS, 2017):

- (i) revisão do plano estratégico;
- (ii) implantação da metodologia OBZ;
- (iii) adequação do modelo operacional;
- (iv) priorização e otimização de processos-chave.

Figura 8. Fluxo do "Programa Dez em 1" dos Correios e o OBZ



Fonte: Accenture, (2017 apud Correios, 2018).

Por entender tratar-se de uma atividade complexa, os Correios acataram a recomendação do seu conselho de administração, (ata ROCA⁴ 05/2016), para criação de um programa de recuperação financeira e da qualidade (PRFQ) a fim de promover resultados positivos com reflexos imediatos já nas demonstrações financeiras do ano seguinte (2017). A urgência, complexidade do trabalho e necessidade de uma visão externa aos Correios foram as principais justificativas de contratação da consultoria *Accenture* para realizar ao longo de trinta meses a implantação e acompanhamento do programa, que incluía o orçamento base zero (CORREIOS, 2017). Com a revisão do plano estratégico, iniciou-se os trabalhos de implantação do OBZ.

⁴ Reunião Ordinária do Conselho de Administração

3.4 A PERCEPÇÃO NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Diversos trabalhos acadêmicos tem sido publicados utilizando o termo percepção no sentido de opinião ou atitude (BACHA; STREHLAU; ROMANO, 2006). De acordo Bowditch e Buono (1992, p.91), a percepção é um processo cognitivo, que gira em torno da capacidade interpretativa do indivíduo, pois parte do princípio que “como pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneira diferente, a interpretação do significado de um evento em particular determina como esses indivíduos reagirão”.

Para esta pesquisa o termo percepção não foi utilizado no sentido opinativo, mas no sentido formal de consciência, da impressão e interpretação do indivíduo sobre uma realidade posta (BACHA; STREHLAU; ROMANO, 2006), não sobre as opiniões ou juízos possíveis de se fazer sobre determinadas sentenças. Os respondentes dos questionários apresentados foram convidados espontaneamente a responder sobre sua impressão quanto a implantação do OBZ nos Correios e qual interpretação eles dariam para esse fenômeno. Mesmo quando questionados quanto aos benefícios e limitações do OBZ como instrumento capaz de ajudar a desenvolver a gestão orçamentária e de custos, não se buscou uma mera opinião, mas uma proposição do respondente e interpretação das sentenças postas.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados dos formulários de pesquisa realizada junto aos empregados das áreas administrativas e finalísticas dos Correios no Espírito Santo, além dos resultados da revisão sistemática quanto aos benefícios e limitações do OBZ, bem como da constatação documental de como se deu a implantação do OBZ nos Correios e seus resultados econômicos. Os capítulos estão dispostos em três seções: a primeira faz uma apresentação da instituição que foi utilizada como recorte principal da pesquisa, fornecendo informações sobre seu posicionamento no espectro empresarial; a segunda traz o detalhamento dos resultados das três coletas de dados e informações (questionário, revisão sistemática e documentação de implantação do OBZ); a última seção faz a triangulação de análises e discussão com as teorias apresentadas.

4.1 A INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma organização pública com personalidade jurídica de direito privado, com 100% do seu capital social pertencente à União e não dependente do orçamento federal. Isso faz com que suas despesas operacionais e seu CAPEX⁵ sejam executados exclusivamente com as receitas captadas de sua atividade empresarial ou de empréstimos bancários. É vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC. Com sede em Brasília/DF, está presente em todo território nacional, com atendimento postal em todas as sedes de municípios brasileiros. Criada pelo Decreto-Lei nº 509/1969 é regida pela seguinte legislação:

- Lei nº 12.490/2011: dispõe sobre a possibilidade dos Correios adquirir subsidiárias e atuar no mercado logístico, financeiro e eletrônico;
- Lei nº 6.406/1976: dispõe sobre o ordenamento contábil de sociedades anônimas e entidades equiparadas;
- Lei nº 13.303/2016: dispõe sobre o estatuto jurídico de empresas públicas;

⁵ CAPEX: *Capital Expenditure* (investimento em bens de capital)

- Decreto nº 8.945/2016 (regulamenta no âmbito da União a Lei 13.303/2016).

O serviço postal está à serviço dos brasileiros desde 1663, porém, até o advento do Decreto-Lei nº 509/1969, suas operações eram geridas pela administração direta, dentro de um departamento estatal. Atualmente, cada estado da federação possui uma Superintendência Estadual (exceto o estado de São Paulo onde existem duas: São Paulo Metropolitana e São Paulo Interior). Essas Superintendências são responsáveis pelo funcionamento de toda rede de atendimento, tratamento e distribuição da carga, além de gerir diversas áreas de suporte, comunicação e de negócios locais. O atendimento ao cliente é realizado nos pontos de vendas próprios e terceirizados (franquias empresariais e agências comunitárias sob convênio com as prefeituras), realizando assim um papel de integração e inclusão social, que contribui para o desenvolvimento nacional. A experiência da última milha (entrega ao cliente) possui gestão própria na entrega de encomendas e objetos postais e são realizados pelos centros de distribuição domiciliária e de entrega de encomendas cobrindo toda área distritada (que possui demarcação de CEP oficial) (CORREIOS, 2017). A Superintendência Estadual do Espírito Santo, onde o questionário de percepção da implantação do OBZ foi aplicado, possuía, na data de conclusão desta pesquisa, uma estrutura de atendimento e entrega contendo:

- 24 agências franqueadas de atendimento ao público;
- 105 agências próprias de atendimento ao público;
- 17 centros de distribuição domiciliária e de entrega de encomendas;
- 1 centro de logística integrada;
- 1 centro de tratamento de cartas e encomendas.

Na área administrativa há diversos setores que possuem estruturas regionais vinculadas às Superintendências Estaduais, tais como: comunicação, administração de pessoal, medicina e segurança do trabalho, engenharia e gestão do patrimônio, além da contratação de serviços locais. Num contexto mais abrangente, os Correios tem como objetivo, “planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos, explorar atividades correlatas e exercer outras atividades

afins, autorizadas pelo Ministério supervisor” (CORREIOS, 2020) Em função dos resultados negativos obtidos a partir de 2013 e que culminou com um prejuízo recorde de R\$ 2,12 bilhões somente em 2015, a empresa buscou adotar medidas para reverter esse resultado econômico-financeiro. Dentre as medidas adotadas e que se alinham a esta pesquisa, destacam-se:

- (i) revisão do planejamento estratégico até o ano de 2022;
- (iv) redução das despesas aplicando a metodologia Orçamento Base Zero – OBZ;
- (v) implantação do Programa de Excelência Operacional para disseminação de uma cultura de melhoria contínua dos processos organizacionais;
- (vi) adequação da força de trabalho ao novo modelo operacional, para aumento da produtividade e a redução de custos;

4.2 RESULTADOS E INFORMAÇÕES DA PESQUISA

4.2.1 Questionário: percepção dos empregados dos Correios sobre o OBZ

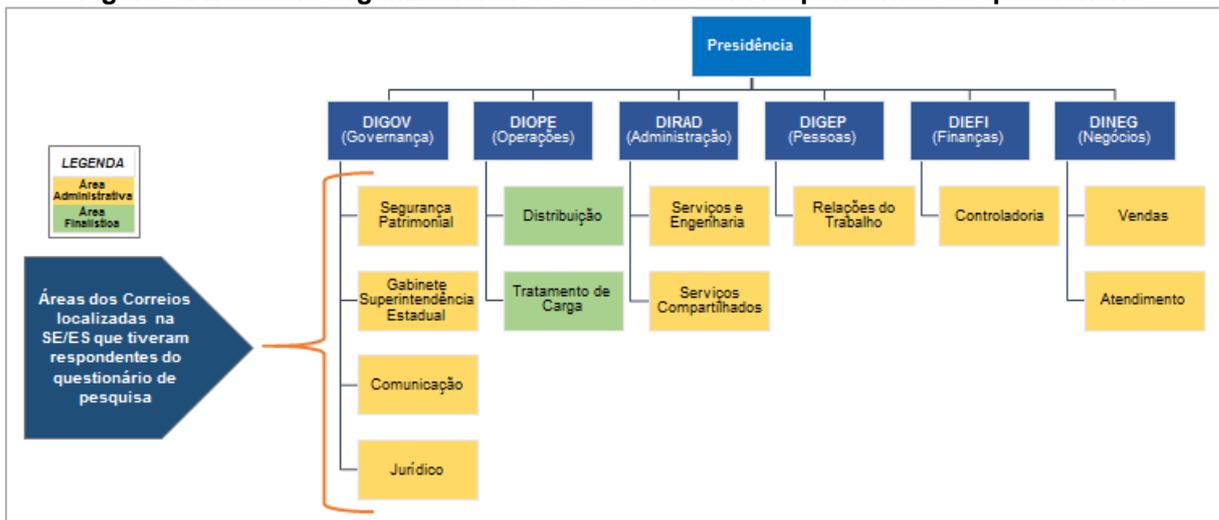
O questionário de percepção dos empregados dos Correios do Espírito Santo sobre a implantação do OBZ na entidade foi elaborado contendo um cabeçalho com questões pertinentes às características dos respondentes seguido de oito sentenças, cujos resultados são demonstrados nesta seção, subdividida em duas partes: a primeira cuida em apresentar as características e qualificações dos respondentes das áreas administrativas e finalísticas pesquisadas, sem, contudo, haver quaisquer descrições capazes de identifica-los, sendo garantido assim o prometido anonimato; a segunda subseção contém a análise dos resultados das sentenças do questionário. Foram emitidos um total de 908 formulários, retornando 250 (27,53%). Segundo Weible e Wallace, (1998), o retorno médio de pesquisas realizadas por meio de questionários é de 27,50%, se mostrando satisfatória a coleta das informações requeridas. A estratégia de emissão e entrega pontual dos formulários demonstrou-se adequada, pois, segundo Vasconcellos-Guedes e Guedes, (2007), há uma tendência de maior retorno na aplicação de questionários impressos aos emitidos eletronicamente. A interlocução com os pesquisados

possibilitou a explanação de dúvidas, principalmente aos gestores locais quanto aos objetivos da pesquisa, o que gerou interesse e segurança na participação.

4.2.1.1 Características e qualificações dos respondentes

O público alvo para responder o formulário de pesquisa foi extraído das áreas administrativas e finalísticas dos Correios no estado do Espírito Santo. Para melhor apreciação dos dados e informações coletadas, nas análises de conteúdo e descritiva das respostas, as unidades de trabalho onde houveram a entrega dos formulários foram agrupadas em setores a fim de se verificar a representatividade e multi percepção dos respondentes. Na estrutura organizacional dos Correios existem seis diretorias, com ramificações de suas estruturas nacionais nas Superintendências Estaduais (CORREIOS, 2020). A figura 9 demonstra as áreas dos Correios localizadas na SE/ES que foram contempladas nas respostas do questionário. Elas tiveram pelo menos 1 respondente.

Figura 9. Estrutura organizacional dos Correios com respondentes do questionário



Fonte: Adaptado Correios, (2020).

Dentre os 12 setores pesquisados, o de distribuição, que possui vinculação técnica à Diretoria de Operações – DIOPE (área finalística), obteve a maior quantidade de respostas coletadas (79,2%), visto ser também o maior contingente

pesquisado. Na área administrativa, os setores de vendas e atendimento, vinculados tecnicamente à Diretoria de Negócios – DINEG foram os que tiveram maior retorno, representando um total de 8,4%. O setor de atendimento considerado para esta pesquisa, não se estende aos atendentes lotados em agências de Correios, mas, somente aos empregados que realizam atividades de *back office* desse setor. A tabela 3 detalha o quantitativo de respondentes por setor.

Tabela 3. Retorno de questionários por setor dos Correios

Setor	%
Distribuição	79,2%
Vendas	4,8%
Atendimento	3,6%
Serviços e Engenharia	2,4%
Serviços Compartilhados	2,0%
Jurídico	2,0%
Gabinete Superintendência	1,6%
Segurança Empresarial	1,6%
Tratamento de Carga	1,2%
Controladoria	0,8%
Relações do Trabalho	0,4%
Comunicação	0,4%
Total Geral	100,0%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

A primeira subseção do questionário de percepção foi utilizada para coleta e identificação das características sócio demográficas que, associadas a outras especificidades afetas à empresa, permitiram a qualificação dos respondentes. Os itens perguntados nessa primeira seção foram:

- (i) Idade
- (ii) Tempo de trabalho nos Correios
- (iii) Sexo
- (iv) Cargo
- (v) Escolaridade
- (vi) Função gratificada
- (vii) Local de trabalho (externo ou interno)

De forma geral, a idade dos respondentes com maior frequência está na faixa etária entre 31 a 50 anos de idade, correspondendo a 65% deles. Se avaliadas de forma segregada entre áreas administrativas e finalísticas, a primeira possui uma concentração de respondentes entre 41 a 60 anos de idade (73%), enquanto a segunda, mantém sua concentração entre 31 a 50 anos (66%). A área administrativa possui uma renovação de seus quadros inferior à área finalística, evidenciado no percentual de 2% de empregados entre 20 a 30 anos, enquanto na área finalística é de 9%. Os últimos concursos foram para carteiros. A tabela 4 traz detalhes da idade.

Tabela 4. Idade dos respondentes

Idade (em anos)	Administrativa	Finalística	Total Geral
20 a 30	2%	9%	7%
31 a 40	17%	37%	33%
41 a 50	42%	29%	32%
51 a 60	31%	19%	22%
61 a 70	4%	1%	1%
não informado	4%	6%	5%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

O tempo de trabalho dos respondentes nos Correios, demonstra uma renovação no quadro funcional dos últimos anos, visto que a maior concentração de empregados (68%) está entre aqueles que possuem até 20 anos de empresa. Os sucessivos planos de desligamento voluntário incentivado e diversos concursos para contratação de novos carteiros realizados na última década, propiciaram que apenas 9% dos respondentes tenham mais de 30 anos de trabalho na organização. A tabela 5 demonstra detalhadamente a distribuição do tempo de trabalho dos respondentes.

Tabela 5. Tempo de trabalho dos respondentes nos Correios

Tempo de Trabalho nos Correios	Administrativa	Finalística	Total Geral
0 a 10	21%	35%	32%
11 a 20	38%	35%	36%
21 a 30	23%	16%	17%
31 a 40	10%	8%	8%
41 a 50	4%	1%	1%
não informado	4%	6%	6%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Quanto ao sexo, observa-se um equilíbrio entre os gêneros na área administrativa com uma leve vantagem de empregados masculinos (52%), contra 46% de mulheres. Já na área finalística, em que pese haver uma representatividade de mulheres (19%), a presença masculina ainda é predominante (76%). Apenas 5% se abstiveram de informar o sexo. A tabela 6 detalha a distribuição do gênero dos respondentes.

Tabela 6. Sexo dos respondentes

Sexo	Administrativa	Finalística	Total Geral
Masculino	52%	76%	71%
Feminino	46%	19%	24%
Não informado	2%	6%	5%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

O cargo com maior participação geral de respondentes (72%) foi o de carteiro. Foram também os que mais receberam formulários de pesquisa. Avaliando apenas os cargos da área finalística, os carteiros representam 90% dos participantes, o que atende ao objetivo da pesquisa, pois evidencia a percepção dos empregados da atividade fim da organização. Na área administrativa, o predomínio é de analistas de Correios (38%), cargo este destinado a profissionais regulamentados tais como: administradores, contadores e engenheiros. A tabela 7 detalha a distribuição de cargos dos respondentes nos Correios.

Tabela 7. Cargo dos respondentes nos Correios

Cargo	Administrativa	Finalística	Total Geral
Carteiro	2%	90%	72%
Analista de Correios	38%	0%	8%
Agente de suporte dos Correios	23%	1%	5%
Não informado	2%	6%	5%
Técnico de Correios	19%	1%	5%
Atendente	8%	1%	2%
Advogado	8%	0%	2%
Operador de triagem	0%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

O nível de escolaridade também foi objeto de questionamento para se verificar uma potencial distância na qualificação acadêmica entre os respondentes das áreas administrativas e da área finalística. Verificou-se que 94% dos respondentes da área administrativa possui nível superior completo ou são pós-graduados. Já na área finalística, o maior número de respondentes possuem nível médio (43%), porém, quando se agrupam aqueles que possuem nível superior incompleto, superior completo e pós-graduados, esse contingente supera o de ensino médio em 3%, representando 46% da área finalística, demonstrando uma qualificação acadêmica maior do que a exigida para o cargo. Essa informação é relevante, pois para formulação dos pacotes de decisão do OBZ, há necessidade de se ter um olhar crítico e metodológico sobre o processo de trabalho. Em que pese não constituir uma regra, pressupõe-se que empregados com maior qualificação profissional e acadêmica sejam capazes de interferir nos ajustes dos processos com maior eficácia. No geral, 55% dos respondentes são pós-graduados, fizeram ou estão fazendo cursos do ensino superior. A tabela 8 detalha a distribuição da escolaridade dos respondentes.

Tabela 8. Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Administrativa	Finalística	Total Geral
Ensino médio	2%	43%	35%
Ensino técnico	2%	5%	4%
Superior incompleto	0%	11%	8%
Superior completo	52%	33%	37%
Pós-graduação - especialização	42%	2%	10%
Não informada	2%	7%	6%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Nos Correios, a partir da Constituição Federal de 1988, todos os empregados da estatal são contratados mediante concurso público. A ascensão entre uma carreira e outra se dá também por meio de concurso, porém, as funções gratificadas possuem regras internas para fruição, cabendo em algumas situações o livre provimento de profissionais de carreira. Tais funções gratificadas são oferecidas aos empregados que desempenham atividades técnicas ou de gestão, não arroladas em suas atribuições originárias. Dos respondentes, 45,6% não possuem função

gratificada alguma, percebendo vencimentos adstritos ao cargo. A função mais recorrente é a de carteiro motorizado (30% do total), que é concedida aos carteiros que além de realizarem a entrega de objetos, são os próprios condutores dos veículos, seja motocicleta ou automóvel. A tabela 9 detalha a distribuição das funções gratificadas dos respondentes.

Tabela 9. Função gratificada dos respondentes nos Correios

Função Gratificada	Administrativa	Finalística	Total Geral
Sem função gratificada	42,3%	46,5%	45,6%
Motorizado	0,0%	37,9%	30,0%
Não informada	3,8%	7,6%	6,8%
Gerente	7,7%	4,0%	4,8%
Supervisor	1,9%	4,0%	3,6%
Chefe de seção	17,3%	0,0%	3,6%
Coordenador	9,6%	0,0%	2,0%
Assistente comercial	7,7%	0,0%	1,6%
Analista de Correios	3,8%	0,0%	0,8%
Superintendente estadual	1,9%	0,0%	0,4%
Inspetor regional	1,9%	0,0%	0,4%
Controller	1,9%	0,0%	0,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

As atividades realizadas pelos respondentes da área finalística ocorrem em sua maioria (66%) em ambiente externo. Esses empregados fazem a entrega domiciliar de objetos postais e encomendas, realizando a última milha do processo produtivo dos Correios. Existem, porém, uma quantidade significativa de empregados com trabalho interno na área finalística (23%), que a princípio deveriam estar, em sua maioria, em atividade externa. Esse fato pode estar indicando a necessidade de um rebalanceamento da força de trabalho com redistribuição de atividades e remodelagem dos processos. Como foi identificado na tabela 7, 90% dos respondentes da pesquisa são carteiros, que por força do cargo realizam atividade externa. Aqui fica evidente que possuem carteiros realizando atividades internas que poderiam ser realizadas por empregados do setor de triagem ou por contratados terceirizados como já é uma prática usual na organização. Esse tipo de análise poderia ser realizada quando da formulação dos pacotes de decisão na elaboração do OBZ. A atividade da área administrativa é 100% realizada de forma interna. A tabela 10 detalha os percentuais do local de atividade de cada área.

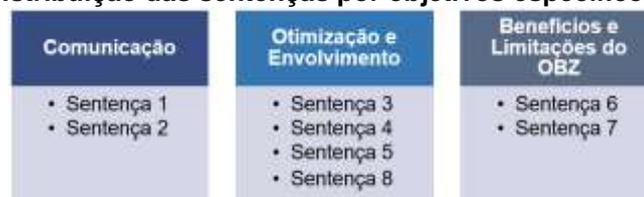
Tabela 10. Predominância de trabalho externo nos Correios

Maior Parte do Trabalho é Externo	Administrativa	Finalística	Total Geral
Sim	0%	66%	52%
Não	100%	23%	39%
Não informado	0%	11%	9%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

4.2.1.2 Análise dos resultados coletados no questionário

Nesta segunda subseção são apresentadas as análises descritivas e de conteúdo dos resultados coletados no questionário, assim como as discussões fundamentadas no capítulo 3 deste estudo. Na seção 4.3 esses resultados foram postos para dialogar também com a revisão sistemática e com a documentação de implantação do OBZ nos Correios onde se aplicou a triangulação dos dados e informações. O questionário teve oito sentenças que versaram sobre a percepção da implantação do OBZ nos Correios do Espírito Santo abordando os aspectos de sua comunicação, envolvimento das equipes, visão de otimização dos processos e os benefícios e limitações do OBZ, conforme descritos nos objetivos geral e específicos da pesquisa. As sentenças 1 e 2 versam sobre a comunicação, as sentenças 3 e 4 sobre o envolvimento dos respondentes, as de número 5 e 8 sobre otimização e as sentenças 6 e 7 sobre os benefícios e limitações do OBZ. A figura 10 distribui as sentenças por objetivos.

Figura 10. Distribuição das sentenças por objetivos específicos da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria, (2019).

As sentenças 1 e 2 tratam de perguntas fechadas, com 5 opções de respostas, sendo requerida a marcação de apenas 1, havendo ainda, a possibilidade de se redigir uma resposta a partir do olhar exclusivo do respondente. Mediante

análise de conteúdo essas respostas foram encaixadas em categorias simétricas às sentenças previamente apresentadas. A tabulação das respostas consolidou a frequência de ocorrência de cada alternativa com a demonstração de resultados gerais ou por áreas (administrativas e finalísticas). Estas sentenças foram postas com objetivo de verificar como se deu a divulgação da implantação do OBZ nos Correios, certificando se as etapas destinadas à comunicação foram atendidas.

Cardoso (2006) menciona que a comunicação é o alicerce das organizações. Tozzi e Costa (2017) enfatiza que a implantação do OBZ requer um nível de comunicação abrangente. Nesse sentido, a sentença 1 trouxe o seguinte questionamento: **Os Correios implantaram desde 2016 um método para trabalhar seu orçamento e reduzir despesas denominado Orçamento Base Zero (OBZ). Sobre essa implantação, você:**

Na área finalística, 82% não ouviu nenhum comentário sobre a implantação do OBZ ou tem uma vaga ideia do que seja ou não faz ideia alguma do venha ser o OBZ. Na área administrativa a comunicação foi mais efetiva com 76% dos respondentes indicando que conheceu o OBZ pela internet, intranet, e-mail, vídeo, informativos oficiais da empresa, por colegas, em reuniões, eventos, treinamentos ou pelo gestor e fazem ideia do que seja. Fica evidente que os instrumentos de comunicação utilizados na área administrativa não se mostraram efetivos na área finalística. Concentrar o conhecimento sobre as técnicas do OBZ e seus pacotes de decisão apenas numa área da organização não satisfaz a condição descrita por Pyhrr (1981), para que desde o início da implantação do OBZ, cada setor envolvido, seus administradores e empregados, recebam as informações, diretrizes do planejamento e pressupostos orçamentários a fim de possibilitar a construção e priorização dos pacotes de decisão. Para Motta e Vasconcelos (2004), dentro de um sistema aberto que possui interações multi setoriais, há a necessidade dos fatos serem analisados por ângulos diferentes e complementares Sendo o OBZ um fato posto na organização, essa interação se daria a partir da comunicação aos envolvidos. Chama atenção o alcance da comunicação via acesso a computador (intranet, e-mail, etc.) para a área administrativa (42%), não havendo mesmo nível de assertividade junto à área finalística (6%), visto que esses empregados, principalmente os carteiros que realizam atividade externa, não dispõem de estação

de trabalho com equipamento de informática para uso diário. Sua comunicação fica muito focada no gestor. Avaliando ainda esse aspecto, 27% dos respondentes da área finalística que foram informadas pelos gestores, possuem vaga ideia do que seja o OBZ, demonstrando que o meio de comunicação mais acessível à área finalística foi ineficiente em comunicar aos seus liderados parte da estratégia da organização. A tabela 11 detalha as respostas da sentença 1.

