

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS

QUALIDADE TOTAL

Autor: Adélia Soares Pavão

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

CURITIBA

1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS

QUALIDADE TOTAL

Autor: Adélia Soares Pavão

Projeto técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná para obtenção do certificado de extensão universitária do Curso de Gestão para Chefias Operacionais dos Correios

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

CURITIBA

1999

SUMÁRIO

Resumo.....	01
Apresentação.....	02
Capítulo I - Introdução.....	03
1 - Objetivos do Projeto	05
2 - Justificativas	06
3 - Restrições às Propostas.....	07
4 - Metodologia.....	08
Capítulo II - Revisão Teórica - Empírica.....	09
1 - Qualidade e Produtividade.....	09
Capítulo III - Empresa.....	45
1 - História da Empresa.....	45
2 - Descrição Geral.....	46
Capítulo IV - Análise da Situação.....	51
Capítulo V - Propostas.....	52
1 - Dirigentes.....	52
2 - Empregados e Colaboradores.....	53
Capítulo VI - Síntese, Conclusões e Recomendações.....	54
1 - Princípios e Valores.....	54
2 - Políticas e Diretrizes.....	55
Anexo I - Agradecimentos.....	60
Referências Bibliográficas.....	61

RESUMO

O tema apresentado Qualidade e Produtividade sempre foi acompanhado com Total atenção pela ECT.

Mais do que um mero conjunto de indicadores a Qualidade e Produtividade possui como base para sua operacionalização, uma filosofia de equidade, transparência, simplicidade e ênfase na gestão de qualidade e produtividade.

Muitos fatores no processo relacionados como: programa de Motivação, Garantia, Controle, Teoria, ISO, Estrutura Funcional, Princípios, Normas, Padronização do Sistema, Planejamento, etc., mostra o caminho para a conquista de um ambiente de qualidade e produtividade, a padronização é uma ferramenta capaz de consolidar seu esforço na busca de um ambiente melhor para se trabalhar e viver.

APRESENTAÇÃO

A ECT está vivendo um novo tempo. Está superando qualquer desafio para poder chegar com força total. Esta valorizando ainda mais a contribuição de cada colaborador.

Cada vez mais o futuro da ECT vai depender do presente que você quer e pode dar. A transparência desse novo Sistema de Avaliação da Qualidade e Produtividade vai fazer com que todos os colaboradores possam acompanhar o seu desempenho. Todos vão saber se estão cumprindo a sua função de maneira correta. E, se estiverem, serão gratificadas por isso.

É a nova ECT que está surgindo. Uma empresa que está abrindo caminho para o futuro ainda mais promissor.

Uma empresa que dá valor aos princípios aos seus colaboradores. Vamos superar estes desafios juntos, para que possamos alcançar a vitória.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Ao final da década de 70 a “ *qualidade* ” entrou em pauta de forma muito destacada, adquirindo papel relevante as preocupações empresariais.

Várias normas nacionais e multinacionais, relativas a qualidade e sistemas da qualidade, haviam sido desenvolvidas para o uso em atividades civis e uso militar, ou, ainda para satisfazer as necessidades de indústrias vitalmente dependentes de segurança, como as de energia nuclear.

Parte dessas normas eram apenas documentos de orientação com a relação à qualidade. Outras, eram normas para uso na formulação de contratos comerciais.

Essas normas não eram adequadas para uso abrangentes e eficaz no centenário internacional. Suas terminologias e as conseqüências práticas de sua aplicação eram inconscientes e, eventualmente, acabavam por gerar confusão.

Em 1979 a INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) criou o Comitê Técnico de Gestão de Qualidade Assegurada (ISO - TC - 176) - formado por representantes da comunidade internacional, com o propósito de estudar, desenvolver e editar normas de aceitação internacional, relativas a qualidade. Para este fim foram reservadas as séries ISO - 9000 e 10000.

A publicação, em 1987, da série, juntamente com as normas contendo uma padronização de terminologia relativa a qualidade (ISO - 8402) facilitou a padronização de conceitos e tem facilitado a abordagem de problemas relativos ao tema da qualidade nas transações domésticas e internacionais.

A série ISO - 9000 está sendo adotada rapidamente por muitos países, não só para uso em transações internacionais, mas, também, para uso doméstico, principalmente devido a dois pontos:

⇒ a série ISO 9000 engloba conceitos e orientação relativos à Gestão da Qualidade juntamente com diversos pontos voltados para o atendimento dos requisitos dos sistemas de Qualidade Assegurada.

⇒ a série ISO 9000 foi publicada a tempo de satisfazer as crescentes necessidades de normas de qualidade de uso internacional e de procedimentos de certificação de fornecedores internacionais.

1 - Objetivos do Projeto

- ⇒ Mostrar visão abrangente da moderna gerência de alto nível, integrando o desenvolvimento do indivíduo e da organização.
- ⇒ Transmitir conhecimentos e experiências que possibilitam elevada capacidade profissional e aperfeiçoamento do espírito de liderança dos participantes.
- ⇒ Contribuir para o aumento de competitividade da Empresa, mediante a preparação de colaboradores cada vez mais qualificadas.
- ⇒ Identificar a importância do exercício dos vários papéis do gestor de acordo com cada situação, obtendo o melhor de cada colaborador no desempenho das suas atividades.

