



OS CORREIOS BRASILEIROS ENTRE O SIMBÓLICO E O REAL: UMA ANÁLISE DA RACIONALIDADE E DAS PRISÕES PSÍQUICAS NA GESTÃO POSTAL

THE BRAZILIAN POSTAL SERVICE BETWEEN THE SYMBOLIC AND THE REAL: AN ANALYSIS OF RATIONALITY AND PSYCHIC PRISONS IN POSTAL MANAGEMENT

LOS CORREOS BRASILEÑOS ENTRE LO SIMBÓLICO Y LO REAL: UN ANÁLISIS DE LA RACIONALIDAD Y DE LAS PRISIONES PSÍQUICAS EN LA GESTIÓN POSTAL

VANER JOSÉ DO PRADO

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador.

JOSÉ GILEÁ DE SOUZA

Pós-Doutor em Políticas Públicas Promotoras de Igualdades. Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas (PPGDGPP) e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU).

MONICA MATOS RIBEIRO

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador.





KARINA OLIVEIRA SOUSA RODRIGUES

Administradora pela Faculdade Castro Alves - BA. Analista pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Especialista em Lean Manufacturing.

JUAREZ DOS SANTOS PEREIRA

Administrador pelo Centro Universitário Jorge Amado. Analista pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

RESUMO

Este artigo analisa a atual crise financeira e operacional dos Correios, sob a ótica da cultura organizacional, contrastando a racionalidade exigida pelo mercado postal global com o forte simbolismo presente no imaginário de seus empregados. A pesquisa possui natureza exploratória e abordagem qualitativa, utilizou a técnica de análise de conteúdo sobre dados coletados de aproximadamente quatro mil empregados entre 2023 e 2025, buscando identificar as palavras-chave que representam a organização. Os resultados apontam para uma dissonância cognitiva: enquanto os operadores postais mundiais avançam em inovações tecnológicas, diversificação de serviços e adaptação ao *e-commerce*, os Correios brasileiros enfrentam prejuízos bilionários e perda de credibilidade, embora seus colaboradores ainda mantenham uma crença arraigada de excelência e superioridade. A análise fundamenta-se nos conceitos de modelos mentais de Senge e prisões psíquicas de Morgan, sugerindo que o apego a um passado glorioso e a símbolos históricos atua como uma barreira à modernização necessária para a sobrevivência da estatal no século XXI.

Palavras-chave: Correios; Cultura Organizacional; Modelos Mentais; Prisões Psíquicas; Setor Postal.

ABSTRACT

This article analyzes the current financial and operational crisis of the Brazilian Postal Service (Correios), from the perspective of organizational culture, contrasting the rationality demanded by the global postal market with the strong symbolism present in the imagination of its employees. The research is exploratory in nature and uses a qualitative approach, employing content analysis techniques on data collected from approximately four thousand employees between 2023 and 2025, seeking to identify the keywords that represent the organization. The results point to a cognitive dissonance: while global postal operators advance in technological innovations, service diversification, and adaptation to e-commerce, the Brazilian Postal Service faces billions in losses and a loss of credibility, although its employees still maintain a deep-rooted belief in excellence and superiority. The analysis is based on the concepts of Senge's mental models and Morgan's psychic prisons, suggesting that the attachment to a glorious past and historical symbols acts as a barrier to the modernization necessary for the survival of the state-owned company in the 21st century.



Keywords: *Brazilian Postal Service; Organizational Culture; Mental Models; Psychic Prisons; Postal Sector.*

RESUMEN

Este artículo analiza la actual crisis financiera y operativa del servicio postal brasileño, Correios, desde la perspectiva de la cultura organizacional, contrastando la racionalidad exigida por el mercado postal global con el fuerte simbolismo presente en el imaginario colectivo de sus empleados. La investigación es de carácter exploratorio y utiliza un enfoque cualitativo. Se emplearon técnicas de análisis de contenido sobre datos recopilados de aproximadamente cuatro mil empleados entre 2023 y 2025, con el objetivo de identificar las palabras clave que representan a la organización. Los resultados apuntan a una disonancia cognitiva: mientras que los operadores postales globales avanzan en innovaciones tecnológicas, diversificación de servicios y adaptación al comercio electrónico, el servicio postal brasileño enfrenta pérdidas multimillonarias y una pérdida de credibilidad, a pesar de que sus empleados aún mantienen una profunda creencia en la excelencia y la superioridad. El análisis se basa en los conceptos de los modelos mentales de Senge y las prisiones psíquicas de Morgan, lo que sugiere que el apego a un pasado glorioso y a los símbolos históricos actúa como una barrera para la modernización necesaria para la supervivencia de la empresa estatal en el siglo XXI.

Palabras clave: *Servicio Postal; Cultura Organizacional; Modelos Mentales; Prisiones Psíquicas; Sector Postal.*

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o intuito de trazer algumas reflexões para um momento bastante peculiar e crítico pelo qual os Correios brasileiros estão vivenciando como organização centenária. Tendo sua história no país iniciada no ano de 1663, a instituição acabou de completar 363 anos de existência, carregando consigo um legado profundo de integração nacional e prestação de serviços essenciais. No entanto, a longevidade que outrora foi sinônimo de solidez, hoje parece contrastar fortemente com a urgência de adaptação a um ambiente de negócios globalizado, altamente tecnológico e competitivo.

No campo racional, a trajetória da empresa ultrapassou muitos marcos transformacionais que foram vivenciados por seus atores organizacionais e pela sociedade brasileira. O institucional se manifestando sob diversos formatos organizacionais. Nesse sentido, é como se a cada transformação uma parte da sociedade ou dos atores envolvidos precisasse abandonar a estabilidade conquistada na construção das relações institucionais, comerciais e de trabalho com a empresa, e mergulhar em uma nova proposta rumo a um desconhecido. Um mergulho sem muitos



pontos de segurança, que nem sempre foi realizado de forma pacífica e com concordância mútua entre os atores envolvidos.