Tabela 11. Resultado sentença 1

Sentença (1)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não ouviu nenhum comentário sobre a implantação do OBZ	4%	40%	32%
Foi informado pelo seu gerente mas tem uma vaga ideia do que seja	15%	27%	25%
Ouviu alguém falar mas não faz ideia do que seja	6%	15%	13%
Conheceu pela Internet, intranet, e-mail, vídeo ou pelos informativos oficiais da empresa	42%	6%	13%
Foi informado dessa implantação por outros colegas	12%	7%	8%
Soube em reunião de serviço, eventos ou treinamentos	12%	1%	3%
Foi informado pelo gestor e faz ideia do que seja	10%	0%	2%
Foi informado pelo sindicato	0%	3%	2%
Não respondeu ou não lembra	0%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Ainda considerando a comunicação na implantação do OBZ e já buscando medir o envolvimento dos empregados, a sentença 2 questionou: **Os Correios solicitaram por meio de sua intranet, sugestões dos empregados para redução de despesas. Você ficou sabendo e participou dessa ação da empresa?**

Na área administrativa, 80% ficaram sabendo dessa ação da empresa, demonstrando mais uma vez que a comunicação é bem direcionada a esse grupo de respondentes, porém, não foi suficiente para garantir um retorno maior de sugestões de redução das despesas, visto que somente 13% opinaram. Esses resultados denotam que a comunicação foi realizada, porém não se traduziu em efetiva quanto ao resultado, visto que a participação foi bem inferior ao público receptor da informação. Na área finalística 60% não ficou sabendo desta ação da empresa, demonstrando mais uma vez o insucesso na comunicação a esses. Em que pese a maioria não ter ficado sabendo, 39% de alguma forma teve conhecimento, porém, apenas 6% deu sugestão para redução das despesas. Em resumo, os respondentes que ficaram sabendo da ação da empresa e deram sugestão, correspondem a 16% da área administrativa e 15% da área finalística, o que demonstra uma vontade

equivalente entre as áreas de participar. Dentre os respondentes que não ficaram sabendo e que manifestou a vontade de prestar as sugestões requeridas, 15% são da área finalística e 4% da área administrativa. Fica evidente que a participação dos empregados da área finalística só não foi maior devido a comunicação não ter lhes atingido de forma massiva. A tabela 12 traz detalhes do resultado da sentença 2.

Tabela 12. Resultado sentença 2

Sentença (2)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não fiquei sabendo de forma alguma	15%	45%	39%
Fiquei sabendo mas não dei nenhuma sugestão	67%	29%	37%
Não fiquei sabendo. Se tivesse oportunidade, daria sugestão para redução da despesa	4%	15%	13%
Fiquei sabendo e dei sugestão	13%	6%	7%
Fiquei sabendo mas não tenho acesso à intranet, por isso não dei sugestão	0%	4%	3%
Não respondeu ou não lembra	0%	2%	1%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

As sentenças 3 e 4 versam sobre o envolvimento dos empregados na implantação do OBZ e seu engajamento nos projetos de redução de despesas. A sentença 3 possibilitou respostas dicotômicas com a necessidade de informação complementar se a opção escolhida fosse pelo “sim”. A sentença 4 segue o mesmo parâmetro estrutural das sentenças fechadas 1 e 2. Para Tozzi e Costa (2017) um aspecto a ser destacado na implantação do OBZ é sua construção colaborativa, onde há envolvimento da gestão e da base consumidora, pois o planejamento e posterior execução orçamentária é um exercício de mão dupla. No sentido de perceber o envolvimento dos empregados, a sentença 3 questiona: **Sua Unidade de trabalho foi envolvida em algum projeto de redução de despesas no período de 2016 a 2019?** A tabela 13 demonstra os percentuais de envolvimento das áreas.

Tabela 13. Unidades envolvidas em projeto de redução de despesas

Unidade Envolvida	Administrativa	Finalística	Total Geral
Sim	73%	46%	52%
Não	27%	54%	48%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Dos que responderam positivamente, foi requerida a informação do tipo de despesa que teve redução percebida pelos respondentes. Na área administrativa os projetos de redução de despesas se concentraram (26%) na redução de materiais diversos tais como: papel A4, suprimentos de informática e materiais de escritório, seguida da redução de despesas comerciais (eventos e encontros de negócios e ajuda de custo às prefeituras municipais para funcionamento de agências comunitárias em áreas periféricas). Na área finalística, 43% dos projetos de redução de despesas foram percebidos na redução de despesas com pessoal advindos de ajustes operacionais que resultaram em redução de funções gratificadas, jornada extraordinária e efetivo ocioso. Na percepção dos respondentes da área finalística esses ajustes se deram mediante a adesão ao plano de demissão voluntária (principalmente de empregados aposentados pelo INSS), a utilização de *smartphones* na distribuição de cartas e encomendas e a implantação da entrega alternada em distritos postais (DDA). A tabela 14 detalha o resultado da sentença 3.

Tabela 14. Resultado sentença 3

Sentença (3)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Redução de despesas com pessoal: (funções gratificadas; jornada extraordinária; efetivo ocioso; plano permanente de demissão incentivada; entrega alternada em distritos postais; smartphone na distribuição de objetos postais, para inserção dos rastreamentos)	14%	43%	36%
Redução de despesas com materiais diversos: (uniforme adequado para empregados; papel A4, suprimentos de informática e materiais de escritório)	26%	20%	21%
Redução de despesas com deslocamentos: (hospedagens; treinamentos)	14%	17%	16%
Redução de despesas com imobilizados: (alienação de bens inservíveis; alienação de imobilizados ociosos)	2%	10%	8%
Redução de despesas com utilidades: (água; energia elétrica; telefone)	4%	8%	7%
Redução de despesas comerciais: (eventos e encontros de negócios; pagamentos de ajuda de custos às prefeituras municipais para funcionamento das agências comunitárias)	18%	1%	5%
Redução de despesas com transporte: (manutenção e locação de veículos; combustíveis; terceirização de frota)	6%	0%	2%
Redução de despesa com conservação predial: (limpeza; manutenção de bens móveis e imóveis)	2%	1%	1%
Redução de despesas com aluguéis: (valores pagos a imóveis alugados)	2%	1%	1%
Implantação do OBZ - Orçamento Base Zero	4%	0%	1%
Redução de despesas com segurança: (vigilância; portaria)	4%	0%	1%
Redução de despesas com indenização: (pagamento de indenizações de objetos extraviados)	4%	0%	1%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

A sentença 4 também versa sobre o envolvimento de toda organização na implantação do OBZ. Sellitto, Borchardt e Pereira (2010) destaca que a implantação de um sistema que utilize conceitos da mentalidade enxuta com vistas à eliminação

dos desperdícios, requer um gerenciamento interfuncional, trabalho de equipe e cultura de melhoria contínua, No sentido de perceber a vontade e disponibilidade do empregado em participar voluntariamente com senso de equipe da melhoria de processos para redução de despesas, a sentença 4 questiona: **Se recebesse um convite para participar da melhoria de processos de sua Unidade de trabalho, com a finalidade de gerar menos despesas, qual seria sua atitude?**

O resultado dessa sentença demonstra interesse dos respondentes em participar de projetos que melhorem os processos em sua unidade de trabalho e gere redução de despesas. Do total pesquisado, 82% aceitariam participar, sendo que 43% já se sente preparado e capaz para atuar, enquanto 39% pediria uma capacitação para melhor entender os processos. Segregando por área, 95% da administrativa participaria, bem como 78% da finalística. Do total geral de respondentes, 12% não aceitariam participar, por não se sentir à vontade de desenvolver esse tipo de trabalho ou por não serem pagos pra isto. Outros 3% talvez aceitassem participar, dependendo do escopo do trabalho e 2% aceitaria participar para evitar desconforto com a chefia. A tabela 15 detalha o resultado desta sentença.

Tabela 15. Resultado sentença 4

Sentença (4)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Aceitaria pois me sinto capaz de participar ativamente do processo de melhoria da minha Unidade	60%	38%	43%
Aceitaria mas pediria uma capacitação para melhor entender os processos	35%	40%	39%
Não aceitaria. Não me sinto à vontade de participar desse tipo de trabalho	2%	10%	8%
Não aceitaria pois não sou pago para esse tipo de atividade	0%	4%	3%
Dependendo da finalidade, talvez aceitaria	4%	3%	3%
Não respondeu	0%	2%	2%
Aceitaria pra evitar desconforto com a chefia	0%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Tozzi e Costa, (2017) indicam que a construção colaborativa do OBZ, envolvendo equipes multidisciplinares e de diferentes níveis hierárquicos, cria uma cultura de propriedade e responsabilidade. Cada participante fica de fato sabendo por que aquele gasto foi considerado relevante para o ciclo orçamentário que está sendo construído e a necessidade de se pensar alternativas menos dispendiosas

para o processo produtivo. A resposta à sentença 4 evidencia a disponibilidade dos respondentes de se envolverem na melhoria de processos para redução de despesas, oportunizando à organização estratégias para catalisar essa participação.

A sentença 5 trata-se de questão aberta que intenciona levantar as alternativas indicadas pelos respondentes para otimizar a utilização de recursos orçamentários. Nesse sentido foi aplicada a seguinte pergunta: **Consegue relatar alguma atividade realizada em sua Unidade de trabalho que poderia ser feito de outra forma a fim de gerar menos despesas?** De acordo Pyhrr, (1981), no OBZ, esse exercício poderia ser realizado na etapa de definição e priorização dos pacotes de decisão, quando a inclusão de alternativas para realização das atividades com menores dispêndios são consideradas. Como as percepções das áreas administrativas e finalísticas são diversas, visto que cada uma possui peculiaridades que influem na sua realidade, optou-se em apresentar os resultados da análise de conteúdo dessa sentença, segregados por áreas.

Na área finalística 55% dos respondentes apontaram formas alternativas para redução de despesas com transporte e manutenção. As indicações de alternativas variaram entre ações básicas e inovadoras. Dois exemplos de ações básicas relatadas são: (1) renovar frota com vida útil ultrapassada; (2) definir um veículo fixo a ser utilizado pelo condutor a fim de possibilitar mais facilmente a cobrança de sua correta utilização, do zelo, conservação e cuidado na manutenção preventiva e corretiva do veículo, gerando ainda o sentido de “dono”. Dentre as ações inovadoras relatadas destacam-se: (1) substituir motos e bicicletas por scooters elétricas; (2) implantar um cartão corporativo para pagamento de pequenos reparos em motocicletas ocorridos na percorrida do carteiro, evitando custos com remoções e guinchos. A redução de despesas com a logística de entrega também recebeu um número considerável de indicações (27% dos respondentes). Nesta categoria as atividades alternativas de destaque são: (1) evitar que haja a visita no mesmo dia de mais de um carteiro no mesmo endereço; (2) reduzir o tempo de triagem nos Centros de Distribuição Domiciliária, realizando a primeira triagem de objetos por nome do município/rua e não pelo CEP, evitando retrabalho e ganhando tempo para a atividade externa. A tabela 16 detalha cada categoria e suas respectivas indicações de redução de despesas.

Tabela 16: Resultado sentença 5 - finalística

Sentença (5)	Finalística
Redução de despesas com transporte e manutenção: (renovar frota com vida útil ultrapassada; substituir carros por motos nas entregas de pequenas encomendas e sedex 10; substituir motos e bicicletas por scooters elétricas, onde for cabível; permitir que pequenos reparos corretivos sejam realizados na própria unidade de lotação do veículo; implantar um cartão corporativo para pagamento de pequenos reparos em motocicletas para quebras ocorridas na percorrida do carteiro, evitando custos com remoções e guinchos; controlar mais rigorosamente o abastecimento de veículos, incluindo a verificação de postos conveniados com melhor preço; disponibilizar veículos, motos e bicicletas para manutenção preventiva, corretiva ou substituição seguindo o cronograma estabelecido das intervenções; definir carro ou moto sob responsabilidade de um condutor fixo, a fim de possibilitar mais facilmente a cobrança de sua correta utilização, do zelo, conservação e cuidado na manutenção preventiva e corretiva do veículo)	55%
Redução de despesas com logística de entrega: (evitar que haja a visita no mesmo dia de mais de um carteiro no mesmo endereço; definir que todas as entregas sejam realizadas no horário matutino, onde estima-se que haja maior produtividade; eliminar a impressão de aviso de entrega para objetos com endereço insuficiente; eliminar a entrega interna nos Centros de Distribuição Domiciliária, redirecionando 100 % dos objetos que não tenham obtido sucesso nas três tentativas do carteiro para as Agências de Correios, evitando a manutenção de uma equipe dedicada para essa atividade nas unidades operacionais; reduzir o tempo de triagem nos Centros de Distribuição Domiciliária, realizando a primeira triagem de objetos por nome do município/rua e não pelo CEP, evitando retrabalho e ganhando tempo para a atividade externa; dotar todos os Centros de Distribuição Domiciliária de empilhadeiras a fim de evitar demora no descarregamento de caminhões devido os desdobramentos da carga serem realizados na rampa do caminhão)	27%
Redução de despesas com energia elétrica: (realizar as atividades internas em horário onde a maioria do efetivo estiver presente para que o uso da iluminação e do ar condicionado sejam otimizados; utilizar lâmpadas e equipamentos com eficiência energética, principalmente nos salões operacionais; introduzir onde houver condições técnicas a iluminação natural com telhas translúcidas; criar um programa de uso consciente da energia elétrica para as unidades operacionais)	13%
Redução de despesas com imóveis alugados: (adequar o layout dos Centros de Distribuição Domiciliária, de forma a utilizar possíveis espaços ociosos, compartilhando-os com outras unidades ou buscando imóvel mais adequado para as atividades operacionais; realocar o imóvel próximo aos distritos postais para evitar grandes percursos improdutivos)	4%
Redução de despesas com jornadas extraordinárias: (selecionar os carteiros com menores custos para realização de trabalhos aos sábados, domingos, feriados e horas extras, quando se fizerem extremamente necessários)	2%
Total Geral	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Na área administrativa 25% dos respondentes apontaram a redução de despesas com deslocamentos de empregados como principal fator para equalização dos gastos. Diversas ações foram elencadas, das quais destacamos: (1) otimizar a utilização de veículos locados para deslocamentos a serviço, evitando o reembolso de despesas por viagens em veículos de empregados; (2) permitir que as ordens de serviços de engenharia possam ser realizadas por responsável técnico da empresa contratada, evitando deslocamentos de um engenheiro dos Correios para realização dessa atividade. A categoria de redução de despesas com papel e suprimento de informática recebeu a indicação de 17% dos respondentes, assim como a redução de despesas de transação. Ambas carecem de ajustes nos processos administrativos para que haja mitigação no gasto de materiais, horas de labor e retrabalhos. A tabela 17 detalha a sentença 5 para a área administrativa.

Tabela 17. Resultado sentença 5 - administrativa

Sentença (5)	Administrativa
Redução de despesas com deslocamentos de empregados: (otimizar a utilização de veículos locados para deslocamentos a serviço, evitando o reembolso de despesas por viagens em veículos de empregados; permitir que as ordens de serviços de engenharia possam ser realizadas por responsável técnico da empresa contratada, evitando deslocamentos de um engenheiro dos Correios para realização dessa atividade; lotar empregados em unidades mais próximas de suas residências a fim de reduzir custos do deslocamento)	25%
Redução de despesas com papel e suprimentos de informática: (substituir a impressão de documentos pela utilização de todas as funcionalidades do sistema SEI)	17%
Redução de despesas de transação: (priorizar a padronização dos processos de contratação de bens e serviços, reorganizando todas as fases)	17%
Redução de despesas com transporte: (readequar o horário de distribuição em unidades que possuem baixa efetividade na primeira tentativa de entrega da carga postal e de encomendas, evitando diversar percorridas do carteiro no mesmo endereço de entrega)	8%
Redução de despesas com telefonia: (utilizar o aplicativo Whats App para comunicação da força de vendas com os gerentes de Agências de Correios, evitando a necessidade de ligações interurbanas)	8%
Redução de despesas na instalação de pessoal: (implantar o trabalho administrativo e de análise jurídica em regime de home office)	8%
Redução de despesas com extravio: (atuar de forma sistematizada e perene contra extravios de objetos que geram pagamentos de indenizações)	8%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos: (realizar contratação de prestador de serviços por meio de contrato formal, eliminando a contratação direta, que via de regra, gera mais custos)	8%
Total Geral	100,00%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Para Tozzi e Costa (2017) o OBZ tira a entidade da zona de conforto, porém exige esforço e envolvimento de todos, sendo inclusive bem mais moroso do que as demais formas de orçamentação. Compreender suas limitações e benefícios ajuda a organização na decisão de implantar ou optar por outra metodologia que seja mais simples e aderente a suas necessidades. As sentenças 6 e 7 respondem parcialmente ao objetivo específico (3) apontando as percepções dos respondentes quanto às limitações e benefícios da implantação do OBZ nos Correios Trata-se de questões fechadas com 6 opções de respostas com a possibilidade de apenas 1 escolha. Essas opções foram levantadas a partir da revisão sistemática, onde 18% dos autores pesquisados, sequer indicaram limitações para implantação, entendendo que há uma adaptabilidade na ferramenta possível de aplica-la em qualquer organização. As limitações oferecidas no questionário para resposta não possui, portanto, aleatoriedade, mas indicação da percepção captada na revisão sistemática. Nesse sentido a sentença 6 apresentou a seguinte pergunta: **Há algumas limitações identificadas na implantação do Orçamento Base Zero. Qual das limitações a seguir foi percebida por você nos Correios?** A tabela 18 apresenta de forma detalhada os resultados da sentença 6.

Tabela 18: Resultado sentença 6

Sentença (6)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não consegui identificar nenhuma limitação	41%	56%	53%
A implantação do orçamento base zero foi complexa	22%	14%	16%
Exigiu envolvimento de toda empresa	22%	13%	15%
Houve muita demora no processo de implantação	6%	10%	9%
Foi dispendiosa pois necessitou do envolvimento de diversos profissionais próprios e contratados	8%	5%	6%
Dependeu do apoio e patrocínio da alta direção da empresa	2%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Pode-se verificar que de forma geral 53% dos respondentes não conseguiram identificar dentre as opções apresentadas, nenhuma limitação quanto ao OBZ nos Correios. Dentre as limitações disponíveis para resposta, a complexidade na implantação (16%) e a exigência de envolvimento de toda empresa (15%) foram as mais citadas por ambas as áreas.

A sentença 7 possui similaridade à sentença 6, também com seis opções de resposta e a possibilidade de apenas uma escolha. As opções apresentadas também foram extraídas da revisão sistemática e versou sobre os benefícios do OBZ trazendo a seguinte pergunta: **Diversas empresas que adotaram o Orçamento Base Zero identificaram alguns benefícios após sua implantação. Qual dos benefícios a seguir foi melhor percebido por você no período de 2016 a 2019 nos Correios?** A tabela 19 traz de forma detalhada o resultado. da sentença 7.

Tabela 19. Resultado sentença 7

Sentença (7)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não consegui identificar nenhum benefício	27%	62%	54%
Houve redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados	50%	16%	24%
Houve desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da Unidade	8%	9%	9%
Houve eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas	10%	4%	5%
Houve melhoria contínua dos processos de trabalho	2%	5%	4%
Houve integração entre as diversas áreas da empresa nas decisões de onde, como e quanto gastar	4%	3%	4%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Verifica-se que, à semelhança da percepção das limitações do OBZ apontados pela sentença 6, de forma geral 54% dos respondentes não conseguiram identificar dentre as opções apresentadas, nenhum benefício quanto ao OBZ nos

Correios. Dentre os benefícios disponibilizados como opção de resposta da sentença 7, a redução das despesas e a reavaliação se certos tipos de gastos deveriam ser realizados (24%) e o desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da unidade (9%) foram as mais citadas pelos respondentes. Esse desconhecimento de limitações e benefícios do OBZ podem ser traduzidos como falhas na divulgação e envolvimento das equipes.

A sentença 8 trata-se de questão aberta que intenciona complementar a sentença 5, sendo realizada de forma semelhante. Verificou-se útil por abrir novo espaço para a colheita de sugestões espontâneas que poderiam tanto confirmar quanto acrescentar elementos valiosos para a pesquisa, agregando outras informações para melhoria dos processos dos Correios não levantadas anteriormente. Portanto, a sentença 8 apresentou a seguinte pergunta: **Que sugestões daria para a redução de despesas nos Correios ?**

Na área finalística 25% dos respondentes apontaram a redução de despesas com pessoal como sendo a mais importante para redução do gasto nos Correios. Diversas ações foram indicadas, das quais exemplificamos: (1) acabar com funções de livre provimento para entes externos à entidade; (2) extinguir o trabalho aos sábados a fim de evitar pagamentos de adicionais A redução de despesas com transporte e manutenção foram destacadas por 19% dos respondentes com destaque para algumas inovações tais como: (1) substituir veículos que entregam encomendas por motocicletas com reboque gradeado; (2) criar incentivo financeiro de produtividade para a atividade de transporte Nessa categoria houve algumas repetições de respostas dadas à sentença 5, confirmando a percepção já informada, tais como: (1) renovar frota com vida útil ultrapassada; (2) substituir motos e bicicletas por *scooters* elétricas; Outras 9 categorias de redução de despesas foram indicados pela área finalística, das quais destacamos: (a) redução de despesas com logística de entrega; (b) realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades com implantação de uma ferramenta que possibilite o conhecimento e transparência dos custos das unidades; (c) capacitação profissional para melhor atendimento dos processos produtivos e das pessoas; A tabela 20 apresenta o resultado detalhado da sentença 8 para área finalística.