2 - Justificativas

A qualidade Total é o ponto central dos negócios da Empresa, distribuindo internamente em todas as atividades.

É uma abordagem sistêmica e parte de uma estratégia de alto nível; ela funciona horizontalmente através de funções e departamentos, envolve todos os funcionários e clientes da empresa.

3 - Restrições as Propostas

Nos dias de hoje, qualquer empresa moderna tem que investir nas pessoas que trabalham e contribuem diariamente para seu sucesso. Qualidade de vida, de trabalho e união são valores fundamentais para que uma organização seja eficiente e competitiva. E, da mesma maneira, uma empresa mais competitiva e lucrativa pode proporcionar maiores benefícios para seu pessoal.

4 - Metodologia

As informações apresentadas no projeto, foram coletadas de livros, manual, catálogos, normas e revistas.

CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

1 - Qualidade e Produtividade

QUALIDADE:

Significa buscar a satisfação total dos clientes, tomando decisões com base em fatos e dados concretos.

QUALIDADE TOTAL:

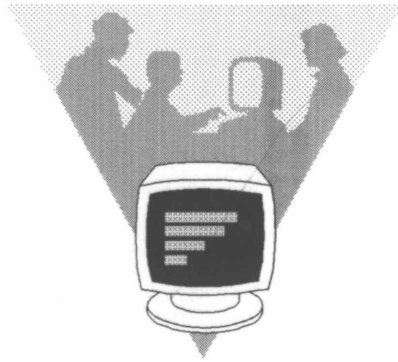
É o nível de excelência ao atendimento às reais expectativas do cliente interno e externo. Para alcançá-lo é preciso planejamento da alta administração e de todo corpo técnico, gerencial e administrativo, processos bem gerenciados e muita criatividade e esforço!

E COMO ALCANÇÁ-LA ?

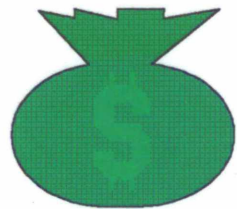
A partir de um programa de GQT.

GQT - GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

É um modelo que permite administrar a organização com base nos princípios da Qualidade Total. Esses princípios serão adotados em todos os níveis da organização.

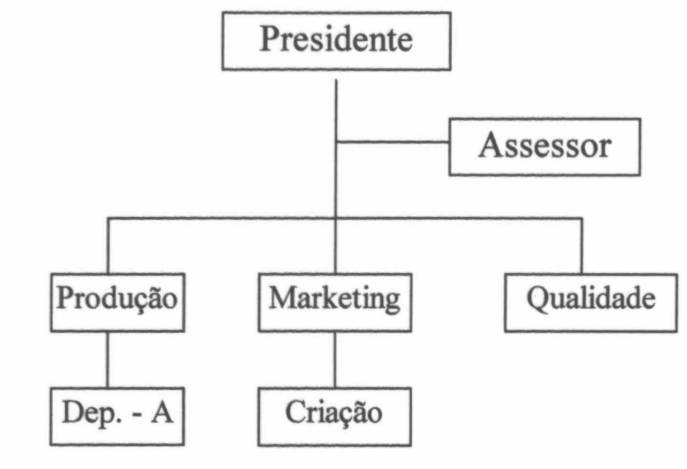


PROCESSOS



RECURSOS

SISTEMA DE GESTÃO QUALIDADE



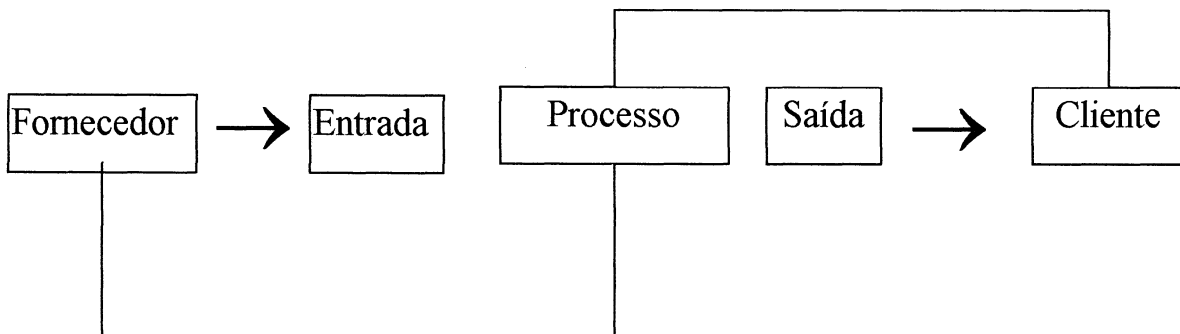
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