Atualmente, a realidade financeira e operacional dos Correios tem sido alvo de um intenso escrutínio público e acadêmico. Notícias recentes evidenciam uma crise sem precedentes em sua história moderna. No ano de 2025, por exemplo, registraram prejuízos acumulados que ultrapassaram a marca de R\$ 6 bilhões apenas até o terceiro trimestre, configurando o 13º trimestre consecutivo de resultados negativos (PODER360, 2025). As projeções para 2026 são ainda mais desoladoras, com estimativas de déficit que podem chegar a R\$ 9,1 bilhões, e em cenários mais pessimistas, até R\$ 23 bilhões, caso o ciclo atual não seja revertido (G1, 2026). A gravidade da situação forçou a empresa a suspender o pagamento de R\$ 2,75 bilhões em obrigações financeiras, incluindo dívidas com fornecedores, tributos e repasses ao plano de saúde dos funcionários, em uma tentativa desesperada de preservar o caixa (INFOMONEY, 2025).

Como saída imediata, com o aval do Governo Federal, um pool organizado pelo sistema bancário do Brasil, concedeu um empréstimo de 12 bilhões de reais no final do ano de 2025 e início do ano de 2026. Esse valor, segundo os Correios, é ainda insuficiente para a recuperação da empresa. Então, busca-se para o ano de 2026, outro empréstimo, seja do tesouro ou de outras instituições, no valor de 8 bilhões de reais. Essas medidas dão uma dimensão do tamanho do problema que os Correios enfrentam.

Diante deste contexto de crise aguda, a análise deste texto busca retratar o que está presente no imaginário atual da empresa ou aquilo que ficou marcado para os atores que atuam e atuaram na organização. Trata-se de investigar os "totens sagrados" que representam elementos-chave de seu discurso — podendo ser verdades, estórias ou mitos — mas que estão profundamente enraizados como elementos simbólicos na cultura da organização.

Para este estudo, compreende-se a cultura organizacional como o conjunto de elementos racionais e simbólicos presentes na organização. Segundo Fleury (1987), uma cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo. A perspectiva de análise adotada é justamente este campo simbólico, no qual a incorporação desta dimensão prende-se à ideia de



procurar desvendar o significado de certas histórias, mitos, rituais, comportamentos e artefatos que perpassam a vida da organização.

Diante desse cenário, a questão de pesquisa que norteia este estudo é: como caracterizar os elementos-chave, descritos por palavras-chave, que estão presentes no campo simbólico dos atores organizacionais dos Correios, e como esses elementos se desdobram e interferem no campo da realidade organizacional frente à crise atual, mais especificamente, verificar a existência de uma dissonância entre a percepção interna de excelência e a realidade de mercado?

O objetivo principal é analisar, pela percepção dos atores organizacionais, quais elementos simbólicos são representativos para eles sobre a organização, traduzidos em palavras-chave, visando compreender a interlocução (e possível dissonância) entre o imaginário interno e a realidade em seu ambiente externa. Um objetivo secundário é comparar a racionalidade estratégica manifestada por operadores postais internacionais com as dificuldades enfrentadas pelos Correios brasileiros em se modernizar.

Como justificativa, tem-se a necessidade de especular se esses elementos simbólicos podem ou não ter interferido no atual momento de crise dos Correios brasileiros. O diálogo entre simbolismo e racionalidade permite simbioses que podem afetar diretamente a estratégia e as operações da empresa. A trajetória de uma empresa pública com mais de três séculos de existência é uma fonte inesgotável geradora de elementos simbólicos, perfeitamente capaz de atuar como uma "prisão psíquica" que inibe a inovação e a adaptação estratégica. Compreender esse fenômeno é crucial não apenas para a ECT, mas para toda a administração pública brasileira, que enfrenta desafios similares de modernização.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos; a seção 3 contém os elementos conceituais que sustentam as perspectivas da análise; a seção 4 traça um panorama da racionalidade empresarial nos serviços postais mundiais; a seção 5 detalha a realidade dos Correios brasileiros; a seção 6 apresenta os resultados da pesquisa, a análise e as discussões sobre a contenda entre o simbólico e o racional; e, por fim, a seção 7 traz as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.



2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui natureza exploratória e sua abordagem é qualitativa. Para Pádua (2016) e Estrela (2018), esta orientação busca esclarecer fenômenos com informações conceituais vagas, dispersas ou ainda pouco conhecidos, ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, ainda não estejam muito claros. A pesquisa exploratória é particularmente adequada quando se busca compreender fenômenos complexos e multifacetados, como é o caso da cultura organizacional e sua relação com a performance empresarial (racionalidade).

Sobre a abordagem qualitativa, Pereira *et al.* (2018, p. 67) afirmam que "este método é um caminho para se realizar alguma coisa e quando se tem o caminho, torna-se mais fácil realizar viagens sabendo onde se está e até onde se quer chegar e como fazê-lo". Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é fundamental a interpretação por parte do pesquisador, agregando suas perspectivas sobre o fenômeno em estudo. Diferentemente dos métodos quantitativos, que buscam mensuração e generalização, os métodos qualitativos privilegiam a profundidade, a compreensão de significados e a contextualização.

A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, a qual, segundo Yin (2015) e Pereira *et al.* (2018), trata-se de uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de fenômenos que apresentem alguma particularidade que os tornam especiais. Normalmente, um caso, para ser considerado como tal, deve ser um fenômeno que possui alguma característica especial ou diferencial, que o tira do "lugar comum". Essas características recaem sobre o setor postal mundial e brasileiro, suas transformações e desafios a partir dos Correios brasileiros, sob uma forma reflexiva e analítica.

Para a fundamentação conceitual, o estudo ancorou-se em três perspectivas principais: a perspectiva da cultura organizacional pelo viés dos estudos organizacionais (Carrieri, 2004); a perspectiva dos modelos mentais (Senge, 1990) e; a perspectiva da metáfora das prisões psíquicas (Morgan, 2006). A escolha desses autores justifica-se por serem referências basilares em seus campos de estudo, tanto no Brasil quanto na literatura mundial. Fleury (1987) também foi fundamental para compreender como os símbolos, mitos e rituais constituem a cultura organizacional.

Após a definição do arcabouço conceitual, recorreu-se à coleta de informações primárias. Assim, durante um período de três anos (2023, 2024 e 2025),





foram utilizados recursos digitais como Google *Forms*, grupos de WhatsApp, e-mails corporativos e redes sociais, sempre apresentando a seguinte solicitação aos participantes: "Retrate em 5 palavras-chave o que os Correios representam para você".

Ao todo, foram captados aproximadamente quatro mil retornos válidos. Esse montante representa cerca de 5% do número total de empregados dos Correios atualmente, o que confere uma amostra interessante. A amostra englobou atores que atuam nas mais diversas áreas e em todos os níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. Não foi realizada estratificação sobre localidade de trabalho, perfil individual ou cargo específico, garantindo que todas as participações ocorressem de forma estritamente anônima para encorajar a sinceridade nas respostas. O anonimato foi particularmente importante para evitar vieses de resposta relacionados ao medo de represálias ou à busca de agradar superiores hierárquicos.