Tabela 20. Resultado sentença 8 – finalística

Sentença (8)	Finalística
Redução de despesas com pessoal: (acabar com cargos de livre provimento; reduzir salário da alta gestão da empresa; reenquadrar empregados em cargos e unidades que estão com quadro de lotação deficitário; retornar com a gestão do plano de saúde dos empregados para os Correios; fomentar o uso racional do plano de saúde; promover um plano permanente de demissão incentivada para empregados aposentados; reduzir o número de funções gratificadas de gestão intermediária; estruturar uma política de combate ao absenteísmo; extinguir o trabalho aos sábados; utilizar apenas critérios meritocráticos para se ocupar função gratificada; ouvir sugestões de trabalhadores da base)	25%
Redução de despesas com transporte e manutenção: (renovar frota com vida útil ultrapassada; substituir carros por motos nas entregas de pequenas encomendas e sedex 10; substituir veículos que entregam encomendas por motocicletas com reboque gradeado, onde for cabível; substituir motos e bicicletas por scooters elétricas, onde for cabível; permitir que pequenos reparos corretivos sejam realizados na própria unidade de lotação do veículo; implantar um cartão corporativo para pagamento de pequenos reparos em motocicletas para quebras ocorridas na percorrida do carteiro, evitando custos com remoções e guinchos; controlar mais rigorosamente o abastecimento de veículos, incluindo a verificação de postos conveniados com melhor preço; disponibilizar veículos, motos e bicicletas para manutenção preventiva, corretiva ou substituição seguindo o cronograma estabelecido das intervenções; definir carro ou moto sob responsabilidade de um condutor fixo, a fim de possibilitar mais facilmente a cobrança de sua correta utilização, do zelo, conservação e cuidado na manutenção preventiva e corretiva do veículo; adquirir veículos próprios a fim de evitar pagamento de veículos locados; criar incentivo financeiro de produtividade para a atividade de transporte; adequar a roteirização das linhas de transporte urbana e regional – interior do Estado)	19%
Redução de despesas com logística de entrega (evitar que haja a visita no mesmo dia de mais de um carteiro no mesmo endereço; dotar todos os Centros de Distribuição Domiciliar de equipamentos dinâmicos, tais como empilhadeiras e emprateiramento de baú dos furgões, melhorando a produtividade; inserir no sistema de rastreamento móvel a opção de tirar foto com moldura, evitando retrabalhos; revisar procedimentos antigos que podem ser extintos; fazer estudo dos processos mais complexos para identificar oportunidades de melhoria; investir em tecnologia para separação inteligente de encomendas e cartas; realizar análise dos tempos de entrega dos carteiros)	11%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos e sistemas: (realizar manutenção preventiva; realizar substituição de equipamentos obsoletos por equipamentos mais tecnológicos e de baixa manutenção; eliminar sistemas desnecessários que replicam os mesmos conteúdos; realizar a integração entre sistemas a fim de evitar retrabalho)	10%
Realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades: (envolver os empregados num programa sobre o uso adequado dos recursos disponíveis; implantar ferramenta que possibilite o conhecimento e transparência dos custos das unidades)	8%
Redução de despesas com imóveis alugados: (adequar o layout dos Centros de Distribuição Domiciliária, de forma a utilizar possíveis espaços ociosos, compartilhando-os com outras unidades ou buscando imóvel mais adequado e mais barato para as atividades operacionais; utilizar imóveis desocupados pertencentes à União a fim de evitar o pagamento de aluguel; preferir o uso de imóveis próprios aos alugados, visto que a atividade dos Correios é perene)	8%
Redução de despesas com energia elétrica e água: (utilizar lâmpadas e equipamentos com eficiência energética; criar um programa de uso consciente da energia elétrica para as unidades operacionais; desligar lâmpadas no horário de almoço; inspecionar e/ou trocar equipamentos antigos que consomem muita energia elétrica; desligar computadores e o carregamento de smartphones no fechamento da unidade; realizar inspeção de vazamentos ocultos e de torneiras avariadas; reeducar e orientar a utilização eficiente da água)	7%
Capacitação profissional: (treinar gestores em gestão de pessoas e ferramentas de melhoria de processos; capacitar todos os empregados nos processos realizados em sua unidade)	5%
Redução de despesas com extravio: (atuar de forma sistematizada e perene contra extravios de objetos que geram pagamentos de indenizações; entregar encomendas no prazo para evitar reclamações)	3%
Redução de despesas com materiais de consumo: (diminuir o consumo de papel A4; adquirir EPI, uniforme e demais materiais com qualidade superior a fim de evitar gastos sucessivos com os mesmos itens)	3%
Redução de despesas com deslocamentos de empregados: (reduzir o valor das diárias para cargos gerenciais, equalizando o gasto com o de outras categorias; lotar empregados em unidades mais próximas de suas residências a fim de reduzir custos do deslocamento)	1%
Total Geral	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Para 28% dos respondentes da área administrativa a redução do retrabalho e de atividades não planejadas, são os itens que mais podem contribuir para os Correios, destacando-se as ações de: (1) realizar revisão de atividades utilizando ferramentas de melhoria de processos; (2) implantar metodologia OBZ em todos os níveis da organização. A redução nas despesas de pessoal teve a indicação de 23% dos respondentes como sendo o item que mais pode contribuir com os Correios para a redução do gasto, com destaque para a ampliação do teletrabalho a empregados que possam desenvolver suas atividades em regime de *home office*. Outras 5 categorias que foram indicadas pelos respondentes são: redução com energia elétrica e água; redução com manutenção de equipamentos; realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades; redução de despesas com imóveis alugados ou ociosos; redução de despesas com materiais de consumos. A tabela 21 detalha o resultado da sentença 8 - área administrativa.

Tabela 21. Resultado sentença 8 - administrativa

Sentença (8)	Administrativa
Redução do retrabalho e de atividades não planejadas: (realizar revisão de atividades utilizando ferramentas de melhoria de processos; retornar para a gestão estadual as atividades transacionais que foram centralizadas; gerar contratos de prestação de serviços a fim de reduzir as compras diretas; compartilhar recursos disponíveis; retornar com os programas de qualidade que existiam nos Correios; utilizar técnicas de inteligência no combate a delitos internos e externos; implantar metodologia OBZ em todos os níveis da organização; elaborar e gerir metas claras de lucratividade)	28%
Redução de despesas com pessoal: (acabar com cargos de livre provimento; reequadrar empregados em cargos e unidades que estão com quadro de lotação deficitário; reduzir o número de funções gratificadas de gestão intermediária; utilizar apenas critérios meritocráticos para se ocupar função gratificada; ampliar o teletrabalho para empregados que possam desenvolver suas atividades em regime de home office; reduzir jornada com respectiva redução de salário; alocar empregados em unidades próximas de suas residências; ouvir sugestões de trabalhadores da base)	23%
Redução de despesas com energia elétrica e água: (utilizar lâmpadas com eficiência energética; criar um programa de uso consciente da energia elétrica; desligar cafeteiras elétricas após passar o café, mantendo-o quente em garrafas térmicas; inspecionar e/ou trocar equipamentos antigos que consomem muita energia elétrica, inclusive ar condicionado; reformar estruturas prediais a fim de melhorar aproveitamento da iluminação natural; inspecionar vazamentos ocultos e de torneiras; reeducar e orientar a utilização eficiente da água; aproveitar a água da chuva para limpeza; reformar a rede elétrica e hidráulica de unidades próprias)	15%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos: (realizar manutenção preventiva; realizar substituição de equipamentos obsoletos por equipamentos mais tecnológicos e de baixa manutenção; realizar alienação de bens e equipamentos obsoletos)	15%
Realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades: (envolver os empregados num programa sobre o uso adequado dos recursos disponíveis; implantar ferramenta que possibilite o conhecimento e transparência dos custos das unidades)	6%
Redução de despesas com imóveis alugados ou ociosos: (construir sedes próprias eliminando gastos de aluguéis para diversas unidades; vender imóveis próprios que estejam sem utilização)	6%
Redução de despesas com materiais de consumo: (substituir impressão de documentos pela utilização de todas as funcionalidades do sistema SEI; fazer uso de materiais recicláveis; criar um almoxarifado para gestão de materiais de escritório e bens inservíveis)	5%
Total Geral	100,00%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

4.2.2 Documentação de implantação do OBZ nos Correios

A implantação do OBZ nos Correios se deu como parte do “Programa Dez em 1” aplicado pela consultoria *Accenture*, numa estratégia de recuperação econômica da empresa, visto o cenário adverso de prejuízos recorrentes. Esta subseção evidencia, a partir da avaliação dos documentos de implantação e de suas demonstrações de resultados dos exercícios de 2013 a 2018, os efeitos econômico-financeiros nos Correios e todo processo de implantação do OBZ na entidade.

4.2.2.1 Processo de implantação do OBZ nos Correios

Segundo Pyhrr, (1981), o OBZ pode ser adaptado para aplicação em qualquer tipo de organização. Os ajustes devem fazer parte da estratégia de implantação. Os Correios comprou a solução apresentada pela consultoria *Accenture* que realizou as adaptações necessárias para atendimento às particularidades da estatal, mantendo os princípios do OBZ. A consultoria se apoia em três pilares: (1) visibilidade dos custos, expondo e acompanhando todos os custos e despesas, mesmo que sejam pouco relevantes; (2) responsabilização cruzada entre os gestores de custos e despesas, criando uma governança matricial de acompanhamento; (3) mudança de cultura e conscientização dos impactos dos gastos, mesmo aqueles considerados pequenos, gerando uma disciplina de custos onde todos na organização participam criando o senso de “dono” (ACCENTURE, 2016 apud CORREIOS, 2017). A figura 11 ilustra esses pilares.

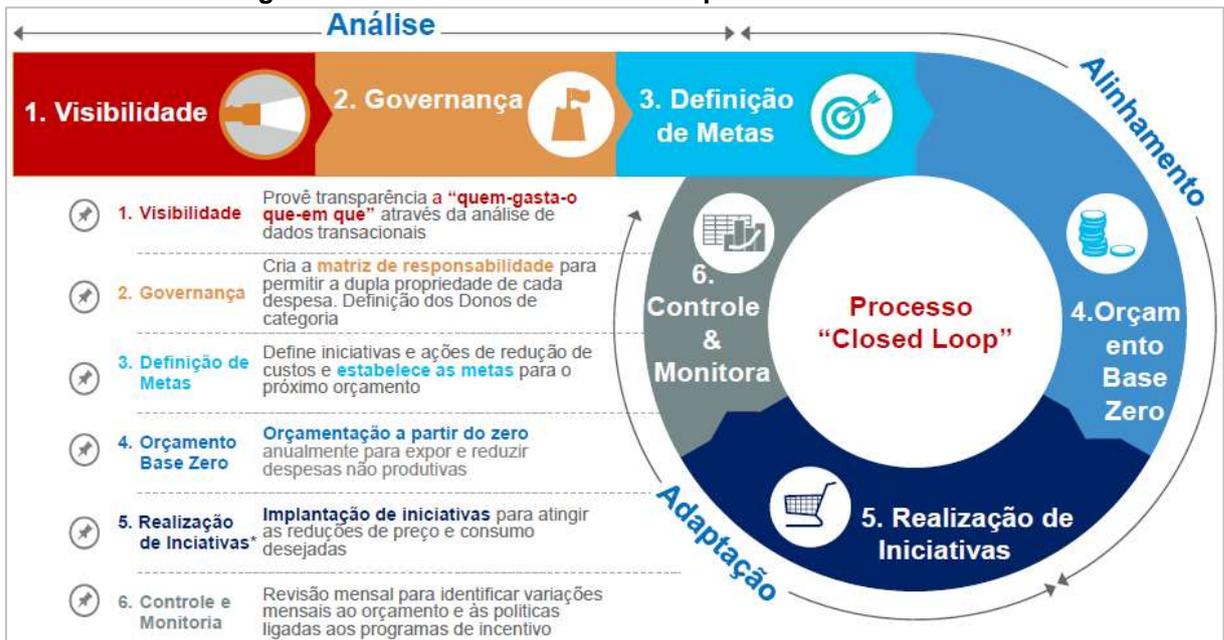
Figura 11. Pilares do modelo OBZ nos Correios



Fonte: *Accenture*, (2016 apud Correios, 2017).

O modelo de implantação segue um ciclo de melhoria contínua iniciando pela análise, alinhamento e adaptação da metodologia. Para que o processo de implantação seja compreendido por todos os entes da organização, há fases bem definidas, onde os agentes envolvidos precisam atuar a fim de dar continuidade ao ciclo de implantação. A figura 12 demonstra as fases do modelo OBZ *Accenture* implantado nos Correios e os produtos a serem entregues em cada fase do processo.

Figura 12. Modelo OBZ *Accenture* implantado nos Correios

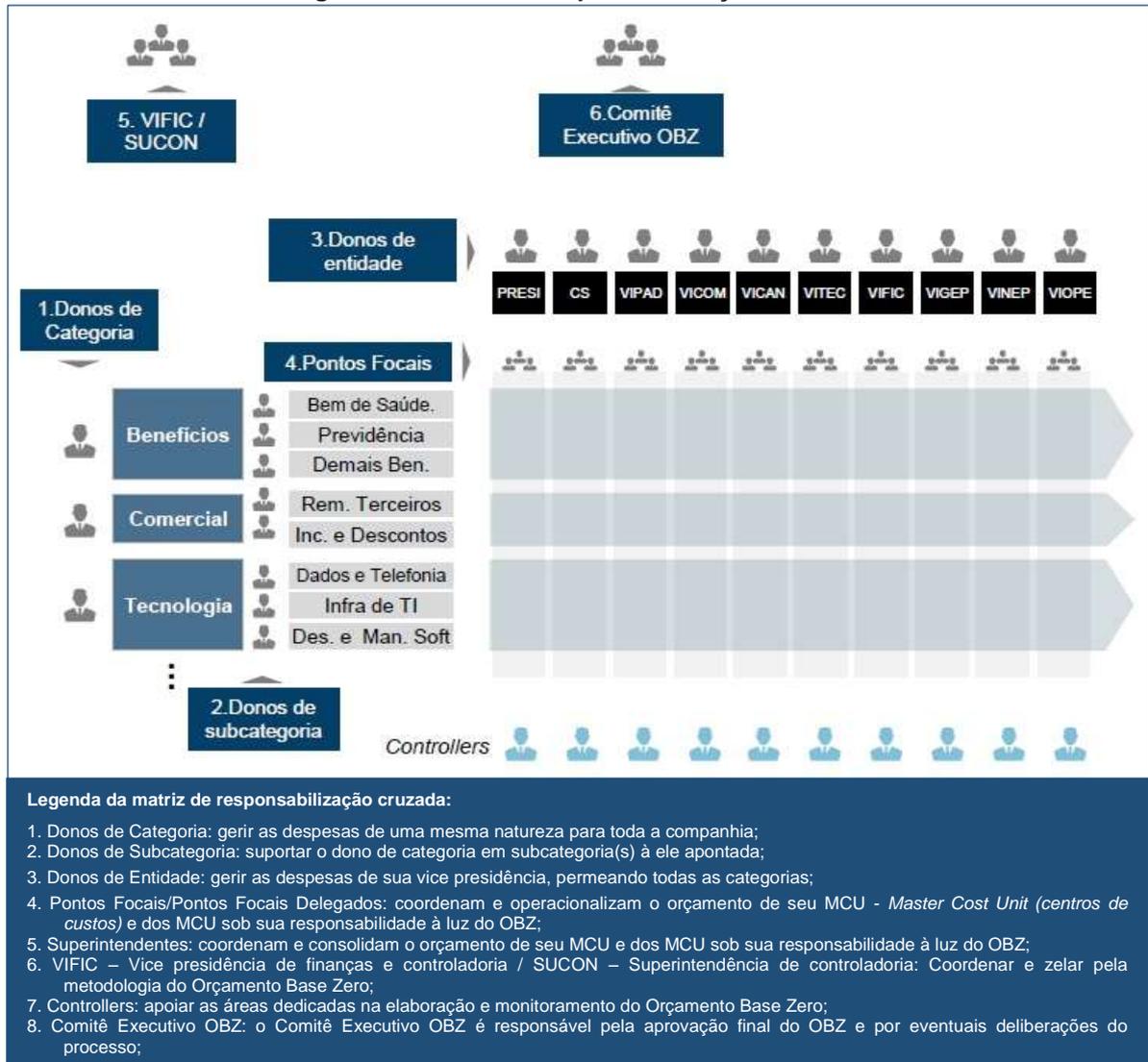


Fonte: *Accenture*, (2016 apud Correios, 2017).

Segundo Tozzi e Costa (2017), a governança é um dos itens mais sensíveis da implantação, pois define os agentes responsáveis pela gestão dos pacotes de decisão. Eles precisam conhecer os processos de negócio da empresa, ter visão ampla de toda organização, ter senso de urgência e prioridade, além de focar na solução integrada. O modelo implantado possui uma matriz de responsabilidade bem definida, com pessoas chave da organização fazendo parte dos níveis decisórios nas estruturas verticais e horizontais, atendendo a metodologia em seu desenho estrutural. Não ficou, porém, evidenciado no modelo onde nasceriam os pacotes de decisão e quais os agentes seriam responsáveis pela construção desses pacotes. Ao que parece, toda construção dos pacotes foi realizada exclusivamente

de forma *top down*. A figura 13 demonstra essa matriz de responsabilização cruzada implantada nos Correios, em que as vice-presidências (entidades consumidoras) dialogam com os donos de categorias (pacotes de decisão).

Figura 13. Matriz de responsabilização cruzada

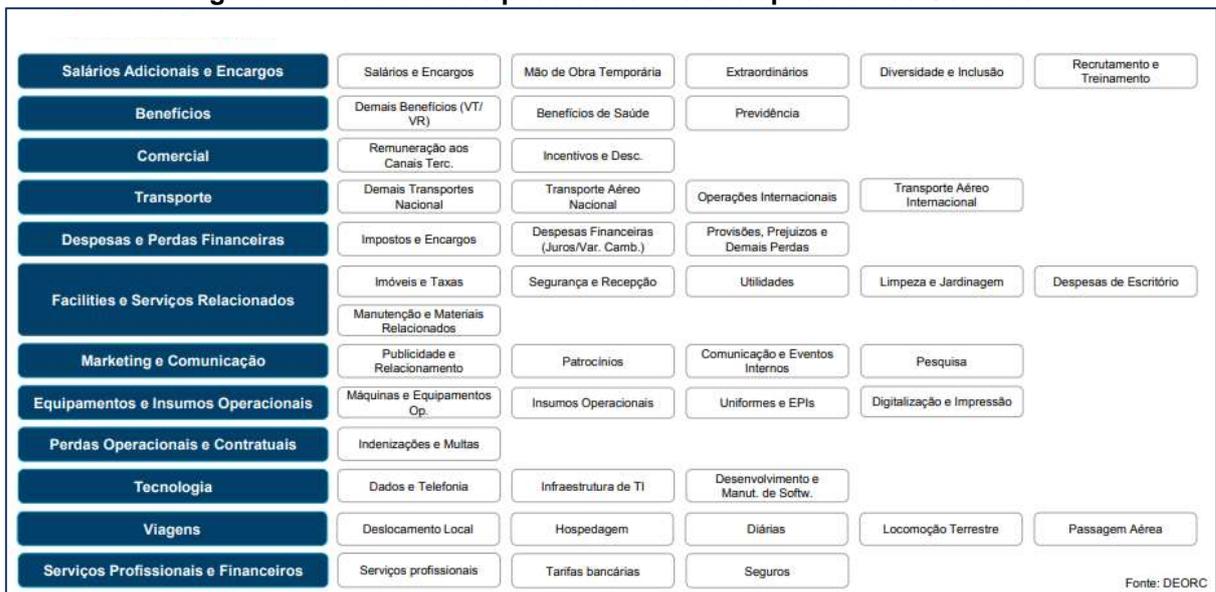


Fonte: Accenture, (2017 apud Correios, 2018).

Como já dito por Pyhrr (1981), o OBZ é adaptável e sua construção precisa ser aderente às particularidades da organização que está recebendo a implantação. Os Correios apropriam seus gastos utilizando o custeio por atividade, onde cada atividade produtiva (captação, atendimento, tratamento, transporte, distribuição e *back office*) recebe alocações para definição dos custos das estruturas e dos

produtos e serviços (CORREIOS, 2017). Entende-se ser adequado que os pacotes de decisão fossem estruturados a partir dessa premissa, em que pese ser habitual a construção partindo da aglutinação de despesas por semelhança. Segundo Santos, Liszbinski e Patias, (2016), um pacote de decisão pode ser definido como um relatório descritivo de cada atividade com sua respectiva mensuração monetária. Esse conceito faz parte de um dos fundamentos do OBZ que é pensar a organização a partir do zero, como se de fato estivesse iniciando no presente as suas atividades. Para Pyhrr (1981), a identificação da atividade passa pelas seguintes avaliações: da finalidade; das consequências de não se executar uma determinada atividade; das medidas de desempenho; da construção de caminhos alternativos e da avaliação do custo benefício de cada tarefa. Pela própria condição de adaptabilidade do OBZ (PYHRR, 1981), muitas organizações optam por um modelo de pacote de decisão estruturalmente mais simples. Tozzi e Costa, (2017) defendem como critério para formação de um pacote, a identificação e o agrupamento de despesas relacionadas e que façam sentido serem analisadas por um grupo específico. Os Correios adotaram justamente esse modelo ficando sua estrutura adstrita a contas contábeis, aglutinadas por finalidade em categorias e subcategoria sem a inclusão direta das atividades. A figura 14 detalha a estrutura de pacotes de decisão aplicada.

Figura 14. Estrutura dos pacotes de decisão aplicada nos Correios



Fonte: Accenture, (2016 apud Correios, 2017).

Essa construção de pacotes pode condicionar à fase seguinte (priorização do que será implementado), uma avaliação mais centrada no aspecto quantitativo do que na qualidade do gasto, não fazendo muito sentido a estruturação de um planejamento *bottom-up*, no nível da “*gemba*”⁶. Segundo Pyhrr (1981) a definição dos pacotes de decisão e a sua priorização são os fatores mais importantes no sucesso do OBZ. Para o caso específico do modelo organizacional dos Correios, devido sua dimensão continental com presença em todos os municípios brasileiros e suas mais diversas realidades locais, a disposição dos pacotes de decisão por atividades poderia aumentar a aproximação das decisões da alta gestão às estruturas consumidoras de recursos, trazendo um ganho ainda maior ao processo, além de mais participação e envolvimento na construção de um orçamento *bottom-up*. West e Prendergast (2009) relatam que geralmente os orçamentos elaborados de forma *bottom-up*, que permitem a participação de níveis inferiores da organização, tendem a ser mais sofisticados, visto que nesses níveis há maior sensibilidade e conhecimento prático dos resultados. Pode ainda reforçar o senso de pertencimento e de responsabilidades mútuas sobre as metas definidas, além de incluir os envolvidos como partes da solução, visto que os problemas passam a ser comuns a todos. O trabalho de aculturação em qualquer organização é penoso e precede de um plano de comunicação consistente onde o receptor perceba coerência. Como bem descrito por Cardoso, (2006) “a comunicação é o alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é”.

A consultoria *Accenture* iniciou seus trabalhos nos Correios em 2016, ano que serviu para estruturação das bases necessárias para implementação da metodologia. Quanto ao processo de comunicação, em 04/01/2017, em Brasília, Distrito Federal, houve a apresentação do OBZ por parte da consultoria, aos empregados da administração central, sendo transmitida simultaneamente para as estruturas regionais em cada estado da federação, por vídeo transmissão, marcando assim o início do primeiro ciclo de aplicação efetiva do OBZ na organização (anexo A). Em seguida foram realizadas as capacitações dos donos de categoria, donos de entidade, pontos focais e *controllers*. Na intranet, na página do “Programa Dez em

⁶ Gemba: termo japonês utilizado no pensamento LEAN que remete ao chão de fábrica, ao local real onde as atividades organizacionais de fato acontecem.

1”, houveram a disponibilização de materiais explicativos sobre a implantação do OBZ, abertos a todos os empregados com acesso à rede de dados da empresa Também ficaram à disposição na intranet, 3 vídeos explicando o que era o OBZ, como se daria a implantação nos Correios e quais os papéis de cada ente no processo. No dia 05/05/2017 teve início um ciclo de treinamento no local de trabalho (TLT), alto explicativo e sem moderador, direcionado para todos os empregados. A figura 15 apresenta a ficha técnica do TLT, demonstrando o objetivo e demais itens que constaram no treinamento. A comunicação sobre o OBZ com todos os empregados foi direcionada para essa ação de capacitação.