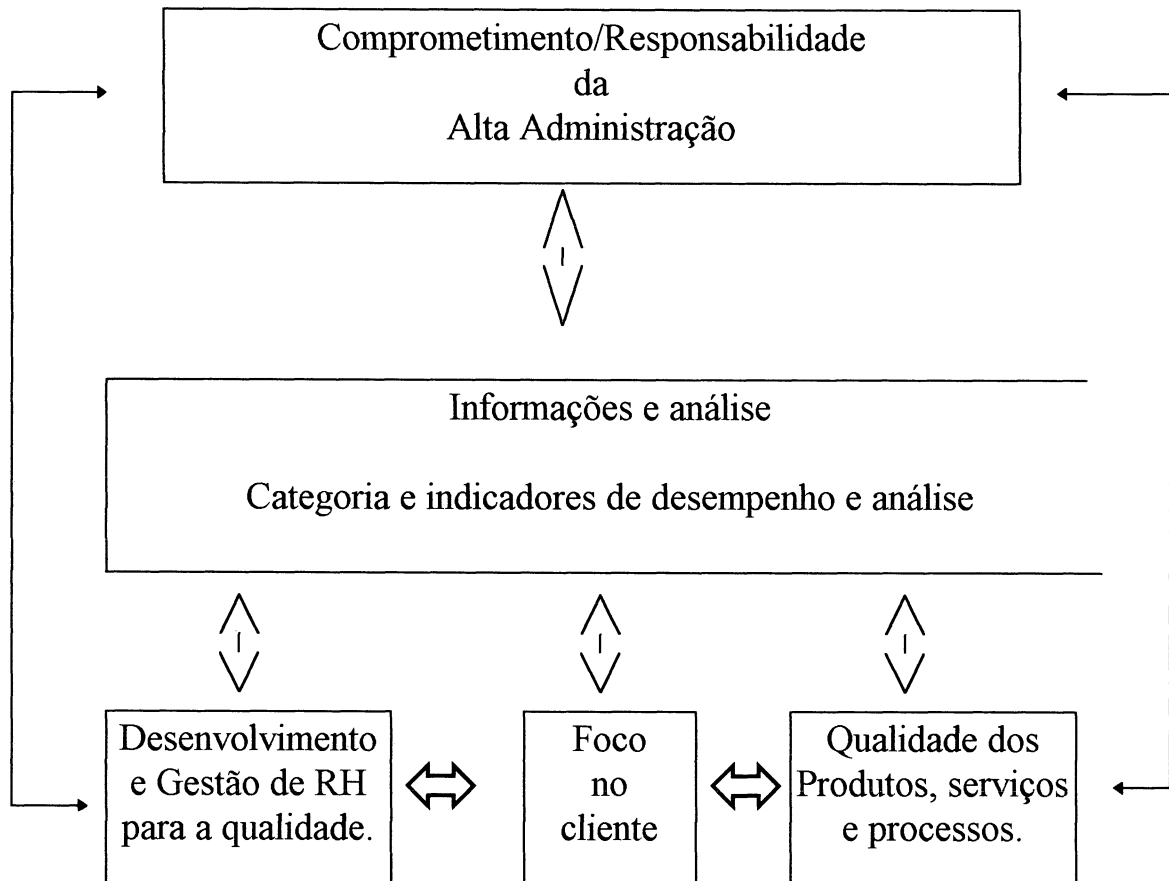
PROCEDIMENTOS

SETE RAZÕES PARA IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

- ⇒ Segurança de mercado
- ⇒ Novos mercados
- ⇒ Redução de custos
- ⇒ Criação de novos negócios
- ⇒ Clima de incentivo e de participação
- ⇒ Direcionamento
- ⇒ Retorno compensador



- | | | |
|---------------|-----------------|------------|
| - Materiais | - Conhecimentos | - Produção |
| - Informações | - Habilidades | - Serviços |
| | - Métodos | |
| | - Procedimentos | |
| | - Recursos | |
| | - Instalações | |



O QUE É ?

Base legal, com evidências objetivas, para controlar e manter a Qualidade, onde requisitos mínimos são especificados.

O QUE ABORDA ?