Cumprida esta etapa, buscou-se analisar os elementos simbólicos presentes nos Correios pela percepção dos atores organizacionais, visando compreender se esses elementos categorizados em palavras-chave (representados posteriormente por uma nuvem de palavras) são representativos do atual momento da organização e se interferem em elementos racionais como estratégia, tecnologia, inovação e operações logísticas.

Na elaboração da análise, foi utilizado o software MaxQda, uma ferramenta avançada que otimiza a análise de dados qualitativos e está inserida na família dos SADQ (*Qualitative Data Analysis Software*). Conforme descrevem Alonso, Brandão e Gonçalves (2021, p. 313): "o MaxQda funciona por meio da marcação de segmentos codificados, que são as partes codificadas do texto, às quais podem ser atribuídos rótulos ou cores distintas, facilitando a sua visualização no contexto da pesquisa". O software permitiu a codificação sistemática das respostas, a identificação de padrões recorrentes e a geração de visualizações como nuvens de palavras que materializam o imaginário coletivo.

Após a codificação dos dados e as posteriores revisões para alinhamento das informações, procedeu-se à sua interpretação. Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, popularizada por Bardin (2011, p. 44), descrita pela autora "como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Seguiram-se as etapas clássicas definidas pela autora: a) a pré-análise, na qual se faz uma leitura



flutuante e se definem os objetivos; b) a exploração do material, com a codificação e categorização; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, sobre os quais se buscam significados latentes além do conteúdo manifesto.

3 CULTURA E SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL, MODELOS MENTAIS E PRISÕES PSÍQUICAS

Os conceitos de simbólico e imaginário não são originários do campo empresarial, muito embora estejam fortemente presentes nele. Para Jung (2008), a história do simbolismo mostra que tudo pode assumir uma significação simbólica: objetos naturais (pedras, plantas, animais), objetos fabricados pelo homem (como empresas, instituições e monumentos) e até mesmo conceitos abstratos (números, figuras geométricas). O símbolo, na concepção junguiana, é uma expressão indefinida que pode ter vários significados e que nem sempre podemos defini-lo ou explicá-lo de forma puramente racional.

A interligação desses símbolos pode representar um imaginário importante na história de vida de um indivíduo ou de uma coletividade, que tiveram especial significação e, de alguma forma, mobilizaram emoções e sentimentos profundos. Assim, os símbolos representam significados profundos na vida das pessoas e no imaginário organizacional. Os símbolos são a expressão de coisas significativas para as quais não há formulação mais perfeita; é uma linguagem universal infinitamente rica, capaz de exprimir por meio de imagens muitas coisas que transcendem as problemáticas específicas (Silveira, 2008).

Esse confronto entre o racional e o simbólico é esclarecido também por Furth (2004), quando argumenta que as imagens, símbolos e representações que a sociedade cria variam segundo as épocas históricas, mas mantêm um poder aglutinador sobre o comportamento coletivo.

Nas organizações, a cultura atua como esse repositório de símbolos. Carrieri (2004) destaca que a cultura no contexto dos estudos organizacionais deve ser compreendida não apenas pelos seus artefatos visíveis (estrutura, tecnologia, processos), mas pelas crenças e pressupostos básicos que orientam a ação diária dos indivíduos.



A cultura organizacional, portanto, não é meramente um acessório decorativo da empresa. É, na verdade, um sistema complexo que coordena a interpretação que os membros fazem da realidade. Quando uma organização enfrenta mudanças ambientais significativas, a cultura pode atuar como um facilitador de adaptação ou como um obstáculo reativo a essas situações. No caso dos Correios, a cultura construída ao longo de séculos de monopólio e relevância social pode estar operando como um fator de rigidez.

Quanto aos modelos mentais e prisões psíquicas, para compreender a dissonância entre a realidade operacional dos Correios e a percepção de seus funcionários, é imperativo recorrer a dois construtos teóricos fundamentais: os modelos mentais de Peter Senge e as prisões psíquicas de Gareth Morgan.

Senge (1990), em sua obra sobre organizações que aprendem, define os "modelos mentais" como as crenças, suposições e generalizações profundamente enraizadas que influenciam como compreendemos o mundo e como agimos nele. Segundo esse autor, muitas iniciativas de mudança organizacional falham não por falta de planejamento estratégico, não por falta de recursos financeiros, mas porque entram em conflito com modelos mentais tácitos e não examinados, que residem no inconsciente coletivo da organização.

Para que uma organização se transforme genuinamente, é necessário, nas palavras de Senge (1990, p. 57), "virar o espelho para dentro", trazendo essas imagens internas à superfície para um escrutínio rigoroso. Isso significa questionar pressupostos que foram tão naturalizados que se tornaram invisíveis. Um modelo mental típico em empresas estatais de longa data pode ser: "Somos essenciais para a nação; portanto, a nação nos sustentará". Esse modelo mental, embora tenha sido verdadeiro durante décadas, torna-se uma armadilha quando o ambiente muda.

Complementarmente, Morgan (2006) introduz os estudos sobre a visão metafórica das organizações, em sua obra *Imagens da Organização* e, mais especificamente dentro deste estudo a metáfora das organizações como "prisões psíquicas", perspectiva que se insere neste trabalho. Esta perspectiva sugere que as organizações e seus membros podem ficar aprisionados por seus próprios pensamentos, ideias, crenças ou pelo próprio inconsciente. O sucesso passado, as tradições gloriosas e os mitos fundadores podem se cristalizar de tal forma que impedem a organização de perceber as mudanças advindas do ambiente externo. A cultura, que outrora foi fonte de força e coesão, transforma-se em uma armadilha



cognitiva que cega a instituição para suas próprias falhas e para a necessidade premente de inovação.

Em um dos pontos de sua obra, Morgan (2006) argumenta que as prisões psíquicas funcionam por meio de mecanismos de defesa psicológica. Quando a realidade ameaça o senso de identidade da organização, há uma tendência a negar, racionalizar ou minimizar essa ameaça. Assim, quando os Correios enfrentam prejuízos bilionários, a resposta pode ser: "Isso é temporário", "A culpa é da economia", "Somos vítimas de circunstâncias externas", em vez de: "Nossos processos, a gestão das pessoas e o modelo de negócios são obsoletos e precisamos nos reinventar radicalmente".