Figura 15. Ficha técnica TLT sobre o OBZ para todos os empregados

Ficha Técnica		
Assunto	Área	Carga horária
Orçamento de Base Zero - OBZ	PROGRAMA DEZ em 1	50min
Objetivo Ao final da sessão de ensino, o treinando será capaz de compreender o que é a metodologia do Orçamento Base Zero - OBZ e identificar suas vantagens, principais pilares e profissionais envolvidos.		
Orçamento Base Zero - OBZ O Orçamento Base Zero - OBZ é uma das etapas que compõem o Programa DEZ em 1.		
Conteúdo <ul style="list-style-type: none"> • O que é o Orçamento Base Zero - OBZ, suas vantagens e principais pilares • Breve histórico sobre o OBZ • Principais diferenças entre o OBZ e os modelos tradicionais de orçamento • Os papéis, as responsabilidades e os envolvidos na Governança do OBZ • Principais etapas do OBZ 		
Público-Alvo Todos os empregados		
Recursos Instrucionais Roteiro de TLT		
Bibliografia Material encaminhado aos Agentes da Mudança, pela equipe de Gestão da Mudança do Programa DEZ em 1. Página do Programa DEZ em 1 - http://intranet/dezem1		
Validação Validação do conteúdo: DPLAN e DEORC. Conteudistas: DPLAN/DEORC/UnCorreios. Responsável pela Validação: Equipe do Programa DEZ em 1. Publicação UnCorreios: 05/05/2017.		

Fonte: Correios, (2017).

Outra forma de comunicar e envolver os empregados no processo orçamentário foram as publicações de notas em informativos internos que são disponibilizados na intranet dos Correios. A figura 16 demonstra um modelo de comunicado do OBZ com solicitação de sugestões para redução de custos ou otimização de processos, que anualmente, desde 2017, se requer a participação

voluntária de todos os empregados da organização. Não foi identificado sistema de premiação para sugestões que fossem inclusas como iniciativas de redução de despesas.

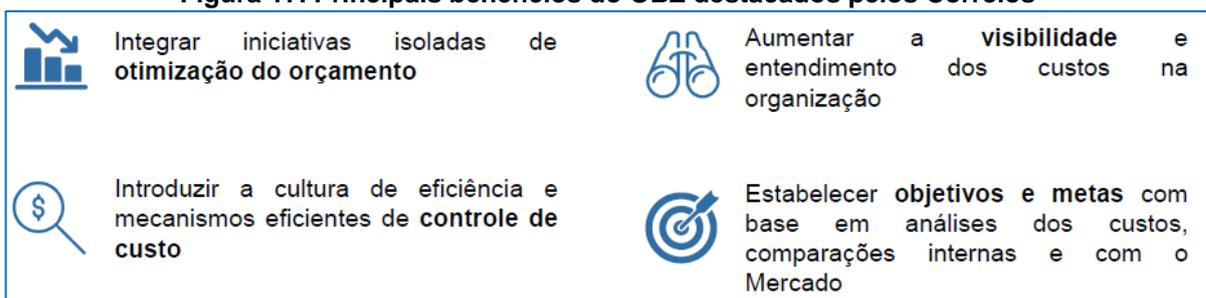
Figura 16. Comunicação interna por meio digital solicitando participação no OBZ



Fonte: Correios, (2020).

Na mensuração das limitações e benefícios do OBZ levantados para a percepção de toda a organização, fica evidente: (1) limitações: o tempo extenso para implantação, já que os trabalhos se iniciaram no ano de 2016 e somente em 2017 houve a aplicação do primeiro ciclo orçamentário utilizando a metodologia, depreendendo sua complexidade para elaboração e implantação; (2) os benefícios estão descritos na figura 17, conforme divulgação em boletim interno pela consultoria.

Figura 17. Principais benefícios do OBZ destacados pelos Correios



Fonte: Accenture, (2016 apud Correios, 2017).

4.2.2.2 Resultado econômico-financeiro comparado

A apresentação dos resultados econômico-financeiros foi incluída nas discussões desta pesquisa, apenas para dar visibilidade empírica da aplicação da metodologia e o alcance dos resultados pretendidos quando uma organização opta pela implantação do OBZ. A partir da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), pode-se verificar os prejuízos recorrentes dos Correios nos exercícios de 2013 a 2016. Até 2016 o orçamento era construído a partir de uma base histórica, onde os gastos passados serviam de base para o planejamento do período seguinte. Mesmo com crescimentos sucessivos da receita líquida a uma taxa média de 6,1% ao ano, não obstaram suficientes para que o resultado líquido fosse um prejuízo. No ano de 2017, quando o primeiro ciclo do OBZ foi implantado, houve uma queda na receita líquida de 1,9%, no entanto, os custos e despesas operacionais foram 14,7% menores do que em 2016, o que gerou um lucro líquido no exercício de R\$ 667,3 milhões. Não há como indicar que toda melhoria do resultado fora proveniente da implantação do OBZ, porém, não há como refutar que a nova estratégia orçamentária contribuiu para a formação desse resultado, visto a queda acentuada nos custos e despesas operacionais. A tabela 22 aponta os detalhes das DRE avaliadas até o resultado de 2018.

Tabela 22. Demonstração de resultado do exercício dos Correios: 2013 a 2018

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO CNPJ 34.028.316/0001-03	Antes do OBZ				Depois do OBZ	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	14.793.294	16.055.019	17.138.728	17.682.048	17.336.885	18.175.857
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	-11.684.931	-13.230.830	-14.611.729	-15.429.599	-15.984.574	-15.679.112
LUCRO BRUTO	3.108.363	2.824.189	2.526.999	2.252.449	1.352.311	2.496.745
Despesas com Vendas/Serviços	-1.185.918	-1.111.508	-1.204.293	-340.430	-211.715	-117.667
Despesas Gerais e Administrativas	-3.520.875	-2.316.739	-3.754.792	-3.788.380	-560.320	-2.528.658
Outras Receitas Operacionais	874.238	456.420	248.127	1.209.733	260.704	181.689
Outras Despesas Operacionais	-130.732	-151.790	-170.302	-198.901	-92.790	-2.870
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	-854.924	-299.428	-2.354.261	-865.529	748.190	29.239
Receitas Financeiras	436.160	588.904	827.164	765.538	313.828	628.897
Despesas Financeiras	-159.989	-302.922	-554.304	-557.089	-384.659	-351.501
RESULTADO FINANCEIRO	276.171	285.982	272.860	208.449	-70.831	277.396
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	-578.753	-13.446	-2.081.401	-657.080	677.359	306.635
Tributos Incorridos	266.242	-6.864	-39.837	-832.425	-10.051	-145.586
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-312.511	-20.310	-2.121.238	-1.489.505	667.308	161.049
Margem EBIT	-5,78%	-1,87%	-13,74%	-4,89%	4,32%	0,16%
Margem Líquida	-2,11%	-0,13%	-12,38%	-8,42%	3,85%	0,89%
% Crescimento dos Custos e Despesas Operacionais		1,75%	17,43%	0,08%	-14,72%	8,78%
Eficiência Logística	81,06%	85,88%	75,90%	81,58%	91,09%	89,70%
Índice de Entrega no Prazo	90,53%	89,92%	87,42%	91,16%	88,53%	90,45%

Fonte: Adaptado Correios, (2019).

Quando se avalia a lucratividade de uma empresa, é necessária relacionar o lucro a outras variáveis. São diversas as associações possíveis, cada uma para um fim específico. Para este estudo, os indicadores que foram utilizados são a margem EBIT e a margem líquida. A primeira associa o lucro operacional à receita líquida, demonstrando percentualmente o lucro operacional (antes de impostos e despesas financeiras) gerado pela atividade fim da empresa para cada unidade vendida. A segunda associa o lucro líquido à receita líquida demonstrando percentualmente qual o lucro líquido para cada unidade vendida (MATARAZZO, 2010). O gráfico 1 demonstra que as margens de todos os períodos anteriores à implantação do OBZ são negativas. Já a partir de 2017 (ano do primeiro ciclo do OBZ), tanto a margem EBIT quanto a margem líquida se apresentaram positivas. Mesmo com uma queda em 2018, os indicadores continuaram positivos.

Gráfico 1. Margem EBIT e margem líquida, antes e após a implantação do OBZ nos Correios



Fonte: Adaptado Correios, (2019).

Há um conceito importante para mensuração do quanto os custos e despesas operacionais estão sendo utilizados de forma efetiva para gerar melhores índices de qualidade na entrega de objetos. Uma empresa que tem seu principal produto vinculado à satisfação dos clientes quanto ao cumprimento de prazos, precisa prezar por esses indicadores. Por vezes, a busca pela qualidade operacional ocorre nas entidades sem ser levado em conta outros aspectos também relevantes para sua lucratividade, tais como os custos na geração dessa qualidade. O indicador

de eficiência logística criado pela controladoria dos Correios no Espírito Santo mede a qualidade no prazo de entrega de objetos pela relação entre a representatividade percentual que os custos e despesas operacionais possuem em relação a receita líquida. A figura 18 demonstra a equação para cálculo da eficiência logística.

Figura 18. Equação para cálculo da eficiência logística

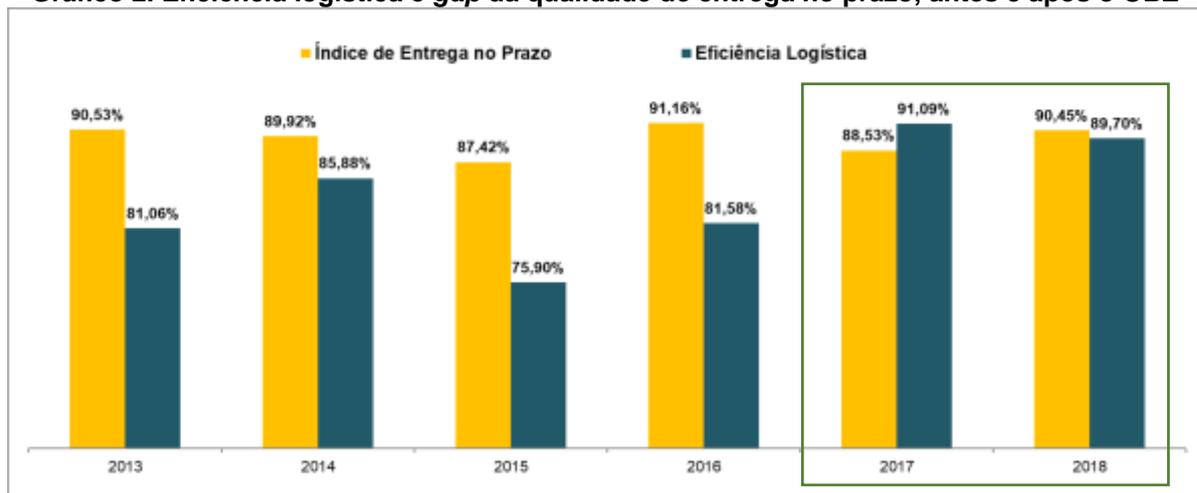
$$EL = \frac{IEP}{[(C+DO) / RL] \times 100}$$

EL - Eficiência Logística
 IEP - Índice de Entrega no Prazo
 C - Custo Prod. e Serv. Prestados
 DO - Despesas Operacionais
 RL - Receita Líquida

Fonte: Elaboração própria (2020).

Quanto mais próximo de 100% e menores forem os *gaps* entre o Índice de eficiência logística e o indicador de entrega no prazo, melhor será o custo/benefício de se gerar qualidade para o cliente. O gráfico 2, esboça essa relação e demonstra que antes do OBZ, esses *gaps* tinham um valor médio de 8,65%. Após o OBZ, o exercício de 2017 teve um *gap* de 2,56% e 2018 de 0,75%.

Gráfico 2. Eficiência logística e *gap* da qualidade de entrega no prazo, antes e após o OBZ



Fonte: Adaptado Correios, (2019) e Brasil, (2020)

Todas essas análises são importantes para visibilidade da aplicação do OBZ numa entidade, no entanto, como já posto anteriormente, não se tem aqui o objetivo de mensurar quanto da aplicação exclusiva do OBZ foi responsável pela melhoria do resultado, uma vez que esse tipo de afirmação só seria possível mediante outro estudo que se debruçasse em cada iniciativa do OBZ aplicada aos Correios e seus resultados individuais. Outras estratégias complementares e adicionais podem ter sido utilizadas pela organização nesse período de aplicação do OBZ que não possuem mensuração neste trabalho.

4.2.3 Revisão sistemática: percepção dos autores selecionados

O tipo de organizações abordadas no estudo foi bem diverso tendo 7 artigos abordando apenas organizações privadas, 3 abordando apenas organizações públicas e 2 com os dois tipos de organizações. Dos 12 artigos, 3 não tiveram a inclusão no título da expressão “Orçamento Base Zero”. Apenas 1 periódico não está classificado diretamente na área de gestão (*Revista del Clad Reforma y Democracia*). Todas as demais possuem eixos temáticos similares. A tabela 23 apresenta a abordagem metodológica das publicações selecionadas. A abordagem descritiva – qualitativa teve a maior frequência registrada, com 25% dos artigos utilizando essa metodologia. O estudo de caso também foi bem utilizado tendo 4 publicações, sendo: 2 qualitativas, 1 quantitativa e 1 exploratória.

Tabela 23. Abordagem metodológica das publicações selecionadas

Abordagem	Frequência	%
Descritiva - Survey	2	17%
Descritiva - Qualitativa	3	25%
Estudo de caso - Exploratório-Descritivo	1	8%
Estudo de caso - Qualitativa	2	17%
Estudo de caso - Quantitativo	1	8%
Levantamento - Qualitativa	1	8%
Pesquisa-ação - Qualitativa	1	8%

Fonte: Revisão sistemática (2019).

No quadro 4 são apresentados vários resultados dos 12 artigos que atenderam aos critérios de seleção e que, portanto, foram incluídos no estudo. Os artigos selecionados tiveram suas publicações entre 2010 e 2019, tendo o ano de

2016 com o maior número de publicações escolhidas (3). Nenhuma revista publicou mais de 1 artigo. Dos 12 periódicos, 1 teve a publicação em inglês, 2 em espanhol e 9 em português. Quanto às bases eletrônicas, a *Web of Science* contribuiu com 1 artigo, a *SciElo* com 2 e a *DOAJ* com 9 manuscritos.

Quadro 4. Artigos incluídos na revisão sistemática

Ano Publicação	Título	Nome do Periódico	Qualis	Base	Idioma	Abordagem Metodológica	Tipos de Organizações Abordadas
2019	<i>Designing zero-based budgeting for public organizations</i>	<i>Problems and Perspectives in Management</i>	Sem Qualis	DOAJ	Inglês	Levantamento - Qualitativa	Organização Pública
2018	<i>Aportes del presupuesto base cero a la eficiencia empresarial y financiera de Petróleos Mexicanos</i>	<i>Revista del Clad Reforma y Democracia</i>	B1	Web of Science	Espanhol	Descritiva - Qualitativa	Organização Pública (petrolífera estatal mexicana)
2017	Orçamento base zero e orçamento matricial: vantagens e desvantagens de sua utilização	Caderno de Administração UEM	B3	DOAJ	Português	Descritiva - Qualitativa	Organização Privada Organização Pública
2016	As múltiplas funções do orçamento empresarial	Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2	SciElo	Português	Descritiva - Survey	Organização Privada (ramo de energia de grande porte)
2016	A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial	Revista Gestão e Desenvolvimento	B3	DOAJ	Português	Descritiva - Survey	Organização Privada (Indústria)
2016	<i>Gasto para el desarrollo rural en México y Presupuesto Base Cero, 2016</i>	<i>Economía UNAM</i>	B5	SciElo	Espanhol	Descritiva - Qualitativa	Organizações Públicas (executivo federal mexicano)
2015	Análise do impacto do orçamento base zero como fator de geração de competitividade em uma empresa do setor de office supplies no estado de São Paulo	Revista Gestão & Tecnologia	B2	DOAJ	Português	Estudo de Caso Exploratório- Descritivo	Organização Privada (indústria de suprimentos)
2014	A inserção e o exame do orçamento base zero em microempresa.	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	B3	DOAJ	Português	Estudo de Caso Qualitativo	Organização Privada (microempresa varejista)
2014	Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão	Revista Eletrônica de Administração e Turismo	B3	DOAJ	Português	Estudo de Caso Quantitativo	Organização Privada (radiodifusão)
2013	Pesquisa ação: a implantação de orçamento base zero (obz) em uma prestadora de serviços de locação de equipamentos para movimentação de carga	Revista Científica Hermes	B2	DOAJ	Português	Pesquisa-ação - Qualitativa	Organização Privada (prestadora de serviço)
2012	Tomada de Decisão Financeira: Aplicando o Processo Orçamentário	Revista Administração em Diálogo	B3	DOAJ	Português	Estudo de Caso Qualitativo	Organização Privada (comércio)
2010	Orçamento base zero: um estudo nas universidades catarinenses	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	B2	DOAJ	Português	Descritiva - Qualitativa	Organização Privada Organização Pública (universidades)

Fonte: Revisão sistemática (2019).

As publicações em periódicos A1, B1 e B2 representam 42% dos artigos da pesquisa. Há 5 artigos em periódicos B3 e 1 em periódico B5. O periódico que não possui *qualis* trata-se de uma publicação da *Problems and Perspectives in Management*, (Ucrânia) de junho/2019, cuja análise atual de conteúdo contribuiu para essa revisão sistemática, além de ter atendido todos os critérios de seleção. A tabela 24 detalha a classificação dos periódicos da revisão sistemática.

Tabela 24. Classificação dos periódicos utilizados na revisão sistemática

Qualis	Classificação
A2	1
B1	1
B2	3
B3	5
B5	1
Sem Qualis	1

Fonte: Revisão sistemática (2019).

Nos 12 artigos selecionados as temáticas envolvendo otimização de recursos e reavaliação/redução das despesas somam 71% da visão dos autores sobre o OBZ. A tabela 25 traz o detalhe de quantas vezes cada visão é percebida pelos autores.

Tabela 25. Visão do OBZ pelos autores dos artigos selecionados

Visão do OBZ	Qtde. de Percepções	%
ferramenta gerencial otimizadora de recursos	12	39%
programa de reavaliação das despesas e redução de custos	10	32%
instrumento de melhoria dos processos	4	13%
instrumento para tomada de decisão	3	10%
abordagem orçamentária	2	6%

Fonte: Revisão sistemática (2019).

Na análise de conteúdo dos 12 artigos envolvidos na revisão sistemática, há uma clara evidência dos diversos benefícios da utilização do OBZ para gerir o orçamento das organizações e alterar sua cultura de gasto. 39% dos benefícios foram identificados na geração de eficiência e transparência na gestão do gasto. A redução exaustiva das despesas também foi um fator relevante levantado (23%) e deve ser considerado quando da decisão de se implantar o OBZ numa organização, visto que há uma sinalização prévia de maximização dos resultados econômico-financeiros. Outro aspecto identificado na análise de conteúdo e que foi mencionado por 21% das percepções dos autores dos manuscritos, é a relação que o OBZ possui com a melhoria contínua de processos, permanecendo prioritariamente as atividades que agregam valores aos clientes e à organização (GIMENEZ; OLIVEIRA, 2013). A tabela 26 traz o detalhamento dos benefícios do OBZ percebidos pelos autores.

Tabela 26. Visão do OBZ pelos autores dos artigos selecionados

Benefícios do OBZ	Qtde. de Percepções	%
gera eficiência e transparência na gestão do gasto	29	39%
proporciona redução e reavaliação exaustiva das despesas e desapego ao passado	17	23%
induz a melhoria contínua dos processos	16	21%
melhora a comunicação e integração entre as áreas	11	15%
pode ser implantado em organizações públicas e privadas	2	3%

Fonte: Revisão sistemática (2019).

As limitações da implantação do OBZ identificadas, foram bem incipientes e se concentrou no fato de ser complexa, morosa e dispendiosa (57%). Essa realidade pode ser vencida com a utilização de *softwares* e práticas de planejamento ágeis, além de ajustes na cultura organizacional. Em 5 artigos se quer houve menção a algum tipo de limitação à implantação. A tabela 27 traz o detalhamento das limitações para adoção do modelo.

Tabela 27. Limitações do OBZ percebidas pelos autores dos artigos selecionados

Limitações do OBZ	Qtde. de Percepções	%
implantação complexa, morosa e dispendiosa	16	57%
exige envolvimento de toda organização	5	18%
não informada	5	18%
depende do apoio e patrocínio da alta direção	2	7%

Fonte: Revisão sistemática (2019).

4.3 DISCUSSÃO COM TRIANGULAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Para melhor legitimar os achados desta pesquisa, que buscou identificar a percepção sobre a implantação do OBZ a partir de lentes diferentes, a triangulação de dados e informações, auxiliou na assimilação das várias realidades percebidas. Conforme Bowditch e Buono, (1992) expressa, a percepção de um indivíduo gira em torno de sua capacidade interpretativa. Esse sentido formal da consciência permite ao indivíduo a interpretação de uma realidade posta (BACHA; STREHLAU; ROMANO, 2006). A realidade aqui apresentada utilizou diversos métodos na investigação de um mesmo fenômeno (VERGARA, 2006), que permitiu serem conhecidas visões distintas e complementares dos empregados (questionário), da organização (documentação) e de outros autores (revisão sistemática).

Os respondentes dos questionários são empregados dos Correios no Espírito Santo, das áreas finalísticas e administrativas, sendo 71% do sexo masculino e 65% com idade entre 31 e 50 anos. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 68% possui até 20 anos na organização. O cargo predominante entre os respondentes é o de carteiro (72%). Apenas 45% não recebe função gratificada. Na área administrativa, 94% possui nível superior ou são pós-graduados, enquanto na área finalística 46% possui nível superior incompleto, completo ou pós-graduação, escolaridades estas superiores à exigida para o cargo. Esses resultados de qualificação dos respondentes, demonstram que os Correios possuem uma predominância de trabalhadores masculinos, com idade e tempo de trabalho medianos e que atuam na área finalística. Mais da metade percebem em seus rendimentos, função gratificada e a maioria possuem nível superior de escolaridade. Essas informações auxiliaram as análises do trabalho.

Na documentação colhida, foi identificado que o OBZ era parte de um programa maior de reestruturação, porém, não ficou evidente o alinhamento com a estratégia da organização. Os respondentes do questionário demonstraram desconhecimento sobre a implantação, principalmente os da área finalística. Segundo Frezatti (2009), o orçamento é um instrumento utilizado para implementação da estratégia num determinado período de tempo e os objetivos da organização são refletidos nas diversas áreas. O desconhecimento da estratégia e de seus desdobramentos por alguma área, pode ocasionar falta de compromisso dos participantes (TOZZI; COSTA, 2017). O planejamento estratégico é que direciona o que de fato se pretende fazer (CUNHA; SOARES; LIMA, 2010).

Na percepção de 15% dos autores um benefício percebido na implantação do OBZ é a melhoria na comunicação e interação entre as áreas. Cardoso, (2006) descreve que a comunicação organizacional precisa ser entendida por todos, de maneira integral, como elemento construtivo de sua cultura e sua identidade. Entre os pilares da metodologia aplicada aos Correios, a comunicação não ficou evidenciada. A primeira comunicação massiva se deu num evento para a alta administração, com vídeo transmissão para as equipes de gestão regional, não tendo nenhum foco na área finalística. No questionário aplicado aos empregados, a comunicação se mostrou mais efetiva com os empregados da área administrativa,

visto que 76% dos respondentes indicaram que conheceu o OBZ pela internet, intranet, e-mail, vídeo, informativos oficiais da empresa, por colegas, em reuniões, eventos, treinamentos ou pelo gestor e fazem ideia do que seja. No entanto, 82% da área finalística afirmou não ter ouvido falar sobre o OBZ ou não ter ideia do que seja. A comunicação digital não está acessível aos empregados da área finalística, como para a área administrativa, por razões aderentes ao próprio ambiente de trabalho. A forma de comunicação de maior alcance na área finalística, apontada pelos respondentes foi a fala do gerente local (27%), porém, sem a transmissão do conteúdo adequado, uma vez que os empregados disseram ter uma vaga ideia do que seja o OBZ, mesmo após apresentado pelo gestor imediato. Ao que parece, não houve a qualificação devida do gestor para disseminação dos conceitos e sensibilização das equipes. Na verificação da documentação de implantação, houve um treinamento no local de trabalho oferecido a todos os empregados, com conteúdo auto explicativo e sem moderação de algum especialista. Outra forma verificada de comunicar o OBZ, é através da solicitação de sugestões para redução de despesas, que são requeridas anualmente antes da elaboração da proposta orçamentária. Mais uma vez, a comunicação é realizada pelos meios digitais da empresa, não sendo aderente à área finalística. No questionário aplicado, somente 39% dos respondentes da área finalística ficaram sabendo dessa solicitação da empresa por sugestões dos empregados e apenas 6% deram retorno. Já na área administrativa, 80% ficaram sabendo dessa ação da empresa e 13% deram sugestões ficando claro que a estratégia de comunicação precisa ser diferenciada entre as áreas.