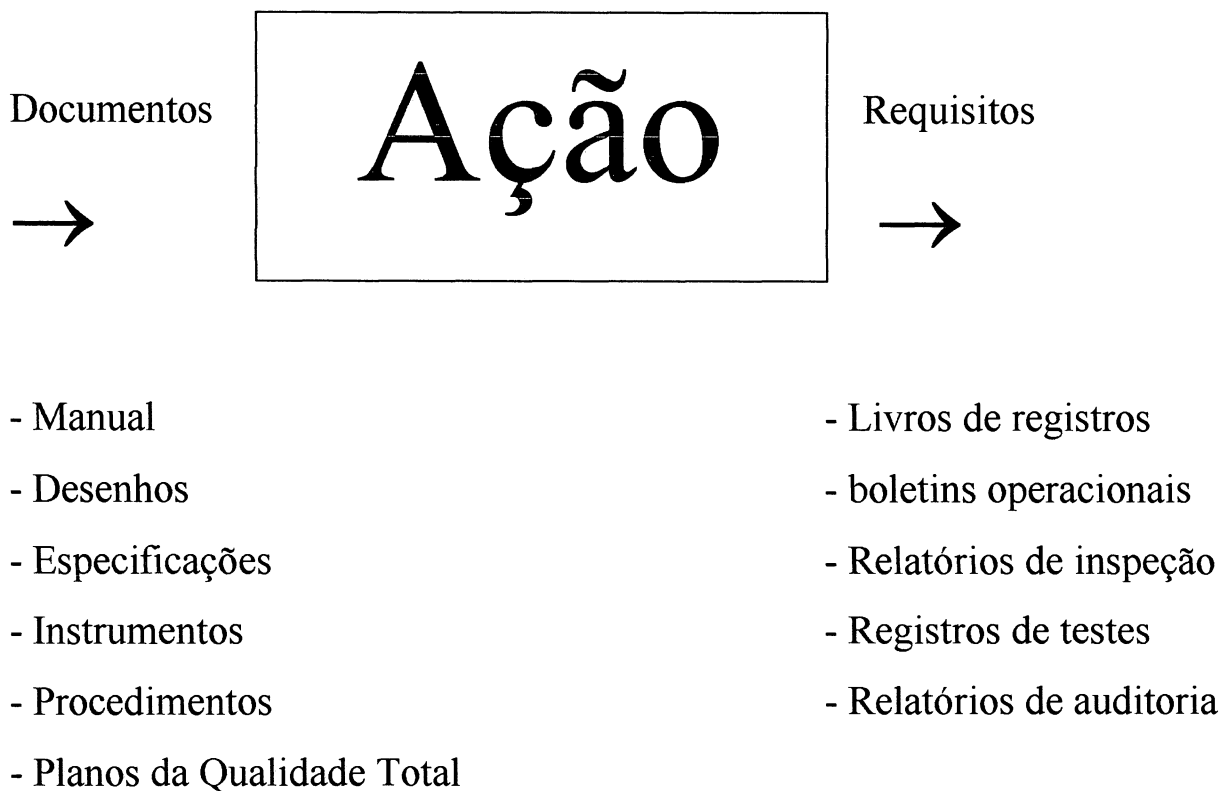
É uma diretriz que estabelece estrutura organizacional, processos, recursos e procedimentos, para garantir a produção de bens e serviços que atendam consistentemente dentro de um nível de qualidade estipulado, as necessidades dos clientes.

POR QUE ?

- ⇒ Aplicação abrangente;
- ⇒ Nenhum requisito quantitativo;
- ⇒ Simplicidade de operacionalização;
- ⇒ Fácil adaptação;
- ⇒ Reconhecimento Internacional;
- ⇒ Código de defesa do consumidor.

QUAL A RELAÇÃO COM QUALIDADE TOTAL ?

Enquanto a ISO - 9000 estabelece requisitos mínimos a QT é um processo dinâmico que é constantemente atualizado para atender as necessidades dos clientes e portanto visando uma melhoria contínua.



- ⇒ Orientação segura e decidida;
- ⇒ Envolvimento da cúpula e dos funcionários;
- ⇒ Conscientização e treinamento especializado;
- ⇒ Enriquecimento dos processos de informação e comunicação;
- ⇒ Permanente processo de liderança de mudança;
- ⇒ Muito trabalho novo para todos os envolvidos;
- ⇒ Listar políticas da (diretrizes) qualidade, objetivos e procedimentos existentes aplicáveis;
- ⇒ Desenvolver Planos da Qualidade;
- ⇒ Verificar quais itens da norma contratual escolhido são aplicáveis;
- ⇒ Levantar dados sobre Sistema da Qualidade existente, em funcionamento;
- ⇒ Determinar formato e modelo dos procedimentos e manuais;
- ⇒ Classificação do documentos existentes com base no formato e estrutura estabelecidos.

<p>Gerenciamento de Qualidade e Garantia de Qualidade</p> <p>Sistema da Qualidade Normas Contratuais</p> <p>ISSO 9001 - ISO 9002 - ISSO 9003</p> <p>Modelo para Garantia da Qualidade</p> <p>- ISO 9000 - 1</p> <p>Diretrizes de seleção e uso</p> <p>- ISO 9000 - 2</p> <p>Diretrizes para aplicação das normas ISO 9000 - 3</p> <p>- ISO 9000 - 3</p> <p>Diretrizes para aplicação das ISSO 9001 desenv. fornecimento e manut. software</p> <p>- ISO 9000 - 4</p> <p>Aplicação de confiabilidade do gerenciamento</p>		<p>Gerenciamento de Qualidade Elementos do Sistema</p> <p>- ISO 9004 - 1</p> <p>Diretrizes</p> <p>- ISO 9004 - 2</p> <p>Diretrizes de Serviços</p> <p>- ISO 9004 - 3</p> <p>Diretrizes de materiais processados</p> <p>- ISO 9004 - 4</p> <p>Diretrizes de melhoria da qualidade</p> <p>- ISO 9004 - 5</p> <p>Diretrizes de planos de qualidade</p> <p>- ISO 9004 - 6</p> <p>- ISO 9004 - 7</p> <p>Diretrizes para configuração de sistema</p>	<p>Diretrizes para Auditoria do Sistema da Qualidade</p> <p>ISO 10011 - 1</p> <p>Processo de auditoria</p> <p>ISO 10011 - 2</p> <p>Critério de Qualificação para Auditores</p> <p>ISO 10011 - 3</p> <p>REQUISITOS DE GARANTIA DA QUALIFICAÇÃO PARA EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO</p> <p>ISO 10012 - 1</p> <p>Sistema de Confirmação Metrológica para equipamentos de Medição</p> <p>ISO 10012 - 2</p> <p>GARANTIA DA QUALIDADE</p> <p>Diretrizes para o desenvolvimento</p> <p>manual da Qualidade</p> <p>ISO 10013</p>
<p>Gerenciamento da Qualidade Normas de Qualidade</p> <p>ISO 8402 - 1</p>	<p>NORMAS ISSO</p> <p>9000</p> <p>1994</p>		