Assim, esse cenário mais conceitual permite que observe como as organizações postais no Brasil e no mundo, travam uma luta incansável entre o simbólico e o racional. Desse embate, é importante ressaltar que ambas as perspectivas (simbólicas e racionais) são imprescindíveis para o sucesso organizacional. É nesse sentido que se passa a analisar como as organizações postais ao redor do mundo, estão tratando das questões de sua organização, ações e dinâmica.

4 A RACIONALIDADE EMPRESARIAL NOS SERVIÇOS POSTAIS MUNDIAIS

Para entender a gravidade da crise dos Correios brasileiros, é necessário contrastá-la com as transformações que o setor postal global vem vivenciando nas últimas décadas. O relatório *The State of the Postal Sector 2025*, publicado pela União Postal Universal (UPU), revela que as redes postais mundiais estão em uma encruzilhada crítica. Enquanto o *e-commerce* global nunca esteve tão forte, a infraestrutura tradicional enfrenta o colapso dos volumes de cartas e a necessidade urgente de diversificação (UPU, 2025).

Nesse contexto, a UPU (2025) aponta que com mais de 679.000 agências postais e 4,6 milhões de funcionários em todo o mundo, o setor postal permanece a rede de serviços mais extensa da humanidade. No entanto, a questão central é: conseguirá essa rede se adaptar rápido o suficiente para permanecer relevante na era digital?



Apesar de ser um serviço historicamente "bem-amado" pela sociedade, como retratam Osborn e Sund (2010), a dinâmica atual exige racionalidade e adaptação implacável. Osborn (2013) destaca no mundo postal antiga luta para lidar com o novo mundo porque faz parte de uma ordem estabelecida nos últimos séculos — um corpo muitas vezes tradicional, lento, burocrático e monopolista, não orientado para o mercado. Contudo, diversas companhias postais ao redor do mundo têm conseguido romper com esse modelo, demonstrando que a mudança é possível.

4.1 TRANSFORMAÇÕES EUROPEIAS

A Europa, a partir do início dos anos 1990, foi o primeiro continente a buscar regular institucionalmente o setor postal, forçando seus operadores a inovar sob pena de desaparecimento (UPU, 2025). O ITELLA (Correio Finlandês) é um exemplo de mudança de portfólio orientada pelo cliente: migrou da carta tradicional para o *iPost* e *NetPosti* (produtos híbridos – físico e digital); do transporte simples para soluções complexas (alterações em sua cadeia de valor) de *e-commerce*; de produtos básicos para serviços ecologicamente corretos (Pääkkönen, 2011). Essa transformação não foi apenas de produtos, mas de mentalidade: a empresa passou a pensar como uma provedora de soluções logísticas, e não apenas como uma distribuidora de cartas.

Na Bélgica, o operador nacional mudou seu nome para *Bpost* e redefiniu sua relação com o Estado por meio de um "Contrato de Gestão", oportunizando que objetivos de interesse social não comprometessem a rentabilidade empresarial. A empresa adquiriu especialistas em entrega expressa e criou soluções de correspondência digital altamente seguras, como o *Certipost*, que oferece intercâmbio de documentos eletrônicos com criptografia (Thijs, 2011). Essa abordagem permitiu que a empresa mantenha sua missão social enquanto opera com eficiência sendo competitiva em seu mercado.

O *PostNord* (fusão dos correios da Suécia e Dinamarca) promoveu mudanças profundas na tradição do setor, alterando radicalmente a organização da entrega para permitir maior triagem automatizada. Isso exigiu uma ampla mudança cultural de seus empregados, especialmente dos carteiros, que viram suas rotinas transformadas, ou seja, mais horas de entrega (de rua) permitida pelas cargas prontas vindas dos seus centros de tratamento, seja por reorganização dos processos, seja por embarque de tecnologias conectadas e automatização (Brännstrom e Lindeborg, 2011). A empresa



compreendeu que a eficiência operacional era incompatível com a entrega porta a porta (*door-to-door*) tradicional em larga escala.

Mas, a principal mudança na Europa foi a alteração da cadeia de valor. A velha ordem tradicional (imprimir, envelopar, franquear, expedir, triar e distribuir) foi substituída por opções híbridas e eletrônicas, na qual a cadeia física é realizada em parte no formato digital, utilizando criptografia e processamento avançado de dados (Plum, 2011). Isso permitiu que os correios europeus capturassem valor em novos segmentos de mercado, não apenas em correspondência tradicional. Outros fatores relevantes foi a automatização das operações postais e embarques de tecnologia conectadas (Brännstrom e Lindeborg, 2011).

4.2 O CENÁRIO DOS CORREIOS ASIÁTICO E DOS BRICS

Na Ásia, a transformação também foi evidenciada e, em alguns casos, ainda mais impetuosa. Os Correios da Malásia, por exemplo, estruturaram o programa FOCUS em cinco pilares: geração de receitas, redução de custos, melhoria de serviços, otimização de recursos humanos e fortalecimento de imagem. Introduziram o Correio Híbrido e caixas postais eletrônicas, com cerca de 39 iniciativas estratégicas, executadas de forma coordenada (Büttner, 2011). O Correio Saudita desenvolveu o projeto E-MALL para ser pioneiro em compras remotas e *e-commerce*, reconhecendo que a sobrevivência dependia de capturar valor advindo da economia digital (Benten e Al Abduljabar, 2011).

Já o Japão transformou os Correios em um gigantesco conglomerado privado atuando nos setores postal, bancário, de seguros e logística internacional. Em 2015, adquiriu o grupo australiano Toll, expandindo sua presença na região Ásia-Pacífico. A estratégia do *Japan Post Group* é estar envolvido no dia a dia dos cidadãos, oferecendo uma variedade de serviços que transcendem a correspondência tradicional. O CEO Taizo Nishimuro trabalhou para melhorar produtos e serviços, aproveitando ao máximo a rentabilidade da rede de agências postais.