A participação e interação dos diversos níveis da organização também foram verificados. Na visão de 18% dos autores, o OBZ exige envolvimento de toda a organização, sendo inclusive uma limitação percebida para sua implantação, sem a qual o sucesso fica comprometido. Para Pyhrr (1981), o orçamento base zero propicia um ambiente de interação entre as diversas áreas da empresa, cria o senso de dono para todos os níveis da entidade. Na metodologia aplicada aos Correios, a mudança de cultura é apresentada como 1 dos 3 pilares do OBZ e uma ação mencionada nesse pilar seria a disseminação da necessidade de maior governança e disciplina de custos no dia a dia contando com a participação de todos. No entanto, o que se verificou com a documentação disponível foi a participação da alta

administração, vice-presidentes de áreas, técnicos da controladoria e superintendentes estaduais. O envolvimento das equipes que consomem os recursos não se mostrou percebido. Essa falta de envolvimento da área finalística pode ser confirmada pelos respondentes, onde apenas 46% se sentiram envolvidos em algum projeto de redução de despesas, enquanto na área administrativa 73% disseram ter envolvimento em algum projeto. Mais uma vez, a área com maior número de empregados e que consomem os maiores recursos se mostrou pouco envolvida com o OBZ e suas ações.

Ainda discorrendo sobre o envolvimento de toda organização como descrito por Pyhrr, (1981), outro aspecto verificado se deu quanto a participação em projetos para melhoria de processos que resultassem em redução de despesas. West e Prendergast, (2009) reforça que geralmente os orçamentos elaborados de forma *bottom-up*, que permitem a participação de níveis hierárquicos inferiores, tendem a ser mais sofisticados, visto que nesses níveis há maior sensibilidade e conhecimento prático dos resultados. Na área finalística, 78% dos respondentes aceitariam participar na melhoria de processos de sua unidade de trabalho, sendo que 38% já se sentem capazes de atuar e outros 40% atuariam após uma capacitação para melhor entender os processos. Já na área administrativa, 95% aceitariam participar na melhoria de processos de sua unidade de trabalho, sendo que 60% já se sentem capazes de atuar e outros 35% atuariam após uma capacitação para melhor entender os processos. Esses resultados evidenciam o interesse dos empregados em engajar-se visando a melhoria da unidade, bem como a necessidade de treinamento nessa temática.

No modelo implantado pelos Correios a orçamentação é realizada numa fase *top down* pela alta administração e outra etapa *bottom-up* é realizada pelos centros de custos consumidores. Os pacotes de decisão foram construídos pela alta administração a partir da aglutinação de despesas semelhantes em categoria e subcategorias de despesas. Essa definição de pacotes, é defendida por Tozzi e Costa, (2017), em que as despesas podem ser dispostas também em categorias e subcategorias que possuem um dono, ou seja, alguém investido de poder para realizar a gestão, identificando os desvios que possam está ocorrendo em relação à meta estabelecida pela alta administração. Para Santos, Liszbinski e Patias (2016),

um pacote de decisão deve ser constituído a partir de um relatório descritivo de cada atividade. Como a definição de pacotes de decisão não foram construídas a partir das atividades a serem desempenhadas pelos Correios a melhoria de processos ficou prejudicada, visto não haver atividades mensuradas na fase de orçamentação *bottom-up*, mas apenas categorias de despesas. Padoveze (2000), chama atenção para o fato das abordagens tradicionais do planejamento orçamentário carregarem ineficiências de períodos anteriores, advindo de bases históricas viciadas e não conectadas com a realidade presente e os atuais processos das organizações. É como se tudo o que ocorreu no passado fosse ocorrer novamente nos períodos seguintes. Pyhrr (1981) afirma que o OBZ rompe com esse passado e fixa um olhar para a realidade. A análise, revisão e avaliação de cada despesa e sua respectiva justificativa precisam ser evidenciadas a cada ciclo orçamentário e visitar os processos deve fazer parte dessa análise. Na visão de 13% dos autores o OBZ é um instrumento de melhoria dos processos, sendo eleito como benefício por 21% deles a indução da melhoria contínua. Pyhrr, (1981) elege como passo mais importante da implantação do OBZ, a determinação das atividades que serão inseridas nos pacotes de decisão.

Para Costa, Moritz e Machado, (2007), o orçamento base zero não se limita a ser apenas uma ferramenta de gestão empresarial para redução de custos e controle dos gastos, mas num sistema que promove o desenvolvimento das melhores práticas para elaborar e desenvolver suas atividades, que consequentemente otimizará os recursos financeiros e o melhor controle do caixa da organização. Pyhrr, (1981), afirma que o êxito para a aplicação do orçamento base zero também está na identificação e avaliação das alternativas de cada atividade, sendo possível construir diferentes maneiras de se desempenhar a mesma função e diferentes níveis de esforço no desempenho da função. Gimenez e Oliveira, (2013) confirma que a análise dos processos proporciona a oportunidade de melhorias, eliminação de atividades desnecessárias, permanecendo prioritariamente as atividades que agregam valor ao cliente ou ao negócio. De forma geral, 39% dos autores identificaram o OBZ como ferramenta gerencial otimizadora de recursos, sendo esta a principal finalidade apontada por eles.

A segunda finalidade mais indicada pelos autores, com 32% dos apontamentos, identifica o OBZ como programa de reavaliação das despesas e redução de custos. A metodologia utilizada nos Correios aponta a visibilidade dos custos como 1 dos 3 pilares do OBZ e uma ação mencionada nesse pilar seria a exposição e acompanhamento de todos os custos e despesas - independente do valor. Não ficou claro como se daria a eleição de atividades alternativas, talvez pelo motivo dos pacotes de decisão não terem sido realizados a partir das atividades, mas dos agrupamentos de contas. Houve, portanto, o acompanhamento dos custos e despesas em nível *top down*, no entanto, a captação de sugestões para implantação de atividades alternativas só ficaram evidenciadas na solicitação anual realizada pela intranet local, que, como já visto, se mostrou instrumento não aderente para captação das sugestões e participação da área finalística.

Pyhrr (1981) deixa claro que a redução de despesas não se dará exclusivamente pela contenção do gasto, mas também, e primordialmente, por maneiras menos dispendiosas e diferentes de realizar atividades definidas como prioritárias. Perguntado aos respondentes quais os processos poderiam ser realizados de forma diferente em sua unidade para redução de despesa (que serviria como alternativa quando os limites orçamentários não se mostrassem suficientes), obteve-se as seguintes ponderações: na área finalística, 55% dos respondentes apontaram a atividade de transporte e manutenção como aquela que poderia sofrer modificações visando a redução de despesas; na área administrativa, 25% dos respondentes apontaram a atividade de deslocamento dos empregados. As visões são aderentes ao tipo de trabalho desenvolvido por cada área. Foi perguntado também, quais as despesas que poderiam ser reduzidas nos Correios. Para 25% dos respondentes da área finalística as despesas de pessoal são as que possuem maior possibilidade de redução. Na área administrativa 28% apontaram desperdícios com retrabalhos e realização de atividades não planejadas. Diversas foram as sugestões apresentadas. O detalhamento consta no subitem 4.2.1.2 desta pesquisa.

Voltz, Schmidt e Santos, (2017) destacam que o OBZ possui limitações e desvantagens a serem verificadas quando da opção de implantação, no entanto, há diversos benefícios que a torna quase sempre uma opção de orçamentação a ser considerada pelas organizações. De forma geral, dentre os benefícios do OBZ

identificados pelos autores, a eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas contou como opção de 39% deles. Outros 23% apontaram como benefício a redução das despesas e a reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados. Essa segunda opção foi percebida também por 24% dos respondentes o que aponta uma similaridade de percepções de benefícios do OBZ entre autores levantados na revisão sistemática e os respondentes do questionário. Na metodologia aplicada nos Correios, dentre os 5 benefícios aventados, a redução de despesas e consequente melhoria do resultado econômico-financeiro, também é um benefício percebido.

Quanto às limitações, apesar de não ficarem explícitas na documentação acolhida dos Correios, pelas evidências capturadas a complexidade e morosidade para implantação foram percebidas, pois o ano de 2016 acabou sendo utilizado somente para preparação e adaptação da metodologia. Dentre as limitações identificadas, a complexidade de implantação do OBZ contou como opção de 57% dos autores. Na percepção de 14% dos respondentes, a complexidade também se apresentou como principal limitação na implantação do OBZ. É importante registrar que 18% dos autores não apontaram quaisquer limitações para implantação do OBZ. De forma geral, 53% dos respondentes também não identificaram limitações, assim como 54% também não identificaram benefícios, demonstrando talvez um desconhecimento do que venha a ser o OBZ, já apontado em análises de itens anteriores. No apêndice B a triangulação de dados e informações foi estruturada em forma de quadro que pode facilitar a captura e comparabilidade de percepções.

5 CONCLUSÕES

O Orçamento Base Zero (OBZ) tem se mostrado um instrumento relevante na formulação de estratégias orçamentárias em organizações públicas e privadas, de grande, médio e pequeno porte e em vários segmentos produtivos. O tema estudado resgata a importância das organizações buscarem novas formas para otimização de seus processos na condução de reduções sucessivas de custos, despesas e eliminação dos desperdícios que perpetuam e atrapalham a construção de resultados positivos e recorrentes de entes públicos e privados. Partindo do pressuposto de que a maior parte dos recursos de uma organização ocorrem no “chão de fábrica”, esse estudo teve o propósito de descrever as percepções dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, sobre a implantação do OBZ, quanto aos aspectos de sua comunicação, otimização e envolvimento das equipes além das limitações e benefícios na adoção dessa ferramenta.

O estudo foi conduzido numa abordagem qualitativa utilizando-se de três métodos de investigação que triangularam seus resultados para compreensão das realidades apresentadas. Por se tratar da busca de percepção sobre o OBZ, visões distintas e complementares dos atores da pesquisa se tornaram imprescindíveis. Para tanto, a aplicação de questionário possibilitou conhecer a visão dos empregados dos Correios sobre o OBZ. A documentação de implantação da ferramenta evidenciou a visão da empresa, enquanto a revisão sistemática demonstrou a visão de diversos autores sobre as limitações e benefícios dessa forma de orçamentação. Mediante a fundamentação teórica e os resultados apresentados, pode-se concluir que a percepção dos empregados das áreas finalísticas dos Correios do Espírito Santo, quanto a implantação do OBZ como instrumento de gestão do gasto, se diverge em alguns aspectos dos seus pares da área administrativa, das percepções da empresa e dos autores pesquisados.

Os resultados revelaram falha na comunicação para implantação da ferramenta, visto que 82% dos respondentes da área finalística afirmaram não ter ouvido falar sobre o OBZ ou não ter ideia do que seja. A comunicação foi um benefício percebido por 15% dos autores, porém não ficou evidenciada nos pilares

da metodologia aplicada nos Correios. Ela foi percebida apenas como instrumento informativo que não gera envolvimento e participação. Os canais de comunicação digitais não se mostraram eficientes para atingimento da área finalística. Isto fica claro quando da solicitação de sugestões para redução de despesas que é feita anualmente pela área de planejamento orçamentário via intranet, onde apenas 39% dos empregados da área finalística ficaram sabendo, enquanto na área administrativa esse percentual foi de 80%. É notório que a comunicação para esse tipo de assunto precisa ser diferenciada entre as áreas.

Quanto ao envolvimento dos empregados na implantação do OBZ, 18% dos autores pesquisados possuem visão de que o envolvimento de toda a organização é uma exigência que precisa ser satisfeita, sendo inclusive uma limitação a ser considerada. Na metodologia aplicada nos Correios verificou-se uma ação voltada para maior governança e disciplina de custos no dia a dia que deve contar com a participação de todos. No entanto, o que se pôde verificar foi a participação apenas da alta administração da empresa. Essa falta de envolvimento de outros níveis da organização foi confirmada pelos respondentes das áreas finalísticas, onde apenas 46% disseram sentir-se envolvidos em algum projeto de redução de despesas de sua unidade de trabalho. Em que pese esse nível de percepção, 78% dos respondentes da área finalística também disseram que se fossem convidados a participar voluntariamente na melhoria de processos de sua unidade a fim de reduzir despesas, aceitariam participar, sendo que 38% já se sentem capazes para atuarem imediatamente e outros 40% atuariam após receberem capacitação para melhor entendimento dos processos. Desse resultado, permite-se concluir que há o interesse dos empregados de níveis inferiores a engajar-se em programas que gerem melhoria da sua unidade e conseqüente redução de despesas, além da necessidade de treinamentos específicos sobre o processo produtivo e ferramentas de melhoria de processos. Esse aspecto é muito relevante, e corroborado por 13% dos autores pesquisados que em suas visões sobre o OBZ, o define como instrumento de melhoria dos processos. A melhoria contínua foi inclusive percebida como um dos benefícios da implantação, por 21% desses autores.

De forma geral, para 39% dos autores pesquisados, o OBZ é uma ferramenta gerencial otimizadora de recursos, sendo essa sua principal finalidade.

Outros 32% identificaram o OBZ como um programa de reavaliação das despesas e redução de custos. Na metodologia aplicada nos Correios, a exposição e acompanhamento dos custos seria uma ação de sustentação do pilar que versa sobre a visibilidade dos custos. Tal visibilidade, porém, nunca desceu no nível da área finalística, ficando apenas na visão de gestores da alta e média administração. O OBZ carece do levantamento de atividades alternativas que satisfaçam a produção da organização quando os níveis de gastos previstos não sejam suficientes para suportar as atividades como até então eram realizadas. Na construção dos pacotes de decisão nos Correios, optou-se pela aglutinação de despesas que fossem semelhantes em categorias e subcategorias, abdicando-se de organizar os pacotes de decisão por atividades e tarefas. Naquele tipo de construção a otimização não se associa inteiramente ao *modus operandi*, ocorrendo cortes de despesas e não a sua equalização a partir de alternativas mais baratas e processos mais enxutos para a realização de uma atividade. Esse estudo fez um exercício para levantar alternativas a atividades realizadas e 55% dos respondentes da área finalística apontaram a atividade de transporte e manutenção como aquelas que poderiam sofrer modificações visando redução de despesas, além de 25% indicarem as despesas de pessoal como sendo aquela que possui maior potencial de redução. Se tratando de empresa logística com grande número de empregados, as despesas de transporte e de pessoal são bem significativas e foram objetos da percepção dos respondentes. Se a escolha dos pacotes de decisão tivessem sido construído a partir das atividades, a otimização e participação da área finalística seriam preciosas para o sucesso na implantação do OBZ nos Correios.

Como parte integrante de um sistema aberto na estrutura organizacional, o planejamento orçamentário orientado pelo OBZ, precisa de interações com todos os setores da entidade. Pela teoria geral de sistemas a interrelação das partes entre si e das partes com o todo, permite à organização, compactação de suas estratégias e direcionamento de esforços que compensem as forças e fraquezas de setores que se retroalimentam a todo instante. Os resultados auferidos nesta pesquisa apresentam uma falta de sincronia na sistematização do processo orçamentário com os diversos setores da entidade pesquisada, onde falhas na comunicação e no envolvimento das equipes (fraquezas), não se mostraram compensadas por outras forças desse sistema.

Os benefícios do OBZ percebidos pelas pessoas pesquisadas se concentram entre a eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas (39%) e a redução de despesas com conseqüente reavaliação na realização de certos tipos de gastos (24%). Essa segunda percepção foi a que teve maior número de apontamentos pelos respondentes do questionário, 24%. Dentre os cinco benefícios aventados pela metodologia aplicada nos Correios a redução de despesas e conseqüente melhoria do resultado econômico-financeiro, também foi um benefício percebido. A complexidade e morosidade na implantação do OBZ ainda são as principais limitações observadas por autores da literatura técnica e verificada tanto nos Correios, quanto na percepção dos empregados questionados.

Para definição dos produtos técnicos desse estudo, buscou-se entregar à organização partícipe da pesquisa, um relato das percepções do OBZ e a tabulação das respostas dos questionários, bem como proporcionar visibilidade nas despesas das áreas finalísticas, auxiliando-a na publicidade, comunicação e no fomento à participação dos envolvidos. Para elaboração do produto técnico foi utilizado um formato catalogado pela CAPES como Relatório Técnico *Per Se*, que possui padrão de escrita definido (apêndice C) e foi intitulado como “Diagnóstico de percepção das áreas finalísticas e administrativas dos Correios no Espírito Santo”. Como complemento, foi disponibilizada também uma aplicação no *Microsoft Power BI*, construída a partir de uma técnica do pensamento *Lean* (Relatório A3⁷ para Solução de Problemas). Percebeu-se na implantação do OBZ nos Correios uma carência na comunicação, participação, envolvimento e visibilidade das despesas. A aplicação no *Microsoft Power BI* propôs-se a suprir parte dessas carências em toda área finalística da entidade, com informações tempestivas e com periodicidade mensal no nível da menor unidade de custos finalísticos. Para melhor visualização, ao final do apêndice C foram disponibilizadas imagens das telas dessa aplicação. A entrega foi realizada ao Superintendente Estadual dos Correios no Espírito Santo.

⁷O relatório A3 foi desenvolvido pela Toyota Motor Corporation, para propor soluções de problemas. Todas as análises, ações corretivas e plano de ação, ficam dispostos em uma única folha de papel tamanho A3 (297 milímetros de largura e 420 milímetros de comprimento). Inspirado no PDCA, tem como proposta tornar os problemas aparentes e de forma participativa, identificar as causas e melhorias do processo.

O estudo limitou-se a levantar percepções de três visões diferentes e complementares sobre um mesmo assunto, neste caso o OBZ, não tendo a pretensão de classificá-lo como melhor prática de planejamento orçamentário a ser implantada nas organizações. Apenas torna evidente a possibilidade de sua utilização, bem como as fragilidades do escasso envolvimento da área finalística, sendo esta a que mais está próxima do consumo de recursos de uma organização. Embasado na Teoria Geral de Sistemas, o estudo destacou que o planejamento orçamentário orientado pelo OBZ possui *inputs* que envolvem as partes entre si que se comunicam com o todo, sendo condição desejável para o sucesso de sua implantação.

Em que pese ter sido demonstrado melhoria nos resultados econômico-financeiros da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos após a aplicação do OBZ, saindo de um prejuízo líquido acumulado entre 2013 a 2016 de R\$ 3,9 bilhões para lucros líquidos sucessivos em 2017 de R\$ 667 milhões e 2018 de R\$ 161 milhões, esse estudo não se ateve a evidenciar em quais condições esses resultados foram construídos e qual é a participação do OBZ para obtenção de tais resultados. Pesquisas futuras poderão mensurar quanto da aplicação exclusiva do OBZ pode ser responsável pela melhoria no resultado econômico-financeiro de uma organização, uma vez que esse tipo de afirmação só seria possível mediante estudo que se debruçasse em cada iniciativa do OBZ e seus resultados individuais. Outra sugestão de estudo relevante para entidades de capital aberto seria a mensuração do *valuation*⁸ de uma organização listada na bolsa de valores brasileira antes e depois da implantação do OBZ, verificando os reflexos em seus resultados e respectiva cotação de suas ações.

A replicação do questionário de pesquisa em outro momento nos Correios ou em outras entidades públicas ou privadas, traçando paralelos com a pesquisa atual, também se mostra um estudo viável, visto permitir uma ratificação ou retificação dos resultados com temporalidades distintas ou em instituições diferentes.

⁸ *Valuation*: termo em inglês para avaliação de empresas. Se trata do processo de avaliar quanto uma empresa vale, determinando seu preço.

Por fim, este estudo evidenciou que o OBZ pode ser implantado em entidades que tem por objetivo maximizar a utilização dos seus recursos. Por ser sistêmico e adaptável, pode ser implementado tanto em organizações privadas quanto para entes públicos. A complexidade e morosidade são limitações destacadas que não podem ser desprezadas quando da escolha do OBZ. Outras limitações identificadas podem apresentar fatores determinantes que inviabilize a implantação do método, podendo algumas delas, serem minimizadas com a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente. Além do controle e redimensionamento do volume das despesas, o OBZ propicia oportunidades da organização ajustar seu processo produtivo, eliminando atividades desnecessárias e desperdícios. Ele pode ser aplicado na reestruturação de organizações privadas, na geração e maximização dos lucros, podendo ainda ser um vetor de melhoria da produtividade. Para países como o Brasil, onde a peça orçamentária se traduz em lei, os ajustes na aplicação da metodologia e as negociações entre executivo e legislativo são cruciais para o sucesso da implementação. Vencidas essas etapas, sua aplicação no ente público poderá contribuir para redução do gasto ineficiente, proporcionando ao Estado a oportunidade de avançar no cumprimento de seu papel na organização social.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**, BPM CBOOK Versão 2.0 – Terceira liberação em Português, 2009.

ACKOFF R. et al. **A guide to controlling your corporation's future**. New York: John Wiley, 1984.

AMOSTRA: **Calculadora de tamanho de amostra**.<<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BACHA, M.L.; STREHLAU, V.I.; ROMANO, R. Percepção: termo frequente, usos inconsequentes em pesquisa? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais EnANPAD**, Maringá, ANPAD, 2006.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Auditoria Operacional TC 043.382/2018-5. **Fiscalização sobre os serviços prestados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Relator: Ana Arraes. Brasília, 12 fev. 2020. Disponível em:<<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/correios-se-modernizam-e-atingem-97-em-indice-de-entrega-no-prazo.htm>> Acesso em: 20 mar. 2020.

CALAZANS, A. T., KOSLOSKI, R. A., GUIMARÃES, F. A. Proposta de modelo de medições para contratação do gerenciamento de processo de negócio (*Business Process Management* - BPM). **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 275-300, 2016.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CHOGUILL, C.L. The research design matrix: a tool for development planning research studies. **Habitat International**, Riyadh, n. 29, p.615-626, 2005.

COLOSSI, N.; BAADE, J. H. Interdisciplinaridade e a teoria geral dos sistemas. **Visão**, Caçador, v. 4, n. 1, p. 7–21, 2015.

CORREIOS. **Demonstração de Resultado do Exercício**. Brasília: 2019. Disponível em:<<https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em 10 dez. 2019.

_____. **Estrutura Organizacional**. Brasília: 2020. Disponível em:<<https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>>. Acesso em 10 jan. 2020.

_____. **Lançamento 2º ciclo OBZ**. Brasília: 2018. Disponível em: <<http://intranet/cs/deinp/programa-dez-em-1/fique-por-dentro/obz>>. Acesso em 11 mar. 2020.

_____. **Programa de transformação dos Correios: metodologia orçamento base zero (OBZ)**. Brasília: 2017. Disponível em: <<http://intranet/cs/deinp/programa-dez-em-1/fique-por-dentro/obz>>. Acesso em 10 mar. 2020.

CORREIOS DO BRASIL FUNCIONÁRIOS **Transformação dos Correios: empregados conhecem metodologia OBZ**. Barra Mansa: 2017 Disponível em: <<https://correiosdobrasilfuncionarios.blogspot.com/2017/01/transformacao-dos-correios-empregados.html>> Acesso em 25 jun. 2020.