ISO - 9000

ORIGEM DAS NORMAS SÉRIE ISO - 9000

Canadá	EUA	Otan	Reino Unido	Outros
CZ 299	Mil - Q - 9858	AQAP 1	BS - 5750	
	Mil - Q 45208	AQAP 4		
		AQAP 9		



UTILIZADAS EM RELAÇÕES CONTRATUAIS



ISO - TC - 176



ISO 9000

Diretrizes para seleção e uso.

ISO 9001
ISO 9002
ISO 9003

Modelo de garantia de Qualidade.

ISO 9004

Diretrizes p/ Gestão da Qualidade.

ISO 10.000

Complementam as normas básicas.

Gestão da Qualidade -	Conjunto das funções gerências que determina e implanta e implanta a política da qualidade em uma empresa.
Políticas da Qualidade -	Intenções e diretrizes globais relativas a qualidade, formalmente estabelecidas pela cúpula de uma organização.
Sistema da Qualidade -	Estrutura organizacional, recursos processos, procedimentos e responsabilidades voltados para a gestão da qualidade.
Controle da Qualidade -	Atividades e técnicas operacionais utilizadas para satisfazer os requisitos da qualidade.
Garantia da Qualidade -	Ações planejadas e sistemáticas necessárias para propiciar o grau adequado de confiança de que um produto ou serviço atende os requisitos pré-determinados da qualidade

Nível A: Manual de Qualidade

Descreve o Sistema de Qualidade de acordo com a Política da Qualidade e objetivos estabelecidos, bem como de acordo com a norma ISO - 9000 aplicável.

Nível B: Procedimento do Sistema da Qualidade

Descrição das atividades de unidades funcionais individuais, necessárias para a implementação do Sistema da Qualidade.

Nível C: Documentos da Qualidade

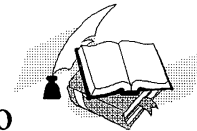
(Formulários, Boletins, Relatórios, Instruções, etc..)

Documentos de trabalhos detalhados.

Nível de Detalhamento

- ⇒ Comunicação da Política da Qualidade, procedimento e requisitos;
- ⇒ Implementar um Sistema da Qualidade eficaz;
- ⇒ Melhorar o controle sobre os processos, facilitando atividades de Garantia de Qualidade;
- ⇒ Fornecer bases para Auditoria de Sistema;
- ⇒ Permitir continuidade do Sistema da Qualidade em circunstâncias de alterações;
- ⇒ Treinamento do pessoal, quanto à requisitos da Qualidade;
- ⇒ Apresentação do Sistema da Qualidade para canais externos;
- ⇒ Demonstrar adequação com os requisitos estabelecidos nas normas contratuais.

Questões básicas de um procedimento



- | | |
|----------|----------|
| O que ? | Objetivo |
| Quando ? | Método |
| ⇒ Onde ? | Escopo |

- ⇒ Quem ? Responsabilidade
- ⇒ Por quê ? Requisitos
- ⇒ Como ? Método

Observação:

1. A estrutura e organização dos itens é determinada de acordo com as necessidades da organização.
2. O status de aprovação e revisão deve estar claramente identificado.

QUE É ?

Forma documentada de executar uma atividade.

OU AINDA:

- ⇒ Documentação básica para o planejamento e administração das atividades com impacto sobre a Qualidade.
- ⇒ Deve cobrir todos os elementos do Sistema da Qualidade.
- ⇒ Deve definir controles adequados das atividades:
 - ⇒ Responsabilidades
 - ⇒ Autoridades
 - ⇒ Interfaces para gerenciamento, execução, verificação e análise crítica.

AÇÃO PARA ATENDIMENTO AO REQUISITO

- ⇒ Como ?
- ⇒ Descreve, etapa por etapa, os detalhes do que precisa ser executado.

- ⇒ Manter seqüência lógica.
- ⇒ Mencionar exceções.
- ⇒ Utilizar referências, onde apropriado.
- ⇒ Mencionar áreas específicas de atenção.

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- ⇒ Identificar documentos e formulários associados
- ⇒ Identificar exemplos, se necessário.

REGISTROS

- ⇒ Identificar registros gerados a partir da utilização do documento
- ⇒ Indicar local e tempo de retenção.