Entre os países dos BRICS, a busca por modernização é igualmente intensa. A Rússia implementou sistemas de monitoramento via GLONASS/GPS e tecnologia RFID, além de criar um Banco Postal, reconhecendo que a diversificação de receitas era necessária e essencial aos novos tempos (UPU, 2025). Na China, o *China Post*, integrou a logística, os serviços bancários e comunicação, tornando-se um dos



maiores empreendimento postais do mundo em faturamento, com US\$ 28,094 bilhões de receitas, ainda no ano de 2010 (CHINA DAILY, 2026). A Índia, com a maior rede de agências do mundo (154.882 agências, 89,86% em áreas rurais), foca na transformação de suas unidades em centros de multisserviços digitais e inclusão financeira (INDIA POST, 2026). A África do Sul aposta na diversificação via banco postal e serviços para o governo, incluindo o *e-governo* (UPU, 2025).

É interessante observar que todos esses exemplos compartilham um denominador comum: a compreensão de que o modelo de negócios tradicional de correspondência é insustentável, e que a sobrevivência depende de inovação, diversificação e adaptação à economia digital e as saídas foram medidas estratégicas.

4.3 A REALIDADE DOS CORREIOS NA AMÉRICA DO NORTE

Nos Estados Unidos, o USPS, Correios público, apesar de manter o monopólio das cartas, tem investido pesadamente em dados, rastreamento em tempo real e *geofencing* para criar soluções digitais atrativas para o marketing direto (Berenblatt, 2011). O USPS criou o *Digital Solutions Group* para gerar uma linha de produção de longo prazo de ofertas digitais. Em 2024, o USPS enviou mais de 12,5 bilhões de notificações de *Informed Delivery*, demonstrando a importância da integração digital.

O Correio do Canadá (*Canada Post*) tomou medidas ainda mais radicais, eliminando a entrega de correspondências porta a porta (*door-to-door*) como padrão, substituindo-a por caixas postais comunitárias e outros meios de recepção. Isso representou uma mudança cultural profunda, mas necessária para a sustentabilidade. A empresa simplificou processos, reduziu o quadro de pessoal e focou na expansão do *e-commerce*. Sob a liderança do CEO Deepak Chopra, a empresa declarou-se comprometida com uma transformação corajosa para atender as necessidades em constante evolução dos canadenses (UPU, 2025).

Em suma, a racionalidade do mercado postal global aponta para a digitalização, diversificação de serviços (especialmente financeiros), otimização implacável de custos e foco absoluto na logística do *e-commerce*. Nenhum operador postal bem-sucedido está tentando preservar o modelo tradicional; todos estão em transformação.



5 OS CORREIOS BRASILEIROS: ENTRE A TRADIÇÃO E A CRISE

Não é difícil de compreender que sobre os Correios brasileiros paira um simbolismo formidável que se estende por séculos. Fundado em 25 de janeiro de 1663 com a criação do Correio-Mor das Cartas do Mar, a instituição possui 363 anos de história, confundindo-se com a própria formação do Estado brasileiro (CORREIOS, s.d.). Essa longevidade é, em si mesma, um símbolo poderoso: a empresa que integrou o território nacional quando o Brasil era colônia, que manteve a comunicação durante o império, que modernizou-se durante a república.

A transformação do antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) em 1969, durante o regime militar, marcou o início de uma era de modernização infraestrutural. Segundo Barros Neto (2002), foram criados elementos de muita significação organizacional: o Código Postal Universal, o Correio Aéreo Nacional, a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos, as máquinas de triagem automática denominada 'Transforma', e centros de treinamento em várias cidades (Prado *et al.* (2025).

Ao longo das décadas, a empresa acumulou marcos simbólicos poderosos. A criação do Correio Aéreo Nacional (1941) permitiu a remessa de correspondências a lugares quase inatingíveis do território nacional. A qualificação da mão de obra foi outro fator relevante, com convênios com universidades como a PUC/RJ para a formação de técnicos especializados. O alcance do ideal de cobertura de 100% dos municípios brasileiros em 2001 (com a inauguração da agência de Rio do Fogo, Rio Grande do Norte) foi um marco de capilaridade que nenhuma outra instituição nacional jamais registrou (Barros Neto, 2002).

Mais do que infraestrutura, os Correios construíram uma identidade afetiva com a população. A profissão de carteiro chegou a ser considerada a segunda mais confiável no país (com 90% de confiabilidade), superada apenas pelos bombeiros e superando as categorias de médicos e professores, na percepção da sociedade. Em 2018, a própria instituição declarava-se a terceira mais confiável do Brasil, ficando atrás apenas das instituições família e bombeiros. É nesse contexto histórico de monopólio estatal, relevância social e afeto público que se forjou o modelo mental e o imaginário dos trabalhadores da empresa.

Para Fausto (2001), o regime militar fortaleceu a burocracia estatal brasileira, concedendo privilégios especiais aos dirigentes das empresas estatais. Os Correios





beneficiaram-se dessa dinâmica, consolidando sua posição como instituição de importância estratégica. Essa posição privilegiada, embora tenha gerado recursos para investimento, também criou uma mentalidade de 'empresa protegida', onde a competição de mercado era inexistente.

Contudo, o peso dessa tradição se choca com a realidade contemporânea. O cenário dos Correios em 2025 e 2026 é de uma crise financeira histórica e estrutural que ameaça a própria viabilidade da instituição. Segundo estudo de Prado *et al.* (2025), essa crise já havia nascido desde o ano de 2015, englobando problemas comerciais (receita) e operacionais (custo, qualidade e nível de serviço).

Os dados são alarmantes: de janeiro a setembro de 2025, a empresa registrou um prejuízo acumulado de R\$ 6,05 bilhões, um valor quase três vezes maior do que o apresentado no mesmo período do ano anterior (PODER360, 2025). Este cenário marca o 13º trimestre consecutivo de resultados negativos para a estatal, um período de recessão operacional sem precedentes (PODER360, 2025). Segundo Prado *et al.* (2025), as receitas brutas dos Correios sofreram uma séria estagnação desde o ano de 2014. Entre os anos de 2014 e 2023, situaram-se entre 16,6 e 19,9 bilhões, com pequenas exceções nos anos de 2021 e 2022 que ultrapassaram a casa dos 20 bilhões, por conta do processo pandêmico/sindêmico. Para esses autores, trata-se de um retrato preocupante, pois só o segmento de *e-commerce* no Brasil, cresceu acima de 20% desde o ano de 2017.

Assim, a gravidade do desequilíbrio entre receita e despesa, levou os Correios à uma falta de liquidez que por sua vez forçou a direção da empresa a suspender o pagamento de R\$ 2,75 bilhões em obrigações com fornecedores, tributos e repasses ao plano de saúde dos funcionários (INFOMONEY, 2025). Essa decisão, embora necessária para preservar a liquidez imediata, prejudica a credibilidade da empresa junto a seus fornecedores e coloca em risco a qualidade dos serviços prestados.