COSTA, A. B.; ZOLTOWSKI, A. P. C. Como escrever um artigo de revisão sistemática. In: KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. P.; HOHENDORFF, J. V. (Org.). **Manual de produção científica**, Porto Alegre: Penso, 2014. p. 55-70.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F.M.V. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis v.1, n.8, p.85-98, 2007.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C.; LIMA, C. R. M. Orçamento base zero: um estudo nas universidades catarinenses. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.4, n.2, p.48, 2010.

DEAN, B. V.; COWEN, S.S. Zero base budgeting in the private sector. **Business Horizons**, Bloomington, v.22, n.4, p.73-83, 1979.

DUTTA, P. Business analytics using Microsoft Power BI and AWS Redshift. **International Journal of Trend in Scientific Research and Development**, Amreli, v.3, n.2, p.984-986, 2019.

FARIA, A. C. et al. Orçamento base zero (OBZ): um instrumento ainda utilizado. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, 2010, Belo Horizonte, **Anais CBC**, 2010. v.1. p.1-14.

FIORIN, I. **Percepções sobre sistemas de custo aplicado ao setor público: uma análise da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2017. 85 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, 2000.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, L.; OLIVEIRA, A. B. S. Pesquisa ação: a implantação de orçamento base zero (OBZ) em uma prestadora de serviços de locação de equipamentos para movimentação de carga. **Revista Científica Hermes**, Osasco, n. 8, p. 3–22, 2013.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBRAHIM, M. *Designing zero-based budgeting for public organizations*. **Problems and Perspectives in Management**, Sumy, v. 17, n. 2, p. 323–333, 2019.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C.E.F. Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.27, n.3, 2016.

LAUTH, T. P. *Zero-Base Budgeting Redux in Georgia: Efficiency or Ideology?*. **Public Budgeting & Finance**, Athens, 2014.

LEITE, R. M. et al. Orçamento Empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.19, n.47, p.56-72, 2008.

LENZ, E.; FEIL, A. A. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 2, p. 112–127, 2016.

LUNKES, R. J. et al. Práticas de orçamento no setor de bens industriais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, n.9, p. 1-17, 2014.

_____; VERTUOSO, O. M. Orçamento de Base Zero – OBZ. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 01, n. 144, p. 52-65, 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem gerencial. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTH, A.; FEIL, A. A. Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, v.5, n.3, p. 489–507, 2014.

MARTINS, A. **Empresa de logística para e-commerce**: conheça as 5 maiores.[s. i.] Disponível em: <<https://www.lojavirtual.org/empresa-de-logistica-para-e-commerce-conheca-5-maiores/>> Acesso em: 22 nov. 2019.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 283–304, 2016.

NETO, J. F. C. **Planejamento e controle orçamentário**: manual de orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLBERMANN, M. C.; FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. A inserção e o exame do orçamento base zero em microempresa. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 1, n. 2, p. 87–107, 2014.

OLIVEIRA, E. F. T.; GRÁCIO, M. C. C. Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples: uma aplicação na área de ciência da informação. **Revista de Ciência da Informação**, Brasília, v. 6, n. 3, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 37-80.

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero, um instrumento administrativo prático para avaliação de despesas**. São Paulo: Editora Interciência, 1981.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, A. T.; MAZA, L. A. C. Aportes del presupuesto base cero a la eficiencia empresarial y financiera de Petróleos Mexicanos. **Revista del Clad Reforma y Democracia**, Puebla, n. 72, p. 163-194, 2018.

SANTOS, G. V. Análise do impacto do orçamento base zero como fator de geração de competitividade em uma empresa do setor de *office supplies* no estado de São Paulo. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 3, p. 272-286, 2015.

SANTOS, J. L. P.; LISZBINSKI, B. B.; PATIAS, T. Z. O uso do orçamento base-zero na gestão dos gastos fixos de uma prestadora de serviços médico-hospitalares. In: CONGRESSO DE GESTÃO E CONTROLADORIA DA UNOCHAPECÓ, 1., 2016, Chapecó, **Anais CONGECONT**, 2016. v. 1. p. 63-75.

SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. Presença dos princípios da mentalidade enxuta e como introduzí-los nas práticas de gestão das empresas de transporte coletivo de Porto Alegre. **Produção**, São Leopoldo, v. 20, n. 1, p.15-29, 2010.

SILVA, F. P. M. Tomada de decisão financeira: aplicando o processo orçamentário. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1–23, 2012.

STOPA, G. I. R.; RACHID, C. L. SCRUM: metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. **Ces Revista**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 302-323, 2019.

TACUBA, A. Gasto para el desarrollo rural en México y presupuesto base cero. **Economía Unam**, Ciudad de México, v. 13, n. 37, 2016.

TOZZI, A. P. R.; COSTA, J. **Revolução Orçamentária**: o avanço do orçamento base zero (OBZ). São Paulo: Trevisan, 2017.

TREVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática: ampliado com metodologia de redução de custos. 10. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 2016.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; GUEDES, L. F. A. E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10.,2007, São Paulo, **Anais SemeAd FEA/USP**, 2007 [s.i.].

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VOLTZ, F. M.; SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. Orçamento base zero e orçamento matricial : vantagens e desvantagens de sua utilização. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 25, n. 1, p. 27-46, 2017.

WEIBLE, R.; WALLACE, J. *Cyber research: The impact of the internet on data collection*. **Marketing Research**, Chicago, v. 10, n. 3, p. 19-24, 1998.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle do lucro. São Paulo: Atlas, 1994.

WEST, D.; PRENDERGAST, G. P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. **European Journal of Management**, [s.i], v. 30, n. 2, p. 398-408, 2009.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
Mestrado Profissional
Orçamento Base Zero
FORMULÁRIO DE PESQUISA

Tempo de Trabalho nos Correios: _____ Cargo: _____ Função: _____
 Setor de Lotação: _____ Maior Parte do Seu Trabalho é Externo? Sim Não
 Escolaridade: _____ Idade: _____ Sexo: Masculino Feminino

- 1) Os Correios implantaram desde 2016 um método para trabalhar seu orçamento e reduzir despesas denominado Orçamento Base Zero (OBZ). Sobre essa implantação, você: *(marque apenas 1 opção ou descreva sua resposta)*
- Ouviu alguém falar mas não faz ideia do que seja
 - Foi informado pelo seu gerente mas tem uma vaga ideia do que seja
 - Foi informado dessa implantação por outros colegas
 - Foi informado pelo sindicato
 - Não ouvi nenhum comentário sobre a implantação do OBZ
 - Outra resposta: _____
- 2) Os Correios solicitaram por meio de sua intranet, sugestões dos empregados para redução de despesas. Você ficou sabendo e participou dessa ação da empresa? *(marque apenas 1 opção ou descreva sua resposta)*
- Não fiquei sabendo de forma alguma
 - Fiquei sabendo mas não dei nenhuma sugestão
 - Fiquei sabendo e dei sugestão
 - Não fiquei sabendo. Se tivesse oportunidade, daria sugestão para redução da despesa
 - Fiquei sabendo mas não tenho acesso à intranet, por isso não dei sugestão
 - Outra resposta: _____
- 3) Sua Unidade de trabalho foi envolvida em algum projeto de redução de despesas no período de 2016 a 2019?
- NÃO SIM - Caso tenha respondido sim, informar que tipo de redução de despesa foi realizada:
- _____
- _____
- _____
- 4) Se recebesse um convite para participar da melhoria de processos de sua Unidade de trabalho, com a finalidade de gerar menos despesas, qual seria sua atitude? *(marque apenas 1 opção ou descreva sua resposta)*
- Aceitaria pois me sinto capaz de participar ativamente do processo de melhoria da minha Unidade
 - Não aceitaria pois não sou pago para esse tipo de atividade
 - Aceitaria pra evitar desconforto com a chefia
 - Aceitaria mas pediria uma capacitação para melhor entender os processos
 - Não aceitaria. Não me sinto à vontade de participar desse tipo de trabalho
 - _____

Vire. Responda próxima página

1



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
Mestrado Profissional
Orçamento Base Zero
FORMULÁRIO DE PESQUISA

- 5) Consegue relatar alguma atividade realizada em sua Unidade de trabalho que poderia ser feito de outra forma a fim de gerar menos despesas?

- 6) Há algumas limitações identificadas na implantação do Orçamento Base Zero. Qual das limitações a seguir foi percebida por você nos Correios? *(marque apenas 1)*

- a) A implantação do orçamento base zero foi complexa
- b) Foi dispendiosa pois necessitou do envolvimento de diversos profissionais próprios e contratados
- c) Houve muita demora no processo de implantação
- d) Exigiu envolvimento de toda empresa
- e) Dependeu do apoio e patrocínio da alta direção da empresa
- f) Não consegui identificar nenhuma limitação

- 7) Diversas empresas que adotaram o Orçamento Base Zero identificaram alguns benefícios após sua implantação. Qual dos benefícios a seguir foi melhor percebido por você no período de 2016 a 2019 nos Correios? *(marque apenas 1)*

- a) Houve eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas
- b) Houve desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da Unidade
- c) Houve redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados
- d) Houve melhoria contínua dos processos de trabalho
- e) Houve integração entre as diversas áreas da empresa nas decisões de onde, como e quanto gastar
- f) Não consegui identificar nenhum benefício

- 8) Que sugestões daria para a redução de despesas nos Correios ?

Agradeço ter chegado até aqui.

Por se tratar de uma pesquisa científica, todos os dados a serem considerados nos resultados manterão o sigilo e anonimato dos respondentes.

APÊNDICE B – TRIANGULAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Sentenças	VISÃO DOS EMPREGADOS (Questionário)	VISÃO DOS CORREIOS (Documentação de Implantação)	VISÃO DE AUTORES (Revisão Sistemática)
Comunicação na Implantação do OBZ (Sentença nº 1)	<p>a) Na área finalística a comunicação não foi eficaz, uma vez que 82% não ouviu nenhum comentário sobre a implantação do OBZ ou tem uma vaga ideia do que seja ou não faz idéia alguma do que venha ser o OBZ.</p> <p>b) Na área administrativa a comunicação foi mais efetiva com 76% dos respondentes indicando que conheceu o OBZ pela internet, intranet, e-mail, vídeo, informativos oficiais da empresa, por colegas, em reuniões, eventos, treinamentos ou pelo gestor e fazem ideia do que seja.</p> <p>c) A forma de comunicação de maior alcance na área finalística foi a fala do gerente local (27%), porém, sem a transmissão do conteúdo adequado, uma vez que os empregados disseram ter uma vaga idéia do que seja o OBZ. Ao que parece, não houve a qualificação devida do gestor para disseminação à equipe.</p>	<p>MODELO: Entre os pilares da metodologia aplicada aos Correios, a comunicação não ficou evidenciada.</p> <p>PRÁTICA: A comunicação do início da implantação se deu num evento para a alta administração, com vídeo transmissão para as equipes de gestão regional. Não teve foco também na área finalística.</p>	Na visão de 15% dos autores um benefício percebido na implantação do OBZ é a melhora na comunicação e interação entre as áreas
Comunicação para captação de sugestões de redução de custos (Sentença nº 2)	<p>a) Na área finalística a informação foi recebida por 39% dos respondentes, demonstrando a metade do alcance da área administrativa, ficando claro que a estratégia de comunicação precisa ser diferente entre as áreas.</p> <p>b) Apenas 6% da área finalística deram sugestões para redução de despesas, em que pese 40% terem recebido a informação.</p> <p>c) Na área administrativa a informação foi recebida por 80% dos respondentes, demonstrando um alcance relevante.</p> <p>d) Apenas 13% da área administrativa deram sugestões para redução de despesas, em que pese 80% terem recebido a informação.</p> <p>e) Entre os que não ficaram sabendo mas dariam sugestões se tivessem oportunidade, 15% são da área finalística e 4% da área administrativa. Fica evidente que se a área finalística tivesse os instrumentos de comunicação adequados, a disposição em participar com sugestões seria maior do que da área administrativa.</p>	<p>MODELO: O item 5 do ciclo de implantação do OBZ prevê a realização e implantação de iniciativas para atingir a redução de preço e consumo desejadas.</p> <p>PRÁTICA: A comunicação para captação de sugestões para a redução de custos nos Correios foram realizadas por meio de comunicação interna via intranet, que não possui alcance direto à área finalística. A única ação percebida de comunicação para todos os empregados foi um treinamento no local de trabalho (TLT), auto explicativo e sem moderador.</p>	Não houve citação diretamente relacionada à sentença nº 2 identificada na Revisão Sistemática

Sentenças	VISÃO DOS EMPREGADOS (Questionário)	VISÃO DOS CORREIOS (Documentação de Implantação)	VISÃO DE AUTORES (Revisão Sistemática)
Envolvimento da Unidade de trabalho em projeto de redução de despesa (Sentença nº 3)	<p>a) Na área finalística, 46% dos respondentes foram envolvidos em algum projeto de redução de despesas, tendo 43% de indicação para a redução de despesa com pessoal: (jornada extraordinária, entrega alternada, funções gratificadas, etc).</p> <p>b) Na área administrativa, 73% dos respondentes foram envolvidos em algum projeto de redução de despesas, tendo 26% de indicação para a redução de despesa com materiais diversos: (papel A4, suprimentos de informática, etc).</p>	<p>MODELO: A metodologia aponta a mudança de cultura como 1 dos 3 pilares do OBZ nos Correios. Uma ação mencionada nesse pilar seria a disseminação da necessidade de maior governança e disciplina de custos no dia a dia e com a participação de todos.</p> <p>PRÁTICA: O que se verificou com a documentação disponível foi a participação da alta administração, vices-presidentes de áreas, técnicos da controladoria e superintendentes estaduais. O envolvimento das equipes que consomem os recursos não foi percebido.</p>	Na visão de 18% dos autores uma limitação percebida na implantação do OBZ é a exigência de envolvimento de toda organização. Sem esse envolvimento das partes o sucesso fica comprometido.
Participação na melhoria de processos na Unidade de trabalho para gerar menos gastos (Sentença nº 4)	<p>a) Na área finalística, 78% aceitaria participar na melhoria de processos de sua unidade de trabalho, sendo que 38% já se sente capaz de atuar e outros 40% atuariam após uma capacitação para melhor entender os processos. Esse resultado evidencia o interesse do empregado em engajar-se visando a melhoria da unidade, bem como a necessidade de treinamento nessa temática.</p> <p>b) Na área administrativa, 95% aceitaria participar na melhoria de processos de sua unidade de trabalho, sendo que 60% já se sente capaz de atuar e outros 35% atuariam após uma capacitação para melhor entender os processos. Esse resultado evidencia o interesse do empregado em engajar-se visando a melhoria da unidade, bem como a necessidade de treinamento nessa temática.</p>	<p>MODELO: Orçamentação realizada numa fase <i>top down</i> pela alta administração e outra etapa <i>bottom up</i> realizada pelos centros de custos consumidores. Os pacotes de decisão foram construídos pela alta administração a partir da aglutinação de despesas semelhantes em categoria e subcategorias de despesas.</p> <p>PRÁTICA: Como a definição de pacotes de decisão não foram construídas a partir das atividades a serem desempenhadas pela entidade, a melhoria de processos ficou prejudicada, visto não haver atividades mensuradas no processo de orçamentação <i>bottom up</i>, mas apenas categorias de despesas.</p>	Na visão de 13% dos autores o OBZ é um instrumento de melhoria dos processos, sendo eleito como benefício por 21% deles a indução da melhoria contínua

Sentenças	VISÃO DOS EMPREGADOS (Questionário)	VISÃO DOS CORREIOS (Documentação de Implantação)	VISÃO DE AUTORES (Revisão Sistemática)
Relato de atividade na unidade de trabalho que poderia ser feita de outra forma gerando menos despesas (Sentença nº 5)	<p>a) Na área finalística, 55% dos respondentes apontaram a atividade de transporte e manutenção como aquela que poderia sofrer modificações visando a redução de despesas. A menos indicada, com 2%, foi a redução com jornada extraordinária.</p> <p>b) Na área administrativa, 25% dos respondentes apontaram a atividade de deslocamento dos empregados como aquela que poderia sofrer modificações visando a redução de despesas. A menos indicada, com 8%, foi a redução com manutenção de equipamentos.</p>	Não ficaram evidentes a apresentação de formas alternativas para realização das atividades e consequente otimização de recursos.	<p>a) De forma geral, 39% dos autores identificaram o OBZ como ferramenta gerencial otimizadora de recursos, sendo esta a principal finalidade apontada por eles.</p> <p>Na revisão sistemática não contempla a percepção entre áreas finalísticas e administrativas</p>
Sugestões para redução de despesas nos Correios (Sentença nº 8)	<p>a) Na área finalística, 25% dos respondentes apontaram diversas sugestões para reduções nas despesas com pessoal. A menos indicada, com 1%, foi a redução com deslocamentos de empregados.</p> <p>b) Na área administrativa, 28% dos respondentes apontaram diversas sugestões para reduções nas despesas oriundas do retrabalho e de atividades não planejadas. A menos indicada, com 5%, foi a redução de despesas com materiais de consumo.</p>	<p>MODELO: A metodologia aponta a visibilidade dos custos como 1 dos 3 pilares do OBZ nos Correios. Uma ação mencionada nesse pilar seria a exposição e acompanhamento de todos os custos e despesas - independente do valor.</p> <p>PRÁTICA: Houve o acompanhamento dos custos e despesas, no entanto, a captação de sugestões ficaram evidenciadas apenas na solicitação anual realizadas pela intranet local</p>	<p>a) A segunda finalidade mais indicada pelos autores, com 32% dos apontamentos, identifica o OBZ como programa de reavaliação das despesas e redução de custos.</p> <p>Na revisão sistemática não contempla a percepção entre áreas finalísticas e administrativas</p>

Sentenças	VISÃO DOS EMPREGADOS (Questionário)	VISÃO DOS CORREIOS (Documentação de Implantação)	VISÃO DE AUTORES (Revisão Sistemática)
Limitações percebidas com a implantação do OBZ (Sentença nº 6)	<p>a) De forma geral, 53% dos respondentes não conseguiram identificar nenhuma limitação na implantação do OBZ. Dentre as limitações identificadas, a complexidade de implantação do OBZ contou como opção de 16% dos respondentes. Outros 15% apontaram como limitação a exigência de envolvimento de toda empresa.</p> <p>b) Na área finalística, 56% dos respondentes não conseguiram identificar nenhuma limitação na implantação do OBZ. Dentre as limitações identificadas, a complexidade de implantação do OBZ contou como opção de 14% dos respondentes. Outros 13% apontaram como limitação a exigência de envolvimento de toda empresa.</p> <p>c) Na área administrativa, 41% dos respondentes não conseguiram identificar nenhuma limitação na implantação do OBZ. Dentre as limitações identificadas, a complexidade de implantação do OBZ contou como opção de 22% dos respondentes. Outros 22% apontaram como limitação a exigência de envolvimento de toda empresa.</p>	Apesar de não deixar explícito na documentação, pela evidências capturadas em outros documentos, a complexidade e morosidade para implantação foram limitações percebidas, pois o ano de 2016 foi utilizado somente para preparação.	<p>a) De forma geral, 18% dos autores não identificaram nenhuma limitação na implantação do OBZ.</p> <p>b) Dentre as limitações identificadas, a complexidade de implantação do OBZ contou como opção de 57% dos autores.</p> <p>c) Outros 18% apontaram como limitação a exigência de envolvimento de toda empresa.</p> <p>Na revisão sistemática não contempla a percepção entre áreas finalísticas e administrativas</p>
Benefícios percebidos com a implantação do OBZ (Sentença nº 7)	<p>a) De forma geral, 54% dos respondentes não conseguiram identificar nenhum benefício na implantação do OBZ. Dentre os benefícios identificados, a redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados contou como opção de 24% dos respondentes. Outros 9% apontaram como benefício o desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da unidade.</p> <p>b) Na área finalística, 62% dos respondentes não conseguiram identificar nenhum benefício na implantação do OBZ. Dentre os benefícios identificados, a redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados contou como opção de 16% dos respondentes. Outros 9% apontaram como benefício o desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da unidade.</p> <p>c) Na área administrativa, 27% dos respondentes não conseguiram identificar nenhum benefício na implantação do OBZ. Dentre os benefícios identificados, a redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados contou como opção de 50% dos respondentes. Outros 10% apontaram como benefício a eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas.</p>	<p>a) Integrar iniciativas isoladas de otimização do orçamento.</p> <p>b) Introduzir a cultura de eficiência e mecanismos eficientes de controle de custo.</p> <p>c) Aumentar a visibilidade e atendimento dos custos na organização.♦</p> <p>d) Estabelecer objetivos e metas com base em análises dos custos, comparações internas e com o mercado.</p> <p>e) Melhorar o resultado econômico-financeiro.</p>	<p>a) De forma geral, dentre os benefícios do OBZ identificados pelos autores, a eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas contou como opção de 39% deles.</p> <p>b) Outros 23% apontaram como benefício a redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados.</p> <p>Na revisão sistemática não contempla a percepção entre áreas finalísticas e administrativas de forma segregada.</p>

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO PER SE DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO DAS ÁREAS FINALÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



HAROLDO FERRAZ MEIRA JUNIOR
PROF. DR. ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA

RELATÓRIO TÉCNICO *PER SE*
DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO DAS ÁREAS FINALÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO

VITÓRIA-ES
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES			
Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico			
RELATÓRIO TÉCNICO PER SE: DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO DAS ÁREAS FINALÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO			
Instituição estudada			
SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO			
Nome do discente/egresso		ORCID	
HAROLDO FERRAZ MEIRA JÚNIOR		https://orcid.org/0000-0003-1389-8780	
Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga () UFES (X) Conveniada () Demanda Social			
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS			
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso			
CORREIOS – DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA			
Celular:(27) 99815-1806		E-mail: hfmjunior@correios.com.br	
Orientador:		ORCID	
PROF. DR. ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA		https://orcid.org/0000-0002-1410-2767	
Matricula PPGGP	2018132656	Data titulação	da 28/07/2020
Título da dissertação (origem do PTT)			
A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO			
Links do repositório da dissertação			
http://repositorio.ufes.br/handle/10/879 http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas			
Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico			
SUPERINTENDENTE ESTADUAL DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO			
Setor/Função do recebimento			
GABINETE DA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO			

VITÓRIA-ES
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO DAS ÁREAS FINALÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DOS CORREIOS NO ESPÍRITO SANTO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO

1 INTRODUÇÃO

O produto técnico/tecnológico (PPT) aqui exposto é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), (cuja oportunidade foi proporcionada pelo convênio entre a UFES e os Correios). Ele foi desenvolvido no intuito de levantar o nível de conhecimento dos empregados dos Correios quanto a implantação da metodologia de orçamentação e controle dos gastos, denominada Orçamento Base Zero (OBZ). Como complemento do diagnóstico, foi entregue uma aplicação utilizando o Microsoft Power BI, que possibilita o conhecimento dos gastos de cada unidade finalística, categorizados pelos parâmetros de implantação do OBZ nos Correios.

Comumente utilizado no setor privado, essa adoção do OBZ num ente público tem sido mais frequente, como nos casos da Petrolífera Estatal Mexicana (SANTOS; MAZA, 2018) e de organizações públicas da Ucrânia (IBRAHIM, 2019). Um dos primeiros casos de aplicação do OBZ foi em 1973 no governo da Geórgia nos Estados Unidos, pelo então governador Jimmy Carter. Dentre as críticas recebidas sobre o processo de implantação, foi mencionado que existiu pouco estímulo, no governo, à eficácia de custo. Perceberam que as economias auferidas foram mais em função de cortes orçamentários feitos por diretores e responsáveis pelos pacotes de despesas do que pela melhoria na eficácia das operações, o que corresponde a um desvio ao modelo do OBZ base zero (PYHRR, 1981). Ele deve ser construído de forma colaborativa, envolvendo diversos níveis hierárquicos e equipes multidisciplinares (TOZZI; COSTA, 2017). Para Pyhrr (1981) os procedimentos e desafios para implementação do OBZ numa empresa privada ou num ente público

são quase idênticos, sendo possível uma adaptação a cada tipo de usuário. Cada gestor deve preparar seus pacotes de decisão de forma individualizada, para cada atividade, justificando sua necessidade, avaliando seu custo, sua finalidade e possíveis alternativas para se mitigar o gasto, tal como a modificação do processo atual por outro mais eficiente. Esse tipo de análise permite ao administrador chegar ao nível de despesa mais baixo que sua atividade consegue suportar, sem comprometer a estratégia da organização.