CABEÇALHO

- ⇒ Empresa
- ⇒ Título do procedimento
- ⇒ Número do procedimento
- ⇒ Função responsável
- ⇒ Campo de aprovação Revisão e data de procedimento
- ⇒ Numeração de páginas.

ESCOPO E APLICAÇÃO

- ⇒ Por quê ?

⇒ O que ?

⇒ Função envolvida.

RESPONSABILIDADE

⇒ Função da organização responsável pela implementação do conteúdo do documento.

TIPOS DE PROCEDIMENTOS

Procedimento Geral	Norma Cont. Qualidade	Instrução de Instrumentação
1 - Objetivo	1 - Objetivo e campo de aplicação	- Tag da malha
2 - Referências	2 - Definições e Terminologia	- Local da malha
3 - Responsabilidade	3 - Aparelhagem	- Função da malha
4 - Condições iniciais	4 - Reagentes	- Precisão
5 - Instruções e Procedimentos	5 - Formação de Amostra	- Fórmula do Span
6 - Critérios de Aceitação	6 - Procedimentos	- Instruções e Procedimentos

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

⇒ Visão gerencial;

⇒ Desenvolver um nicho estratégico;

⇒ A alta administração deve demonstrar apoio;

⇒ Entender o seu negócio;

⇒ Aplicar os fundamentos;

⇒ Entender, respeitar o monitorar o cliente;

- ⇒ Usar tecnologia apropriada;
- ⇒ A necessidade de inovar;
- ⇒ Contrate as pessoas certas;
- ⇒ Forneça treinamento com base no perfil;
- ⇒ Defina padrões, meça desempenho e aja;
- ⇒ Estabeleça incentivos.

ATRIBUTOS DA QUALIDADE DO SERVIÇO

- ⇒ Eficiência e precisão;
- ⇒ Uniformidade, constância;
- ⇒ Receptividade, acessibilidade;
- ⇒ Segurança;
- ⇒ Cortesia, acuidade, entendimento;
- ⇒ Preço, viabilidade de custo;
- ⇒ Satisfação, prazer.

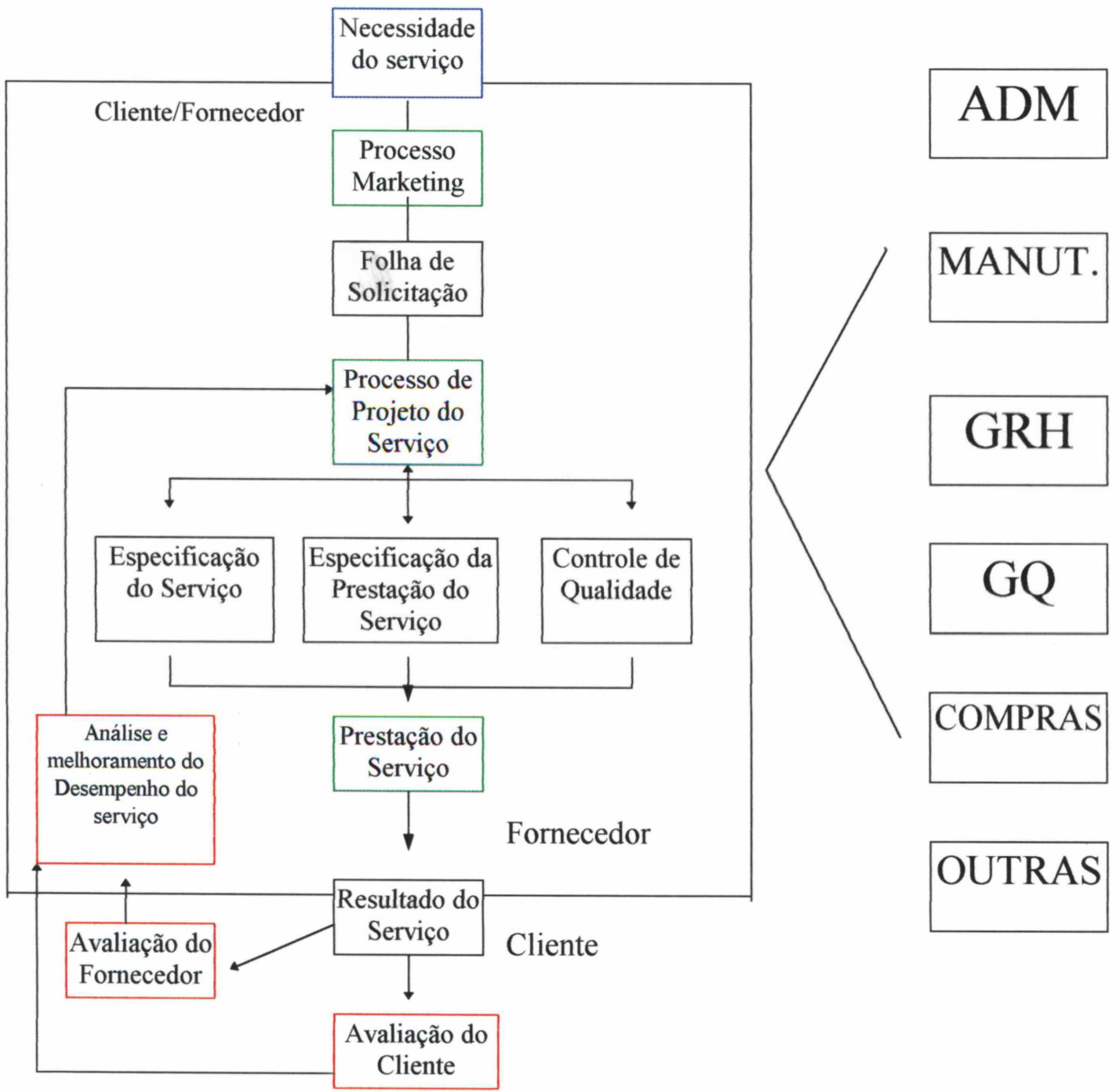
CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DO SERVIÇO