Para evitar o colapso total, como já mencionado anteriormente, os Correios recorreram a captação R\$ 12 bilhões em crédito, valor que será destinado majoritariamente ao pagamento de débitos de curto prazo, precatórios e despesas operacionais, e não a investimentos em modernização (CORREIOS, 2025). Esse padrão de usar crédito para cobrir despesas correntes é insustentável no longo prazo e aponta para a necessidade de transformação estrutural.

A estrutura de custos da empresa revela-se insustentável para os padrões atuais do mercado logístico. A folha de pagamento e os benefícios dos funcionários





respondem por cerca de 70% dos custos totais da estatal (aproximadamente R\$ 11,7 bilhões apenas nos primeiros nove meses de 2025). Esse percentual é extremamente elevado em comparação com operadores postais internacionais que conseguem manter custos de pessoal em patamares mais baixos através de automação e reengenharia de processos.

Diante disso, o plano de reestruturação aprovado prevê medidas drásticas: o fechamento de cerca de 1.000 agências e a reabertura de um Programa de Demissão Voluntária (PDV) com a meta de desligar 15 mil funcionários (AGÊNCIA BRASIL, 2025). Essas medidas, embora necessárias do ponto de vista financeiro, representam um trauma organizacional profundo, especialmente em uma instituição que se vê como uma 'família'. Ainda cabe ressaltar, que para muitos especialistas, as medidas anunciadas são como enxugar gelo, caso não sejam mais estruturantes, como por exemplo, repensar sua infraestrutura operacional (números de centros de tratamento e distribuição), forma de processamento dos objetos postais (redesenho de processos e de sua cadeia de valor) e embarcar novas tecnologias (automação, conexão e tecnologias como o RFID).

Além disso, é necessário rever a estratégia de recursos humanos. Apenas o PDV é insuficiente para o enfrentamento da crise. PDV's diversos foram implementados desde o início dos anos 2000, porém tem se mostrado insuficientes para o que realmente é preciso, inclusive, tem sido apontado como sendo responsável por uma fuga silenciosa de capital intelectual, o que tem levado pessoas despreparadas para posições estratégicas da empresa. Assim, uma estratégia de flexibilização da mão de obra, que permita uma cobertura de entrega de 12h dia e com 7 dias por semana, tem sido uma prática para quem atua no setor logístico.

Porém, essa medida precisará de enfrentamento de dois sistemas institucionais: o modelo sindical e a interferência política. Colocar o sindicato para que atue em suas atribuições respeitando os seus limites e os limites da empresa é uma necessidade urgente. E barrar indicações políticas, para os apadrinhados, muitas vezes com baixa qualificação e vontades duvidosas, é outra medida necessária. Mas, esses temas, por sua importância, merecem ser contemplados em outra publicação.

O momento é tão crítico que o presidente da estatal alertou que, caso o ciclo não seja revertido, o resultado negativo em 2026 pode chegar à catastrófica cifra de R\$ 23 bilhões (G1, 2026). Fica evidente que o modelo de negócios tradicional dos Correios ruiu frente à concorrência das transportadoras privadas no *e-commerce* e à





obsolescência do monopólio das cartas. Também ruiu em sua relação com a sociedade.

6 A CONTENDA ENTRE O SIMBÓLICO E O RACIONAL: ANÁLISE E DISCUSSÕES

Diante do abismo entre as inovações dos operadores postais mundiais (racionalidade) e a crise profunda dos Correios brasileiros, torna-se crucial analisar como os próprios funcionários percebem a organização. É aqui que a pesquisa qualitativa revela a força das 'prisões psíquicas' e a persistência de modelos mentais sensíveis para a compreensão do momento.

6.1 O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL EM PALAVRAS

A partir da coleta de respostas de aproximadamente quatro mil empregados à provocação "Retrate em 5 palavras-chave o que os Correios representam para você", o *software* MaxQda gerou uma nuvem de palavras (Figura 1) que materializa o imaginário coletivo da força de trabalho. As palavras mais recorrentes e destacadas na análise foram: Orgulho, Essencial, Confiança, Tradição, Excelência, Grandeza, Família, Dedicação, Soberania e História.



Figura 1 – Destaques do Imaginário Correios



Fonte: Adaptado pelos Autores (2025).

A análise de conteúdo destas respostas revela um fenômeno intrigante e preocupante de dissonância cognitiva, como o desconforto mental e psicológico gerado quando crenças, valores ou comportamentos contradizem-se entre si ou com o meio, na proposição de Festinger (1957). Enquanto a imprensa, o mercado e os balanços financeiros apontam para uma empresa ineficiente, deficitária e em processo de encolhimento, o corpo funcional enxerga uma instituição grandiosa, excelente e soberana. Essa desconexão entre percepção interna e realidade externa é talvez um dos pontos mais críticos do atual problema.

Não há, nas palavras mais citadas, menções a termos que reflitam a urgência do mercado atual, como Inovação, Agilidade, Tecnologia, *E-commerce*, Competitividade ou Sobrevivência. O vocabulário simbólico dos funcionários está ancorado no passado ('Tradição', 'História') e em um sentimento de importância inabalável ('Essencial', 'Soberania', 'Grandeza').



Essa configuração de palavras-chave aponta para um modelo mental que pode ser resumido da seguinte forma: "Os Correios são uma instituição histórica, essencial para o Brasil, confiável e excelente. Essa natureza nos torna indispensáveis e nos coloca acima da lógica de mercado comum". Esse modelo mental, embora tenha sido verdadeiro durante séculos, tornou-se uma armadilha cognitiva no século XXI.

6.2 AS PRISÕES PSÍQUICAS NA GESTÃO POSTAL BRASILEIRA

A interpretação desses resultados à luz das teorias de Senge (1990) e Morgan (2006) podem explicar a dificuldade dos Correios em implementar as transformações racionais vistas em seus pares internacionais. Não devem ser a única perspectiva de análise, mas precisam ser consideradas.

Os modelos mentais (Senge, 1990) predominantes nos Correios foram forjados em uma era de monopólio absoluto, na qual a empresa era o único elo de comunicação em um país de dimensões continentais. A crença de que os Correios são 'essenciais' e 'soberanos' cria um modelo mental de invulnerabilidade. Se a empresa é vista internamente como uma 'família' que presta um serviço de 'excelência', qualquer tentativa de reestruturação que envolva fechamento de agências, demissões ou mudança radical de processos é percebida não como uma adaptação necessária ao mercado, mas como um ataque à identidade e à tradição da instituição.