Segundo Tozzi e Costa (2017), o OBZ foi trazido ao Brasil pelo fundo de investimento 3G Capital, criado em 2004 pelos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, com o objetivo de revitalizar as empresas adquiridas e potencializar a maior geração de resultado possível. Atualmente a 3G é uma das gigantes mundiais no ramo de alimentos, sendo controladores das empresas Ambev, ABInBev, Kraft, Heinz, Burger King, Mondeléz International, Tim Hortons Café & Bake Shop dentre outras, além de possuir participações em empresas de e-commerce (B2W Digital, Americanas.com, Submarino e Shoptime). A implantação do OBZ é uma prática obrigatória nas empresas do grupo, chegando a ser quase uma obsessão.

Nos exercícios financeiros de 2013 a 2016, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos acumulou um prejuízo líquido de R\$ 3,9 bilhões, que associado à queda na qualidade da entrega postal percebida pelos clientes, sinalizou que mudanças imperativas deveriam ocorrer no exercício seguinte (CORREIOS, 2019). Dentre as muitas ações adotadas pela entidade, elegeu-se a metodologia do Orçamento Base Zero (OBZ) como instrumento de orçamentação e de controle das despesas anuais (CORREIOS, 2017). Via de regra, quando se comparam exercícios financeiros de uma entidade que utilizou o OBZ, fica evidente a melhoria no seu resultado (FARIA, et al., 2010). É nesse contexto que decidimos diagnosticar o nível de entendimento e percepção dos empregados dos Correios quanto sua implantação, verificando aspectos relacionados à comunicação, participação, otimização, benefícios e limitações do OBZ. Esses aspectos a serem verificados foram definidos a partir de uma revisão sistemática de literatura, cujos autores os apontaram como fatores críticos a serem observados numa implantação do OBZ em qualquer entidade.

2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Relatório técnico conclusivo *per se*: Diagnóstico de percepção das áreas finalísticas e administrativas dos correios no espírito santo sobre a implantação do OBZ, tendo como complemento uma aplicação que utiliza o *Microsoft Power BI*, possibilitando a visibilidade pelo gestor imediato dos gastos de cada unidade finalística, categorizados pelos parâmetros de implantação do OBZ nos Correios.

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

A implantação do OBZ nos Correios, iniciada em 2016, não guardava histórico de verificação da percepção dos empregados das áreas finalísticas quanto aos procedimentos adotados para a adequação das despesas dos Correios, bem como sua participação e envolvimento nesse processo gigantesco de transformação da empresa na busca de cumprir sua função social com rentabilidade. Até a publicação deste trabalho, não havia mensuração do nível de entendimento das áreas finalísticas quanto ao OBZ, suas visões de benefícios e limitações na aplicação desse modelo orçamentário. A confrontação com o entendimento da área administrativa tornam claras algumas ineficácias na condução do processo de implantação do OBZ.

4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

O PTT foi desenvolvido com a finalidade de fornecer um diagnóstico da percepção dos empregados das áreas finalísticas, comparando-os com a área administrativa objetivando levantar lacunas no processo de implantação do OBZ, apontando possíveis causas para que a administração possa refletir sobre futuras correções de rotas, além de buscar torna-lo visível a empregados de todos os níveis organizacionais.

5 METODOLOGIA UTILIZADA

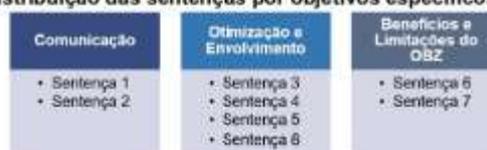
Com o objetivo de identificar a percepção dos empregados das áreas finalísticas, definiu-se como área finalística para este estudo os empregados dos Correios responsáveis pela última milha do processo de entrega, compreendendo os carteiros, motoristas, motociclistas e técnicos dos centros de distribuição domiciliária (CDD) e centro de entrega de encomendas (CEE). Homens ou mulheres nos diversos modais de entrega (carro, motocicleta, bicicleta) ou a pé, assim como seus respectivos gestores imediatos. Nos Correios, principalmente nas pequenas cidades onde não há uma estrutura dedicada para a distribuição, existem empregados que realizam atividades de entrega de objetos (correspondências e encomendas) lotados nas agências de Correios. Estes empregados não fizeram parte do público alvo de aplicação do questionário, devido a maior dificuldade de acesso a eles, além de não serem representativos a ponto de prejudicarem a amostra. As percepções levantadas junto aos empregados das áreas finalísticas, foram confrontadas com as percepções de empregados da área administrativa a fim de se verificar o nível de discrepância das percepções sobre o mesmo tema entre profissionais de setores diferentes da mesma entidade. Após a validação do questionário, definiu-se uma amostra aleatória simples de 198 questionários para um nível de confiança de 95% e margem de erro de 6% a partir de uma população de 841 empregados das áreas finalísticas no Espírito Santo.

Os questionários foram impressos e destinados aos 16 CDD e 1 CEE, do Espírito Santo, além dos gestores responsáveis pela atividade de entrega. Nos municípios da Grande Vitória a entrega do questionário foi in loco, sempre no início, no intervalo ou no fim da jornada. Nas unidades do interior do Espírito Santo, os formulários foram remetidos via postal e aplicados pelo gerente ou supervisor da unidade. Estes fizeram o recolhimento, devolvendo-os via postal para o pesquisador. Concomitante, houve aplicação do mesmo questionário para a área administrativa, com distribuição também in loco. Como a área administrativa participante estava 100% localizada na Grande Vitória, não houve a necessidade de envio de formulários via postal para o interior, referente ao pessoal administrativo. A aplicação do questionário e o retorno dos formulários se deram em 19 dias úteis, (de 11/11/19 a 06/12/19).

6 RESULTADOS DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Ao final, pode-se dizer que o OBZ implantado nos Correios carece de alguns ajustes que podem potencializar sua utilização. O questionário aplicado foi constituído de 8 sentenças, que serão transcritas para evidenciação dos resultados obtidos. Elas foram classificadas em 3 grandes grupos para melhor qualificação e compreensão das respostas: comunicação; otimização e envolvimento; benefícios e limitações do OBZ.

Figura 1. Distribuição das sentenças por objetivos específicos da pesquisa



Fonte: Elaboração Própria, (2019).

Sentença 1: Os Correios implantaram desde 2016 um método para trabalhar seu orçamento e reduzir despesas denominado Orçamento Base Zero (OBZ). Sobre essa implantação, você:

Tabela 1. Resultado sentença 1

Sentença (1)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não ouviu nenhum comentário sobre a implantação do OBZ	4%	40%	32%
Foi informado pelo seu gerente mas tem uma vaga ideia do que seja	15%	27%	25%
Ouviu alguém falar mas não faz ideia do que seja	6%	15%	13%
Conheceu pela Internet, intranet, e-mail, vídeo ou pelos informativos oficiais da empresa	42%	6%	13%
Foi informado dessa implantação por outros colegas	12%	7%	8%
Soube em reunião de serviço, eventos ou treinamentos	12%	1%	3%
Foi informado pelo gestor e faz ideia do que seja	10%	0%	2%
Foi informado pelo sindicato	0%	3%	2%
Não respondeu ou não lembra	0%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Fica evidente que os instrumentos de comunicação utilizados na área administrativa não se mostraram efetivos na área finalística. Concentrar o conhecimento sobre as técnicas do OBZ e seus pacotes de decisão apenas numa área da organização não satisfaz a condição, para que desde o início da implantação do OBZ, cada setor envolvido, seus administradores e empregados, recebam as informações, diretrizes

7

do planejamento e pressupostos orçamentários a fim de possibilitar a construção e priorização dos pacotes de decisão.

Sentença 2: Os Correios solicitaram por meio de sua intranet, sugestões dos empregados para redução de despesas. Você ficou sabendo e participou dessa ação da empresa?

Tabela 2. Resultado sentença 2

Sentença (2)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não fiquei sabendo de forma alguma	15%	45%	39%
Fiquei sabendo mas não dei nenhuma sugestão	67%	29%	37%
Não fiquei sabendo. Se tivesse oportunidade, daria sugestão para redução da despesa	4%	15%	13%
Fiquei sabendo e dei sugestão	13%	6%	7%
Fiquei sabendo mas não tenho acesso à intranet, por isso não dei sugestão	0%	4%	3%
Não respondeu ou não lembra	0%	2%	1%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Esses resultados denotam que a comunicação foi realizada, porém não se traduziu efetiva quanto aos resultados. Em resumo, os respondentes que ficaram sabendo da ação da empresa e deram sugestão, correspondem a 16% da área administrativa e 15% da área finalística, o que demonstra uma vontade equivalente entre as áreas de participar. Fica evidente que a participação dos empregados da área finalística só não foi maior devido a comunicação não ter lhes atingido de forma massiva.

Sentença 3: Sua Unidade de trabalho foi envolvida em algum projeto de redução de despesas no período de 2016 a 2019?

Tabela 2. Unidades envolvidas em projeto de redução de despesas

Unidade Envolvida	Administrativa	Finalística	Total Geral
Sim	73%	46%	52%
Não	27%	54%	48%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Dos que responderam positivamente, foi requerida a informação do tipo de despesa que teve redução percebida.

Tabela 3. Resultado sentença 3

Sentença (3)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Redução de despesas com pessoal: (funções gratificadas; jornada extraordinária; efetivo ocioso; plano permanente de demissão incentivada; entrega alternada em distritos postais; smartphone na distribuição de objetos postais, para inserção dos rastreamentos)	14%	43%	36%
Redução de despesas com materiais diversos: (uniforme adequado para empregados; papel A4; suprimentos de informática e materiais de escritório)	26%	20%	21%
Redução de despesas com deslocamentos: (hospedagens; treinamentos)	14%	17%	16%
Redução de despesas com imobilizados: (alienação de bens inservíveis; alienação de imobilizados ociosos)	2%	10%	8%
Redução de despesas com utilidades: (água; energia elétrica; telefone)	4%	8%	7%
Redução de despesas comerciais: (eventos e encontros de negócios; pagamentos de ajuda de custos às prefeituras municipais para funcionamento das agências comunitárias)	18%	1%	5%
Redução de despesas com transporte: (manutenção e locação de veículos; combustíveis; terceirização de frota)	6%	0%	2%
Redução de despesa com conservação predial: (limpeza; manutenção de bens móveis e imóveis)	2%	1%	1%
Redução de despesas com aluguéis: (valores pagos a imóveis alugados)	2%	1%	1%
Implantação do OBZ - Orçamento Base Zero	4%	0%	1%
Redução de despesas com segurança: (vigilância; portaria)	4%	0%	1%
Redução de despesas com indenização: (pagamento de indenizações de objetos extravaviados)	4%	0%	1%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Na área finalística, 43% dos projetos de redução de despesas foram percebidos na redução de despesa com pessoal advindo de ajustes operacionais que resultaram em redução de funções gratificadas, jornada extraordinária e efetivo ocioso. Na percepção dos respondentes da área finalística esses ajustes se deram mediante a adesão ao plano de demissão voluntária (principalmente de empregados aposentados pelo INSS), a utilização de smartphones na distribuição de cartas e encomendas e a implantação da entrega alternada em distritos postais (DDA).

Sentença 4: Se recebesse um convite para participar da melhoria de processos de sua Unidade de trabalho, com a finalidade de gerar menos despesas, qual seria sua atitude?

Tabela 4. Resultado sentença 4

Sentença (4)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Aceitaria pois me sinto capaz de participar ativamente do processo de melhoria da minha Unidade	60%	38%	43%
Aceitaria mas pedira uma capacitação para melhor entender os processos	35%	40%	39%
Não aceitaria. Não me sinto à vontade de participar desse tipo de trabalho	2%	10%	6%
Não aceitaria pois não sou pago para esse tipo de atividade	0%	4%	3%
Dependendo da finalidade, talvez aceitaria	4%	3%	3%
Não respondeu	0%	2%	2%
Aceitaria pra evitar desconforto com a chefia	0%	2%	2%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

O resultado dessa sentença demonstra interesse dos respondentes em participar de projetos que melhorem os processos em sua unidade de trabalho e gere redução de despesas. Alguns declararam necessitar de capacitação para melhor compreensão dos processos a serem melhorados.

Sentença 5: Consegue relatar alguma atividade realizada em sua Unidade de trabalho que poderia ser feito de outra forma a fim de gerar menos despesas?

Tabela 5: Resultado sentença 5 - finalística

Sentença (5)	Finalística
Redução de despesas com transporte e manutenção: (renovar frota com vida útil ultrapassada; substituir carros por motos nas entregas de pequenas encomendas e sedex 10; substituir motos e bicicletas por scooters elétricas, onde for cabível; permitir que pequenos reparos corretivos sejam realizados na própria unidade de lotação do veículo; implantar um cartão corporativo para pagamento de pequenos reparos em motocicletas para quebras ocorridas na pericorra do carteiro, evitando custos com remoções e guinchos; controlar mais rigorosamente o abastecimento de veículos, incluindo a verificação de postos conveniados com melhor preço; disponibilizar veículos, motos e bicicletas para manutenção preventiva, corretiva ou substituição seguindo o cronograma estabelecido das intervenções; definir carro ou moto sob responsabilidade de um condutor fixo, a fim de possibilitar mais facilmente a cobrança de sua correta utilização, do zelo, conservação e cuidado na manutenção preventiva e corretiva do veículo)	56%
Redução de despesas com logística de entrega: (evitar que haja a visita no mesmo dia de mais de um carteiro no mesmo endereço; definir que todas as entregas sejam realizadas no horário matutino, onde estima-se que haja maior produtividade; eliminar a impressão de aviso de entrega para objetos com endereço insuficiente; eliminar a entrega interna nos Centros de Distribuição Domiciliária, redirecionando 100 % dos objetos que não tenham obtido sucesso nas três tentativas do carteiro para as Agências de Correios, evitando a manutenção de uma equipe dedicada para essa atividade nas unidades operacionais; reduzir o tempo de triagem nos Centros de Distribuição Domiciliária, realizando a primeira triagem de objetos por nome do município/rua e não pelo CEP, evitando retrabalho e ganhando tempo para a atividade externa; dotar todos os Centros de Distribuição Domiciliária de empilhadeiras a fim de evitar demora no descarregamento de caminhões devido os desdobramentos da carga serem realizados na rampa do caminhão)	27%
Redução de despesas com energia elétrica: (realizar as atividades internas em horário onde a maioria do efetivo estiver presente para que o uso da iluminação e do ar condicionado sejam otimizados; utilizar lâmpadas e equipamentos com eficiência energética, principalmente nos salões operacionais; introduzir onde houver condições técnicas a iluminação natural com telhas translúcidas; criar um programa de uso consciente da energia elétrica para as unidades operacionais)	13%
Redução de despesas com imóveis alugados: (adequar o layout dos Centros de Distribuição Domiciliária, de forma a utilizar possíveis espaços ociosos, compartilhando-os com outras unidades ou buscando imóvel mais adequado para as atividades operacionais; realocar o imóvel próximo aos distritos postais para evitar grandes percursos improdutivos)	4%
Redução de despesas com jornadas extraordinárias: (selecionar os carteiros com menores custos para realização de trabalhos aos sábados, domingos, feriados e horas extras, quando se fizerem extremamente necessários)	2%
Total Geral	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Tabela 6. Resultado sentença 5 - administrativa

Sentença (5)	Administrativa
Redução de despesas com deslocamentos de empregados: (otimizar a utilização de veículos locados para deslocamentos a serviço, evitando o reembolso de despesas por viagens em veículos de empregados; permitir que as ordens de serviços de engenharia possam ser realizadas por responsável técnico da empresa contratada, evitando deslocamentos de um engenheiro dos Correios para realização dessa atividade; lotar empregados em unidades mais próximas de suas residências a fim de reduzir custos do deslocamento)	25%
Redução de despesas com papel e suprimentos de informática: (substituir a impressão de documentos pela utilização de todas as funcionalidades do sistema SEI)	17%
Redução de despesas de transação: (priorizar a padronização dos processos de contratação de bens e serviços, reorganizando todas as fases)	17%
Redução de despesas com transporte: (readequar o horário de distribuição em unidades que possuem baixa efetividade na primeira tentativa de entrega da carga postal e de encomendas, evitando diversas percursos do carteiro no mesmo endereço de entrega)	8%
Redução de despesas com telefonia: (utilizar o aplicativo Whats App para comunicação da força de vendas com os gerentes de Agências de Correios, evitando a necessidade de ligações interurbanas)	8%
Redução de despesas na intalação de pessoal: (implantar o trabalho administrativo e de análise jurídica em regime de home office)	8%
Redução de despesas com extravio: (atuar de forma sistematizada e perene contra extravios de objetos que geram pagamentos de indenizações)	8%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos: (realizar contratação de prestador de serviços por meio de contrato formal, eliminando a contratação direta, que via de regra, gera mais custos)	8%
Total Geral	100,00%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Sentença 6: Há algumas limitações identificadas na implantação do Orçamento Base Zero. Qual das limitações a seguir foi percebida por você nos Correios?

Tabela 7: Resultado sentença 6

Sentença (6)	IT	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não conseguiu identificar nenhuma limitação		41%	56%	53%
A implantação do orçamento base zero foi complexa		22%	14%	16%
Exigiu envolvimento de toda empresa		22%	13%	15%
Houve muita demora no processo de implantação		6%	10%	9%
Foi dispendiosa pois necessitou do envolvimento de diversos profissionais próprios e contratados		8%	5%	6%
Dependeu do apoio e patrocínio da alta direção da empresa		2%	2%	2%
Total Geral		100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Pode-se verificar que de forma geral 53% dos respondentes não conseguiram identificar dentre as opções apresentadas, nenhuma limitação quanto ao OBZ nos Correios. Dentre as limitações disponíveis para resposta, a complexidade na implantação (16%) e a exigência de envolvimento de toda empresa (15%) foram as mais citadas por ambas as áreas.

Sentença 7: Diversas empresas que adotaram o Orçamento Base Zero identificaram alguns benefícios após sua implantação. Qual dos benefícios a seguir foi melhor percebido por você no período de 2016 a 2019 nos Correios?

Tabela 8. Resultado sentença 7

Sentença (7)	Administrativa	Finalística	Total Geral
Não conseguiu identificar nenhum benefício	27%	62%	54%
Houve redução das despesas e reavaliação se certos tipos de gastos devem ser realizados	50%	16%	24%
Houve desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da Unidade	8%	9%	9%
Houve eficiência e transparência na forma de gerenciar as despesas	10%	4%	5%
Houve melhoria contínua dos processos de trabalho	2%	5%	4%
Houve integração entre as diversas áreas da empresa nas decisões de onde, como e quanto gastar	4%	3%	4%
Total Geral	100%	100%	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Verifica-se que, à semelhança da percepção das limitações do OBZ apontados pela sentença 6, de forma geral 54% dos respondentes não conseguiram identificar dentre as opções apresentadas, nenhum benefício quanto ao OBZ nos Correios. Dentre os benefícios disponibilizados como opção de resposta da sentença 7, a redução das despesas e a reavaliação se certos tipos de gastos deveriam ser realizados (24%) e o desapego às velhas práticas de projetar e executar despesas da unidade (9%) foram as mais citadas pelos respondentes. Esse desconhecimento de limitações e benefícios do OBZ pode ser traduzido como falhas na divulgação e envolvimento das equipes. Uma vez que grande parte dos empregados se mostraram dispostos em participar de projetos de melhoria de processos que gerem redução de despesas em suas unidades de trabalho, há uma oportunidade de alcance e envolvimento de empregados que não tiveram esclarecimentos e visibilidade da aplicação do OBZ na organização.