- ⇒ Serviços são intangíveis;
- ⇒ Serviços são personalizados;
- ⇒ Serviços envolvem os clientes;
- ⇒ Serviços são produzidos segundo demanda;

- ⇒ Serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- ⇒ Serviços não podem ser exibidos antes da entrega;
- ⇒ Serviços são perecíveis;
- ⇒ Serviços não podem ser inspecionados ou testados;
- ⇒ Serviços baseiam-se intensivamente na mão-de-obra; podem envolver uma integração interfuncional complexa de diversos sistemas de apoio.

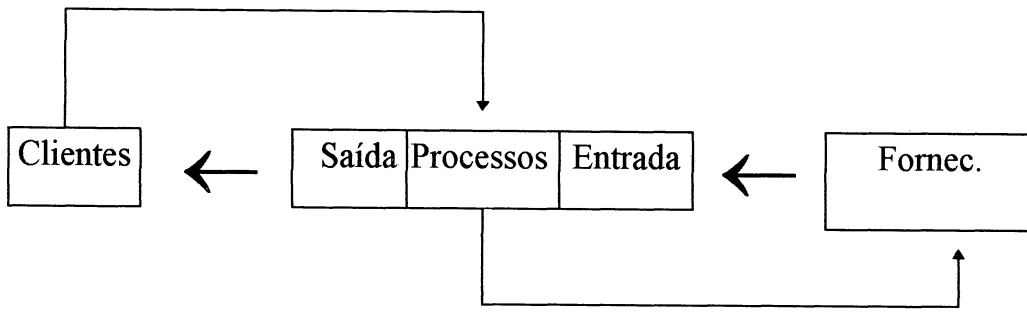
FATORES - CHAVES DA EXPECTATIVA DO CLIENTE

- ⇒ Atenção imediata;
- ⇒ Compreensão do que o cliente quer;
- ⇒ Atenção completa e exclusiva;
- ⇒ Tratamento cortês e polido;
- ⇒ Expressão de interesse pelo cliente;
- ⇒ Receptividade e perguntas
- ⇒ Expressão e presteza;
- ⇒ Expressão de agradecimentos;
- ⇒ Atenção a reclamações;
- ⇒ Soluções de reclamações tendo em vista a satisfação do cliente;



Necessidade do Serviço
 Processos de Serviços

Medições do Serviço
 Documentos de processos do serviço



$$QT = H^h \times I^i \times T^t \times O^o$$

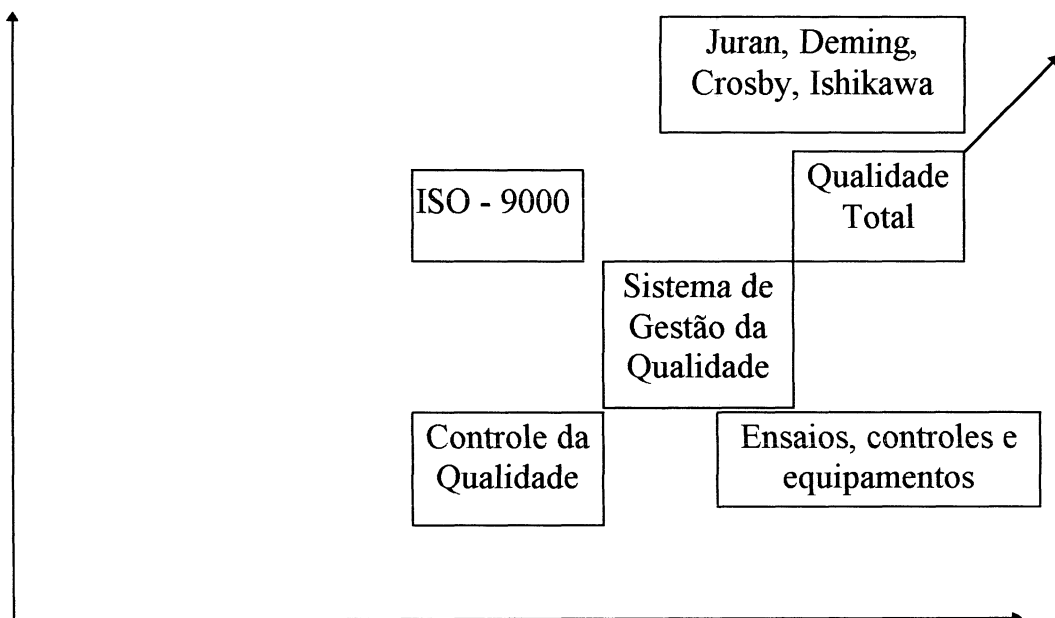
- Kaizen
- CCQ's
- Prog de Sugestões
- Desenvolvimento e Treinamento

- CAD/CAM
- Just in Time
- FMS
- CIM - Comp. Int. Man.