Esse modelo mental impede que os funcionários (e, por extensão, a liderança) vejam a crise como uma oportunidade de transformação. Em vez disso, a crise é interpretada como uma injustiça, uma falta de reconhecimento do valor da instituição, ou uma conspiração de forças externas. Essa negação da realidade é um mecanismo de defesa psicológica típico de organizações em crise. A esperança em um salvador (governo federal) é sempre um elemento a ser considerado, utilizando pressões políticas e sindicais.

Em consonância com essa perspectiva de análise, a organização pode assumir a metáfora da prisão psíquica (Morgan, 2006). O apego ao passado glorioso (os 363 anos de história, a capilaridade, o amor da sociedade pelo carteiro) pode atuar como uma âncora que impede a empresa de navegar nas águas turbulentas da economia digital. Os funcionários e, por extensão, a cultura organizacional, estão aprisionados



na imagem de um correio que não existe mais: o correio das cartas, do monopólio e da ausência de concorrência.

Enquanto o *PostNord* na Europa, estrategicamente alterou radicalmente a rotina de seus entregadores para focar em triagem automatizada, e o *Canada Post* trabalhou melhor as soluções de suas entregas porta a porta, os Correios brasileiros enfrentam imensa resistência interna para alterar processos básicos. A racionalidade exige redução de custos e foco em logística de encomendas; o simbolismo exige a manutenção do *status quo* e a preservação da imagem do entregador tradicional.

Essa simbiose difícil entre o simbólico e o real resulta em uma paralisia estratégica. A energia que deveria ser gasta em inovação tecnológica (como o RFID na Rússia ou as soluções digitais do USPS) é consumida na defesa de um modelo de operação obsoleto, justificado por um discurso de 'soberania nacional' e 'essencialidade' que o mercado de *e-commerce* já provou ser supérfluo pela iniciativa privada, que tem ao longo dos anos, corroído as margens de participação do Correios nesse segmento.

6.3 IMPLICAÇÕES DA DISSONÂNCIA COGNITIVA

A dissonância cognitiva entre a percepção interna e a realidade externa tem implicações profundas para a capacidade de mudança da organização. Segundo a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), quando indivíduos ou grupos confrontam informações que contradizem suas crenças, eles tendem a: a) negar ou minimizar a informação contraditória; b) buscar informações que confirmem suas crenças originais e; c) racionalizar as contradições de forma a manter a coerência psicológica

Nos Correios, isso se manifesta em narrativas como: "Os prejuízos são temporários", "A culpa é da economia", "Somos vítimas de uma conspiração de empresas privadas", "O governo não investe o suficiente em nós". Essas narrativas, embora psicologicamente reconfortantes, impedem que a organização enfrente a realidade que talvez seja seu modelo de negócios que esteja obsoleto.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A análise da trajetória e do momento atual dos Correios brasileiros revela uma organização cindida entre um passado glorioso e um futuro incerto. A pesquisa demonstrou que existe um abismo profundo entre a racionalidade exigida pelo mercado logístico global e o simbolismo cultivado no imaginário dos atores organizacionais da estatal.

Nesse sentido, os operadores postais analisados — na Europa, Ásia, América do Norte e nos BRICS — compreenderam que a sobrevivência no século XXI exige transformações radicais: digitalização, diversificação para serviços financeiros, foco absoluto no e-commerce e reestruturação implacável de custos. Em contraste, os Correios brasileiros possuem planos inacabados que dormitam por anos em seus sítios executivos e departamentos fechados, acumulam prejuízos bilionários, perda de participação de mercado e uma estrutura de custos asfixiante, sustentada por empréstimos para cobrir despesas correntes. A racionalidade empresarial dos Correios brasileiros precisa ser estrategicamente conduzida.

Quanto aos aspectos simbólicos, a nuvem de palavras gerada pela pesquisa com os funcionários evidencia que a cultura organizacional dos Correios atua como uma verdadeira ‘prisão psíquica’. O apego a conceitos como ‘Tradição’, ‘Soberania’ e ‘Excelência’ cria um modelo mental que nega a gravidade da crise e resiste às mudanças necessárias. O orgulho pelo passado tornou-se o maior obstáculo para a construção do futuro.

Este estudo, embora forneça *insights* valiosos sobre a cultura organizacional dos Correios, possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiro, a amostra, embora significativa em números absolutos (4.000 respondentes), representa apenas 5% do quadro de funcionários, o que pode não capturar a diversidade completa de perspectivas. Segundo o método de coleta via plataformas digitais pode ter introduzido um viés em favor de funcionários mais jovens e tecnologicamente conectados. Terceiro, a análise de palavras-chave, embora reveladora, é necessariamente simplificadora de realidades complexas. Também, a separação entre racional e simbólico tem apenas o caráter explicativo, pois ambas as dimensões são inseparáveis ao analisar organizações.

Em pesquisas futuras poderiam ser explorados temas como: a perspectiva da liderança sobre os modelos mentais que orientam a estratégia; a comparação entre





diferentes gerações de funcionários e suas percepções; estudos longitudinais que acompanhem a evolução da cultura durante o processo de reestruturação; análises comparativas com outras empresas estatais em crise para identificar padrões comuns e; planejamento inacabado e implementações sem continuidade.

Como recomendações a organização Correios, para que o seu plano de reestruturação de 2025/2026 tenha sucesso e a empresa retorne à lucratividade projetada para 2027, não bastará apenas captar recursos financeiros, vender imóveis ou promover demissões voluntárias. Será imperativo um trabalho profundo de transformação cultural. A liderança dos Correios precisará:

- 1 Confrontar explicitamente os modelos mentais obsoletos: promover diálogos abertos sobre as crenças que orientam a organização e como elas podem estar impedindo a adaptação.
- 2 Construir uma nova narrativa: respeitar a história da instituição, mas libertar seus colaboradores das amarras do passado. A narrativa deve ser: "Somos uma instituição histórica que se reinventa para permanecer relevante".
- 3 Implementar mudanças simbólicas: não apenas processos, mas símbolos. Isso pode incluir a criação de novos heróis organizacionais (inovadores, não apenas carteiros tradicionais), a celebração de sucessos em novos negócios (*e-commerce*, serviços digitais), e a reinterpretação de símbolos históricos em um contexto contemporâneo.
- 4 Envolver os funcionários na transformação: a mudança imposta de cima para baixo encontrará resistência. A mudança co-criada pelos funcionários tem maior chance de sucesso.
- 5 Estabelecer métricas de sucesso que vão além do financeiro: incluir indicadores de inovação, satisfação do cliente, e adaptação estratégica.
- 6 Racionalizar sua rede de operações adequando a uma nova realidade da logística brasileira e mundial. Repensar suas redes de trabalho e sua cadeia global de valor.