Sentença 8: Que sugestões daria para a redução de despesas nos Correios?**Tabela 9. Resultado sentença 8 – finalística**

Sentença (8)	Finalística
Redução de despesas com pessoal: (acabar com cargos de livre provimento; reduzir salário de alta gestão da empresa; reequilibrar empregados em cargos e unidades que estão com quadro de lotação deficitário; retornar com a gestão do plano de saúde dos empregados para os Correios; fomentar o uso racional do plano de saúde; promover um plano permanente de demissão incentivada para empregados aposentados; reduzir o número de funções gratificadas de gestão intermediária; estruturar uma política de combate ao absenteísmo; extinguir o trabalho aos sábados; utilizar apenas critérios meritocráticos para se ocupar função gratificada; ouvir sugestões de trabalhadores da base)	25%
Redução de despesas com transporte e manutenção: (renovar frota com vida útil ultrapassada; substituir carros por motos nas entregas de pequenas encomendas e sedex 10; substituir veículos que entregam encomendas por motocicletas com reboque gradeado, onde for cabível; substituir motos e bicicletas por scooters elétricas, onde for cabível; permitir que pequenos reparos corretivos sejam realizados na própria unidade de lotação do veículo; implantar um cartão corporativo para pagamento de pequenos reparos em motocicletas para quebras ocorridas na percorrida do carteiro, evitando custos com remoções e guinchos; controlar mais rigorosamente o abastecimento de veículos, incluindo a verificação de postos conveniados com melhor preço; disponibilizar veículos, motos e bicicletas para manutenção preventiva, corretiva ou substituição seguindo o cronograma estabelecido das intervenções; definir carro ou moto sob responsabilidade de um condutor fixo, a fim de possibilitar mais facilmente a cobrança de sua correta utilização, do zelo, conservação e cuidado na manutenção preventiva e corretiva do veículo; adquirir veículos próprios a fim de evitar pagamento de veículos locados; criar incentivo financeiro de produtividade para a atividade de transporte; adequar a roteirização das linhas de transporte urbana e regional – interior do Estado)	19%
Redução de despesas com logística de entrega (evitar que haja a visita no mesmo dia de mais de um carteiro no mesmo endereço; dotar todos os Centros de Distribuição Domiciliar de equipamentos dinâmicos, tais como empilhadeiras e empratilhamento de baú dos furgões, melhorando a produtividade; inserir no sistema de rastreamento móvel a opção de tirar foto com moldura, evitando retrabalhos; revisar procedimentos antigos que podem ser extintos; fazer estudo dos processos mais complexos para identificar oportunidades de melhoria; investir em tecnologia para separação inteligente de encomendas e cartas; realizar análise dos tempos de entrega dos carteiros)	11%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos e sistemas: (realizar manutenção preventiva; realizar substituição de equipamentos obsoletos por equipamentos mais tecnológicos e de baixa manutenção; eliminar sistemas desnecessários que replicam os mesmos conteúdos; realizar a integração entre sistemas a fim de evitar retrabalho)	10%
Realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades: (envolver os empregados num programa sobre o uso adequado dos recursos disponíveis; implantar ferramenta que possibilite o conhecimento e transparências dos custos das unidades)	8%
Redução de despesas com imóveis alugados: (adequar o layout dos Centros de Distribuição Domiciliar, de forma a utilizar possíveis espaços ociosos, compartilhando-os com outras unidades ou buscando imóvel mais adequado e mais barato para as atividades operacionais; utilizar imóveis desocupados pertencentes à União a fim de evitar o pagamento de aluguel; preferir o uso de imóveis próprios aos alugados, visto que a atividade dos Correios é perene)	8%
Redução de despesas com energia elétrica e água: (utilizar lâmpadas e equipamentos com eficiência energética; criar um programa de uso consciente da energia elétrica para as unidades operacionais; desligar lâmpadas no horário de almoço; inspecionar e/ou trocar equipamentos antigos que consomem muita energia elétrica; desligar computadores e o carregamento de smartphones no fechamento da unidade; realizar inspeção de vazamentos ocullos e de torneiras avariadas; reeducar e orientar a utilização eficiente da água)	7%
Capacitação profissional: (treinar gestores em gestão de pessoas e ferramentas de melhoria de processos; capacitar todos os empregados nos processos realizados em sua unidade)	6%
Redução de despesas com extravio: (atuar de forma sistematizada e perene contra extravios de objetos que geram pagamentos de indenizações; entregar encomendas no prazo para evitar reclamações)	3%
Redução de despesas com materiais de consumo: (diminuir o consumo de papel A4; adquirir EPI, uniforme e demais materiais com qualidade superior a fim de evitar gastos sucessivos com os mesmos itens)	3%
Redução de despesas com deslocamentos de empregados: (reduzir o valor das diárias para cargos gerenciais, equalizando o gasto com o de outras categorias; lotar empregados em unidades mais próximas de suas residências a fim de reduzir custos do deslocamento)	1%
Total Geral	100%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

Tabela 10. Resultado sentença 8 - administrativa

Sentença (8)	Administrativa
Redução do retrabalho e de atividades não planejadas: (realizar revisão de atividades utilizando ferramentas de melhoria de processos; retornar para a gestão estadual as atividades transacionais que foram centralizadas; gerar contratos de prestação de serviços a fim de reduzir as compras diretas; compartilhar recursos disponíveis; retornar com os programas de qualidade que existiam nos Correios; utilizar técnicas de inteligência no combate a delitos internos e externos; implantar metodologia OBZ em todos os níveis da organização; elaborar e gerir metas claras de lucratividade)	28%
Redução de despesas com pessoal (acabar com cargos de livre provimento; reequilibrar empregados em cargos e unidades que estão com quadro de lotação deficitário; reduzir o número de funções gratificadas de gestão intermediária; utilizar apenas critérios meritocráticos para se ocupar função gratificada; ampliar o teletrabalho para empregados que possam desenvolver suas atividades em regime de home office; reduzir jornada com respectiva redução de salário; alocar empregados em unidades próximas de suas residências; ouvir sugestões de trabalhadores da base)	23%
Redução de despesas com energia elétrica e água: (utilizar lâmpadas com eficiência energética; criar um programa de uso consciente da energia elétrica; desligar cafeteiras elétricas após passar o café, mantendo o quente em garrafas térmicas; inspecionar e/ou trocar equipamentos antigos que consomem muita energia elétrica, inclusive ar condicionado; reformar estruturas prediais a fim de melhorar aproveitamento da iluminação natural; inspecionar vazamentos ocultos e de torneiras; reeducar e orientar a utilização eficiente da água; aproveitar a água da chuva para limpeza; reformar a rede elétrica e hidráulica de unidades próprias)	15%
Redução de despesas com manutenção de equipamentos: (realizar manutenção preventiva; realizar substituição de equipamentos obsoletos por equipamentos mais tecnológicos e de baixa manutenção; realizar alienação de bens e equipamentos obsoletos)	15%
Realização de um trabalho de conscientização e visibilidade de custos das unidades: (envolver os empregados num programa sobre o uso adequado dos recursos disponíveis; implantar ferramenta que possibilite o conhecimento e transparência dos custos das unidades)	6%
Redução de despesas com imóveis alugados ou ociosos: (construir sedes próprias eliminando gastos de aluguéis para diversas unidades; vender imóveis próprios que estejam sem utilização)	6%
Redução de despesas com materiais de consumo: (substituir impressão de documentos pela utilização de todas as funcionalidades do sistema SEL; fazer uso de materiais recicláveis; criar um almoxarifado para gestão de materiais de escritório e bens inservíveis)	5%
Total Geral	100,00%

Fonte: Questionário de pesquisa, (2019).

7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

O diagnóstico de implantação do OBZ nos Correios apontou a necessidade de adequação nos procedimentos realizados anteriormente e poderá contribuir nos seguintes aspectos:

- a) Criação de um plano de comunicação do OBZ com linguagens e metodologias acessíveis aos empregados das áreas finalísticas;
- b) Possibilidade de dar visibilidade aos custos de cada Unidade no menor nível possível, permitindo comparação entre unidades com capacidades produtivas semelhantes;

14

- c) Criação de mecanismo de integração de empregados das unidades operacionais (não apenas gestores) em grupos de trabalhos para melhorias do processo produtivo;
- d) Criação de plano de treinamento em metodologias e ferramentas para a melhoria de processos;
- e) Criação de banco de ideias sobre produtividade, práticas inovadoras e sistematização de processos.

8 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA

Este produto insere-se no contexto da administração pública, por ter sido realizada numa organização estatal com observação da implantação de uma metodologia de orçamentação atualmente utilizada em várias organizações públicas de vários países. Os asiáticos Emirados Árabes Unidos e a Malásia, utilizaram o OBZ na tentativa de combater o gasto governamental excessivo. O governo do México também tem se valido do OBZ na busca de maior eficiência da despesa pública, bem como sua estatal petrolífera (PEMEX). Após um hiato de mais de três décadas, o OBZ voltou também a ser utilizado em 2012 pelo governo da Geórgia (EUA). O PTT aqui apresentado encontra aderência com a Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público, do Programa de Pós-Graduação em Gestão pública, por se tratar de uma proposta gerencial, para orçamentação de entidades públicas com vistas a eficiência no gasto, motivada pelo gerenciamento de processos e utilização de preceitos da mentalidade enxuta. Configura-se, portanto, como uma ação de inovação, na gestão pública (Projeto estruturante 4: Transformação e inovação organizacional).

10 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Este produto técnico apresenta impacto potencial em termos de sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pelos Correios no Espírito Santo, mas em

todas as demais 27 Superintendências Estaduais, como por qualquer outra entidade pública ou privada realizando as adaptações pertinentes a cada organização.

11 IMPACTOS (Social, econômico e cultural)

O impacto realizado consiste no fato da entidade pesquisada ter sido informada das oportunidades de melhoria na aplicação do OBZ nos Correios, servindo ainda para que outras organizações que pretendam utilizar o OBZ possam minimizar os impactos na sua implantação. Não foram encontrados trabalhos com abordagens semelhantes nas buscas realizadas nas bases de dados disponibilizadas pela CAPES. Os impactos potenciais decorrentes são de natureza social, econômica e cultural.

Alto Impacto social potencial: Uma melhor gestão no gasto público pode proporcionando ao Estado a oportunidade de avançar no cumprimento de seu papel na organização social.

Alto Impacto econômico potencial, pois a aplicação do OBZ no ente público poderá contribuir para redução do gasto ineficiente.

Alto impacto Cultural: Os resultados sugerem mudança de mentalidade na implantação de um modelo de gestão do gasto público e sua respectiva visibilidade.

12 REPLICABILIDADE

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa sem grandes dificuldades em outros tipos de implantações tanto em entidades públicas ou privadas, ou ainda na validação em momento futuro da implantação do OBZ nos Correios.

13 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Esse PTT pode ser utilizado nas 28 Superintendências Estaduais dos Correios, por ter sido desenvolvido utilizando empregados existentes em áreas comuns em todas as Superintendências. Outras organizações públicas ou privadas que tenham destaque de empregados em seus setores finalísticos também podem utilizar-se dos achados sobre a implantação do OBZ ou de quaisquer outros sistemas de gestão que careçam do entendimento e envolvimento de toda entidade.

14 COMPLEXIDADE

Este PTT apresenta complexidade média, pois se valeu de conhecimentos pré-estabelecidos que foram alterados e/ou adaptados ao contexto de técnico-administrativos em gestão orçamentária, valendo-se da Teoria Geral de Sistemas e comparando a aplicação do OBZ em diversas entidades (públicas e privadas; grande e pequeno porte; administração direta e indireta; indústria, comércio e serviço). Foram envolvidos empregados das áreas finalísticas e gestores administrativos, onde o nível de conhecimento sobre o objeto pesquisado é diverso e necessita de análise detida. O momento de aplicação do questionário se deu próximo de um movimento paredista por discussões sobre o plano de saúde concedido pelos Correios aos empregados, merecendo a visita *in loco* nas unidades pesquisadas para explanação do que estava sendo pesquisado e a orientação de inteira voluntariedade dos respondentes.

15 ASPECTOS INOVADORES

A inovação pode ser vista na abordagem de um método orçamentário adaptado do setor privado para uso no setor público, inserindo ferramentas do pensamento enxuto, inclusive oferecendo à instituição pesquisada uma aplicação no MS Power BI, da visibilidade dos custos das unidades finalísticas. Dessa maneira, pode-se considerar um resultado médio de inovação.

16 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

No que tange à influência que o PTT pode levar até a sociedade, ao se considerar as opções oferecidas pela Capes e a escolha de apenas uma opção, acredita-se que a administração pública seja a mais adequada, pois o estudo foi realizado com foco numa empresa pública.

17 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este PTT encontra respaldo no Planejamento Estratégico institucional da UFES, alinhada à Estratégia de Pesquisa 5 - Realizar pesquisas, integradas às demandas reais da sociedade com detalhamento no Projeto Estratégico 1 - Promoção de oficinas de trabalho com os setores público e privado nas diversas áreas de conhecimento. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI disponível em http://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf.

18 FOMENTO

Este PTT foi desenvolvido com a cooperação técnica, da área de educação corporativa dos Correios. Houve participação também da Superintendência Estadual dos Correios no Espírito Santo e da Controladoria dos Correios, com dispensa de 4 horas semanais para dedicação e desenvolvimento dos trabalhos. Não houveram custos patrocinados. O custeio de 100% da pesquisa foi realizado às expensas do pesquisador.

19 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

O diagnóstico de percepção sobre a implantação do OBZ não possui registro de propriedade intelectual.

20 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA

O PTT encontra-se no formato de diagnóstico de percepção, com complemento de aplicação no MS Power BI para o uso da entidade pesquisada, podendo ser considerado como finalizado.

21 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

Há possibilidade imediata de transferência do diagnóstico de percepção para todas as organizações que estiverem passando por um processo de implementação do orçamento base zero.

22 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

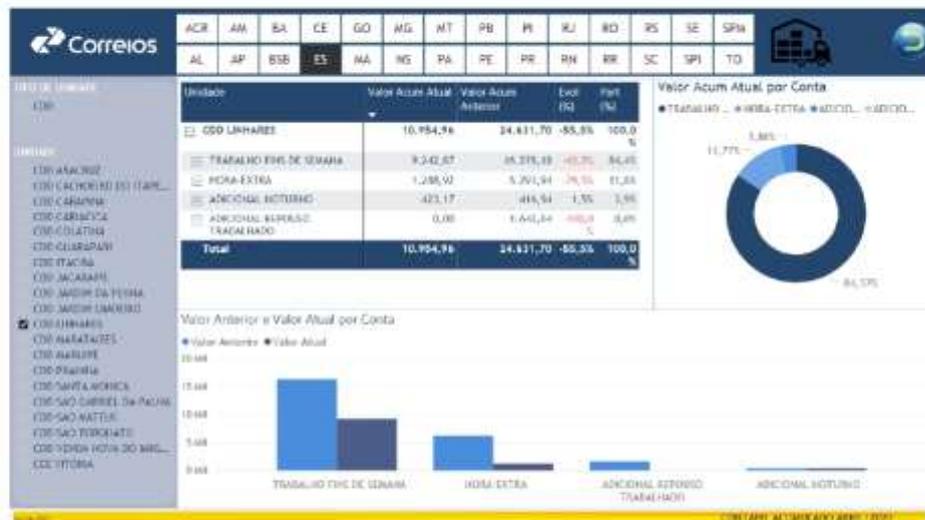
O diagnóstico de percepção não tem o objetivo de prescrever ações diretas para implementação de um produto, porém aponta situações que, se forem observadas, podem gerar um resultado superior ao alcançado anteriormente. Tais apontamentos já foram elencados no item 7 (Considerações Gerais) e poderão ser utilizados de imediato pela instituição pesquisada.

23 PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: (COMPLEMENTO)

Como complemento do diagnóstico de percepção, faz parte deste PTT uma aplicação no MS Power BI que torna visível a todas as áreas finalísticas os custos envolvidos em seu processo produtivo. A seguir seguem telas dessa aplicação:



Fonte: MS Power BI – Painel Operacional, (2020).



Fonte: MS Power BI – Painel Operacional, (2020).



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória, 27 de outubro de 2020

Ao Superintendente Estadual dos Correios no Espírito Santo
Fábio Vieira César

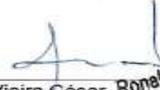
Assunto: Entrega de produto técnico

Sr. Superintendente,

Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em convênio com esta instituição, após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - **Relatório Técnico Per Se: Diagnóstico de percepção das áreas finalísticas e administrativas dos Correios no Espírito Santo sobre a implantação do orçamento base zero** - resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação do prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira.

Atenciosamente,


Haroldo Ferraz Meira Júnior
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos


Fábio Vieira César
Superintendente Estadual dos Correios no Espírito Santo
Conveniência ao PPGGP


Ronaldo Nogueiras L. Filho
Mestr. 3.728.871-2
UFES



Superintendência Estadual dos Correios no Espírito Santo
Av. Jerônimo Monteiro, nº 310 – Centro – Vitória/ES

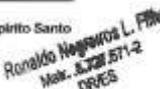
ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado **Relatório Técnico Per Se: Diagnóstico de percepção das áreas finalísticas e administrativas dos Correios no Espírito Santo sobre a implantação do orçamento base zero**, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida pelo empregado Haroldo Ferraz Meira Júnior, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pelo prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira, no período de agosto/2018 a agosto/2020. O resultado consiste em um relatório para demonstrar o nível de conhecimento e percepções dos empregados da superintendência estadual quanto a implantação do orçamento base zero nos Correios. Os recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram parcialmente investidos por esta instituição, dado que foi desenvolvida por um empregado do nosso quadro de pessoal.

Vitória-ES, 27 de outubro de 2020.



Fábio Vieira César
Superintendente Estadual dos Correios no Espírito Santo


Ronaldo Nogueira L. Filho
Mat. 8.728.671-2
DR/ES

ANEXO A – PUBLICAÇÃO DE MATÉRIA AOS EMPREGADOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO OBZ NOS CORREIOS

Transformação dos Correios: empregados conhecem metodologia OBZ

Brasília, 5/1/2017 - A metodologia Orçamento Base Zero (OBZ), que irá orientar a gestão orçamentária para os próximos anos, foi apresentada, nessa quarta-feira (4), na Administração Central, em Brasília, com transmissão simultânea para todas as regionais.

O presidente dos Correios, Guilherme Campos, abriu o evento relacionando o tema à realidade atual da empresa. “Os Correios precisam se transformar, se atualizar e estar preparados para o mundo das encomendas e da logística e o OBZ será uma das contribuições para esta nova empresa,” argumentou. Segundo o presidente, “trabalharemos dez anos em um” e 2017 será crucial. “Contamos com a dedicação de todos para o desafio de atualizar os Correios e a Accenture vai nos ajudar a encurtar esse caminho”, destacou.

OBZ - A apresentação foi conduzida pelo consultor da Accenture Alexandre Campos (foto abaixo), que está coordenando a etapa Orçamento Base Zero do Programa de Transformação dos Correios, em parceria com o Departamento de Orçamento e Custos (DEORC/VIFIC) e com o Departamento de Planejamento Estratégico (DPLAN/SEGES).



Fotos: Rosiane Amaral/Correios



“Precisamos entender o processo orçamentário não apenas como mero procedimento burocrático, mas como um modelo de responsabilização, de mudança de cultura e de uso consciente de recursos”, ressaltou o consultor. De acordo com ele, a metodologia OBZ traz vantagens, como o aumento da visibilidade e o entendimento dos custos. Alexandre destacou a importância da definição de metas racionais e claras, bem como da adoção da cultura de eficiência e a estruturação e integração de iniciativas.

Fonte: Correios do Brasil Funcionários (2017)

ANEXO B – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Demonstrações Financeiras
Exercício 2014
R\$ milhares



DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
CNPJ 34.028.316/0001-03				
	Nota	Controladora		Consolidado
		31 dez 2014	31 dez 2013 Reapresentado	31 dez 2014
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	17.1	16.055.019	14.793.294	16.055.019
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	17.2	(13.230.830)	(11.684.931)	(13.230.830)
LUCRO BRUTO		2.824.189	3.108.363	2.824.189
Despesas com vendas/serviços	17.3	(1.111.508)	(1.185.918)	(1.111.508)
Despesas Gerais e Administrativas	17.4	(2.286.517)	(3.520.875)	(2.286.517)
Outras Receitas Operacionais	17.5	456.420	874.238	456.420
Outras Despesas Operacionais	17.6	(151.790)	(130.732)	(151.790)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(269.206)	(854.924)	(269.206)
Receitas Financeiras	17.7	588.904	436.160	588.904
Despesas Financeiras	17.8	(302.922)	(159.989)	(302.922)
RESULTADO FINANCEIRO		285.983	276.171	285.983
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	18	16.777	(578.753)	16.777
Imposto de Renda	18.1	(2.453)	195.753	(2.453)
Contribuição Social	18.1	(4.411)	70.489	(4.411)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		9.913	(312.511)	9.913

Demonstrações Financeiras
Exercício 2015
R\$ milhares



DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
CNPJ 34.028.316/0001-03					
	Nota	Controladora		Consolidado	
		31 dez 2015	31 dez 2014 Reapresentado	31 dez 2015	31 dez 2014 Reapresentado
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	16.1	17.138.728	16.055.019	17.138.728	16.055.019
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	16.2	(14.611.729)	(13.230.830)	(14.611.729)	(13.230.830)
LUCRO BRUTO		2.526.999	2.824.189	2.526.999	2.824.189
Despesas com vendas/serviços	16.3	(1.204.293)	(1.111.508)	(1.204.293)	(1.111.508)
Despesas Gerais e Administrativas	16.4	(3.753.241)	(2.316.739)	(3.754.792)	(2.316.739)
Resultado de participação em controlada	16.5	346	-	-	-
Outras Receitas Operacionais	16.6	248.127	456.420	248.127	456.420
Outras Despesas Operacionais	16.7	(170.206)	(151.790)	(170.302)	(151.790)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(2.352.268)	(299.428)	(2.354.261)	(299.428)
Receitas Financeiras	16.8	824.918	588.904	827.164	588.904
Despesas Financeiras	16.9	(554.294)	(302.922)	(554.304)	(302.922)
RESULTADO FINANCEIRO		270.624	285.983	272.860	285.983
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO		(2.081.644)	(13.445)	(2.081.401)	(13.445)
Imposto de Renda	17.1	(29.113)	(2.453)	(29.291)	(2.453)
Contribuição Social	17.1	(10.481)	(4.411)	(10.546)	(4.411)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		(2.121.238)	(20.309)	(2.121.238)	(20.309)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

CNPJ 34.028.316/0001-03

	Nota	Controladora		Consolidado	
		2016	2015	2016	2015
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	15.1	18.216.901	17.138.728	18.216.901	17.138.728
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	15.2	(15.429.599)	(14.611.729)	(15.429.599)	(14.611.729)
LUCRO BRUTO		2.787.302	2.526.999	2.787.302	2.526.999
Despesas com Vendas/Serviços	15.3	(875.282)	(1.204.293)	(875.282)	(1.204.293)
Despesas Gerais e Administrativas	15.4	(3.782.856)	(3.753.241)	(3.788.380)	(3.754.792)
Resultado de Participação em Controlada	15.5	(1.479)	346	-	-
Outras Receitas Operacionais	15.6	1.209.724	248.127	1.209.732	248.127
Outras Despesas Operacionais	15.7	(198.701)	(170.206)	(198.901)	(170.302)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(861.292)	(2.352.268)	(865.529)	(2.354.261)
Receitas Financeiras	15.8	761.261	824.918	765.538	827.164
Despesas Financeiras	15.9	(557.049)	(554.294)	(557.089)	(554.304)
RESULTADO FINANCEIRO		204.212	270.624	208.449	272.860
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO		(657.080)	(2.081.644)	(657.080)	(2.081.401)
Imposto de Renda	16.1	(821.115)	(29.113)	(821.115)	(29.291)
Contribuição Social	16.1	(11.310)	(10.481)	(11.310)	(10.546)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		(1.489.505)	(2.121.238)	(1.489.505)	(2.121.238)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

CNPJ 34.028.316/0001-03

	Nota	Controladora		Consolidado	
		2017	2016 Reclassificado	2017	2016 Reclassificado
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	18.1	17.336.885	17.682.048	17.336.885	17.682.048
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	18.2	(15.984.574)	(15.429.599)	(15.984.574)	(15.429.599)
LUCRO BRUTO		1.352.311	2.252.449	1.352.311	2.252.449
Despesas com Vendas/Serviços	18.3	(211.715)	(340.430)	(211.715)	(340.430)
Despesas Gerais e Administrativas	18.4	(556.556)	(3.782.856)	(560.320)	(3.788.380)
Resultado de Participação em Controlada	18.5	(964)	(1.479)	-	-
Outras Receitas Operacionais	18.6	260.704	1.209.725	260.704	1.209.733
Outras Despesas Operacionais	18.7	(92.653)	(198.701)	(92.790)	(198.901)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		751.127	(861.292)	748.190	(865.529)
Receitas Financeiras	18.8	310.887	761.261	313.626	765.536
Despesas Financeiras	18.9	(384.655)	(557.049)	(384.659)	(557.089)
RESULTADO FINANCEIRO		(73.768)	204.212	(70.831)	208.449
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO		677.359	(657.080)	677.359	(657.080)
Tributos sobre o lucro	19	(10.051)	(832.425)	(10.051)	(832.425)
Correntes		-	-	-	-
Diferidos		(10.051)	(832.425)	(10.051)	(832.425)
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		667.308	(1.489.505)	667.308	(1.489.505)

Demonstrações Financeiras
Exercícios findos em 31 de dezembro
R\$ milhares



DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

CNPJ 34.028.316/0001-03

	Controladora			Consolidado	
	Nota	31/12/2018	31/12/2017 Reclassificado	31/12/2018	31/12/2017 Reclassificado
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	19.1	18.175.857	17.336.885	18.175.857	17.336.885
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	19.2	(15.679.112)	(16.049.141)	(15.679.112)	(16.049.141)
LUCRO BRUTO		2.496.745	1.287.744	2.496.745	1.287.744
Despesas com Vendas/Serviços	19.3	(117.667)	(211.715)	(117.667)	(211.715)
Despesas Gerais e Administrativas	19.4	(2.512.373)	(3.304.872)	(2.528.658)	(3.308.636)
Resultado de Participação em Controlada	19.5	(14.077)	(964)	-	-
Outras Receitas Operacionais	19.6	181.689	3.163.587	181.689	3.163.587
Outras Despesas Operacionais	19.7	(2.755)	(92.653)	(2.870)	(92.790)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		31.562	751.127	29.239	748.190
Receitas Financeiras	19.8	628.573	310.887	628.897	313.828
Despesas Financeiras	19.9	(351.500)	(384.655)	(351.501)	(384.659)
RESULTADO FINANCEIRO		275.073	(73.768)	277.396	(70.831)
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO		306.635	677.359	306.635	677.359
Tributos sobre o lucro	20	(145.586)	(10.051)	(145.586)	(10.051)
Correntes		(12.172)	-	(12.172)	-
Diferidos		(133.414)	(10.051)	(133.414)	(10.051)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		161.049	667.308	161.049	667.308

Fonte: Correios, (2019)