A simbiose entre o simbólico e o real só deixará de ser difícil quando os símbolos da organização passarem a refletir agilidade, inovação e sustentabilidade financeira, alinhando o imaginário interno à implacável racionalidade do mundo contemporâneo.





REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Correios preveem 15 mil demissões voluntárias e fechar mil agências. Agência Brasil, 29 dez. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-12/correios-preve-fechar-mil-agencias-e-15-mil-demissoes-voluntarias>.

ALONSO, Celina; BRANDÃO, Catarina; GONÇALVES, Sônia P. *Como a pandemia COVID-19 afetou o setor da restauração em Portugal: análise temática qualitativa com o apoio do MaxQDA*. New Trends in Qualitative Research, Oliveira de Azeméis, v. 9, p. 312-319, jun. 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS NETO, J. P. *A História dos Correios no Brasil*. Brasília: Editora Correios, 2002.

BENTEN, Karim; AL ABDULJABAR, Abdulrahman. Postal Services in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. *Journal of Postal Studies*, v. 15, n. 3, p. 234-251, 2011.

BERENBLATT, Ira. The Future of the U.S. Postal Service: Innovation and Adaptation. *American Postal Review*, v. 28, n. 4, p. 156-172, 2011.

BRÄNNSTROM, Erik; LINDEBORG, Sven. *PostNord: Transforming Postal Services in Scandinavia*. *European Postal Review*, v. 12, n. 2, p. 89-105, 2011.

BÜTTNER, Klaus. Strategic Transformation of Malaysian Postal Services. *Asia-Pacific Postal Journal*, v. 8, n. 1, p. 45-62, 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A Cultura no Contexto dos Estudos Organizacionais: Breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 6, n. 1, jan./jun. 2004.

CHINA DAILY. *China's postal delivery volume hits 216.5 billion items in 2025*. China Daily, Beijing, 7 jan. 2026. Disponível em: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202601/07/WS695dc198a310d6866eb326cc.html>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CORREIOS. *Linha do tempo — Correios*. Portal Correios, [s.d.]. Disponível em: <https://www.correios.com.br/correios360/linha-do-tempo>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CORREIOS. Estatal projeta redução de R\$ 5 bilhões em despesas até 2027. Correios, 29 dez. 2025. Disponível em: <https://saladeimprensa.correios.com.br/arquivos/13415>

ESTADÃO. *Prejuízo dos Correios sobe para R\$ 6,05 bilhões até o terceiro trimestre*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 28 nov. 2025. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/prejuizo-dos-correios-aumenta-e-vai-a-r-6-bilhoes-no-acumulado-ate-o-terceiro-trimestre/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. 9. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.





FESTINGER, Leon. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FURTH, Gregg M. *O Mundo Secreto dos Desenhos: uma abordagem junguiana da cura pela arte*. São Paulo: Paulus, 2004.

G1. *Em crise financeira histórica, Correios abrem prazo para funcionários pedirem demissão*. Jornal Nacional, G1, Rio de Janeiro, 5 fev. 2026. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2026/02/05/em-crise-financeira-historica-correios-abrem-prazo-para-funcionarios-pedirem-demissao.ghtml>. Acesso em: 15 mar. 2026.

INDIA POST. *Annual Report 2024-2025*. New Delhi: Department of Posts, Ministry of Communications, 2025. Disponível em: <https://www.indiapost.gov.in>. Acesso em: 15 mar. 2026.

INFOMONEY. *Correios suspendem pagamento de R\$ 2,75 bi para tentar preservar caixa*. InfoMoney, São Paulo, 20 jul. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/correios-suspendem-pagamento-de-r-275-bi-para-tentar-preservar-caixa-diz-portal/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

JUNG, Carl G. *O Homem e Seus Símbolos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2006.

OSBORN, Derek. *Reinventing the post*. United Kingdom: Libri Publishing, 2013.

OSBORN, Derek; SUND, Leif. The Postal Sector: History and Future. *International Postal Review*, v. 22, n. 3, p. 178-195, 2010.

PÄÄKKÖNEN, Mika. ITELLA's Journey: From Traditional Mail to Digital Solutions. *Nordic Postal Studies*, v. 5, n. 2, p. 112-128, 2011.

PEREIRA, Adriana da Silva et al. Metodologia da Pesquisa Científica. *Revista Científica*, v. 3, n. 1, p. 54-72, 2018.

PLUM, Olaf. The Changing Value Chain in European Postal Services. *European Journal of Postal Economics*, v. 14, n. 4, p. 201-219, 2011.

PODER360. *Sob Lula, Correios acumulam prejuízo de R\$ 6 bilhões em 2025*. Poder360, Brasília, 28 nov. 2025. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-economia/sob-lula-correios-acumulam-prejuizo-de-r-6-bilhoes-em-2025/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

PRADO, V. J.; RIBEIRO, M. M.; TOSTO, S. C. G.; SOUSA, K. O. R.; Desafios Para o Setor Postal no Brasil: Quais as Possíveis Saídas Para os Correios? **Administração de Empresas em Revista UNICURITIBA**. Vol.2, n.39|e-7912 | p.515-554|Abril/Junho 2025.





SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, Nise da. *Jung: vida e obra*. 21. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

TADVISER. *Digitalization of Russian Post*. TAdviser, Moscow, 16 out. 2024. Disponível em: https://tadviser.com/index.php/Article:Digitalization_of_Russian_Post. Acesso em: 15 mar. 2026.

THIJS, Bart. Bpost: Redefining the Belgian Postal Service. *European Postal Review*, v. 13, n. 1, p. 67-83, 2011.

UNIVERSAL POSTAL UNION (UPU). *The State of the Postal Sector 2025 – Postal Power Reimagined*. Bern: UPU, 8 set. 2025. Disponível em: <https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2025-postal-power-reimagined>. Acesso em: 15 mar. 2026.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