- Just in Time
- Kanban
- Jidoka
- Aranban
- Automação

- Planejamento
- QFD
- Instruções e Proced.
- Normas
- Controles

HIERARQUIA DO CONCEITO DA QUALIDADE



POR QUE IMPLEMENTAR AS NORMAS ISO - 9000

QUAIS OS BENEFÍCIOS E RESULTADOS - CLIENTES

E as necessidades da empresa - ??? conceito de cliente e fornecedor interno.

⇒ Aproveite para organizar a empresa - requisitos;

⇒ Implemente às normas com objetivo de obter resultados de melhoria - certificação secundário;

⇒ Atrale o SGQ a um Processo de Qualidade Total.

PRINCIPIO BÁSICO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

Medir o que é mensurável;

Controlar o que é controlável;

O que não for mensurável,

Tornar mensurável e controlar.

E a partir disso:

Nenhum controle sem registro;

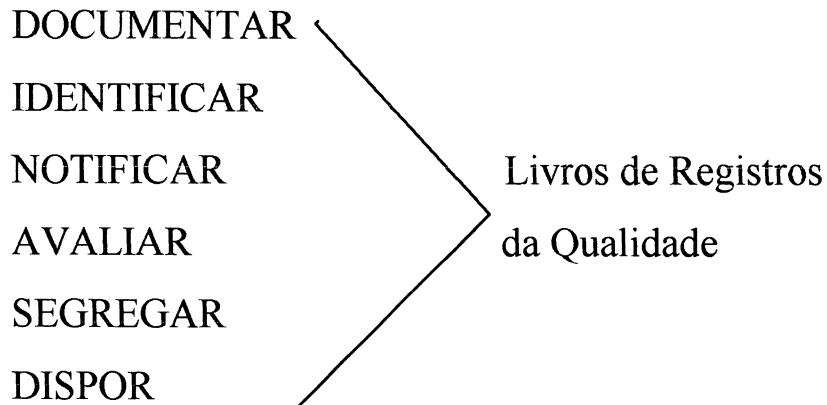
Nenhum registro sem análise crítica

Nenhuma análise crítica sem ação corretiva

Nenhuma ação corretiva,

Sem verificação da eficácia.

Tratamento de Não-Conformidades



ISO

ISO exige a documentação de todo o Sistema de Garantia de Qualidade como forma de assegurar a qualidade do produto.

Nível 1 - Manual de qualidade

Nível 2 - Procedimentos operacionais

Nível 3 - Instruções de trabalho

Nível 4 - Registros da Qualidade

ISO

ISO 9000

O ISO 9000 é uma série de cinco padrões para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total e da melhoria contínua de processos estabelecidos pela International Standards Organization, localizada em Genebra.

ISO 9000 - estabelece definições e conceitos básicos. Oferece diretrizes para ajudar a selecionar e usar os outros documentos, ISO 9001 a 9004.

ISO 9001 - descreve um modelo para garantia da qualidade no projeto, desenvolvimento, produção, instalação e manutenção.

ISO 9002 - descreve um modelo para a garantia da qualidade em produção e instalação.

ISO 9003 - descreve um modelo para a garantia da qualidade apenas em inspeção final e teste.

ISO 9004 - fornece orientação para as organizações na aplicação dos princípios da Qualidade Total. É semelhante às diretrizes do PNQ (Malcolm Baldrige).

ISO 14000

Enfatiza o modelo de gestão ambiental da empresa.

É uma norma voluntária.

O que determina sua obrigatoriedade é o mercado.

A norma certificadora da série 14000 é a ISO 14001.

ISO 14001 é uma norma de sistema de gerenciamento ambiental.

PROGRAMA 5S

O programa é composto por cinco fases:

⇒ DESCARTE - Senso de utilização (SEIRI)

Ter só o necessário, na qualidade certa.

Livre-se do inútil.

⇒ ARRUMAÇÃO - Senso de ordenação (SEITON)

Cada coisa em lugar definido e apropriado.

⇒ LIMPEZA - Senso de limpeza (SEISOU)

Limpar e não sujar, permanentemente.

Sem lixo ou pó.

⇒ HIGIENE - Senso de asseio ou sanidade (SEIKETSU)

Manter alta a saúde física, mental e emocional.

Qualidade de vida no trabalho.

Segurança do trabalhador

⇒ DISCIPLINA - Senso de auto-disciplina (SHITSUKE)

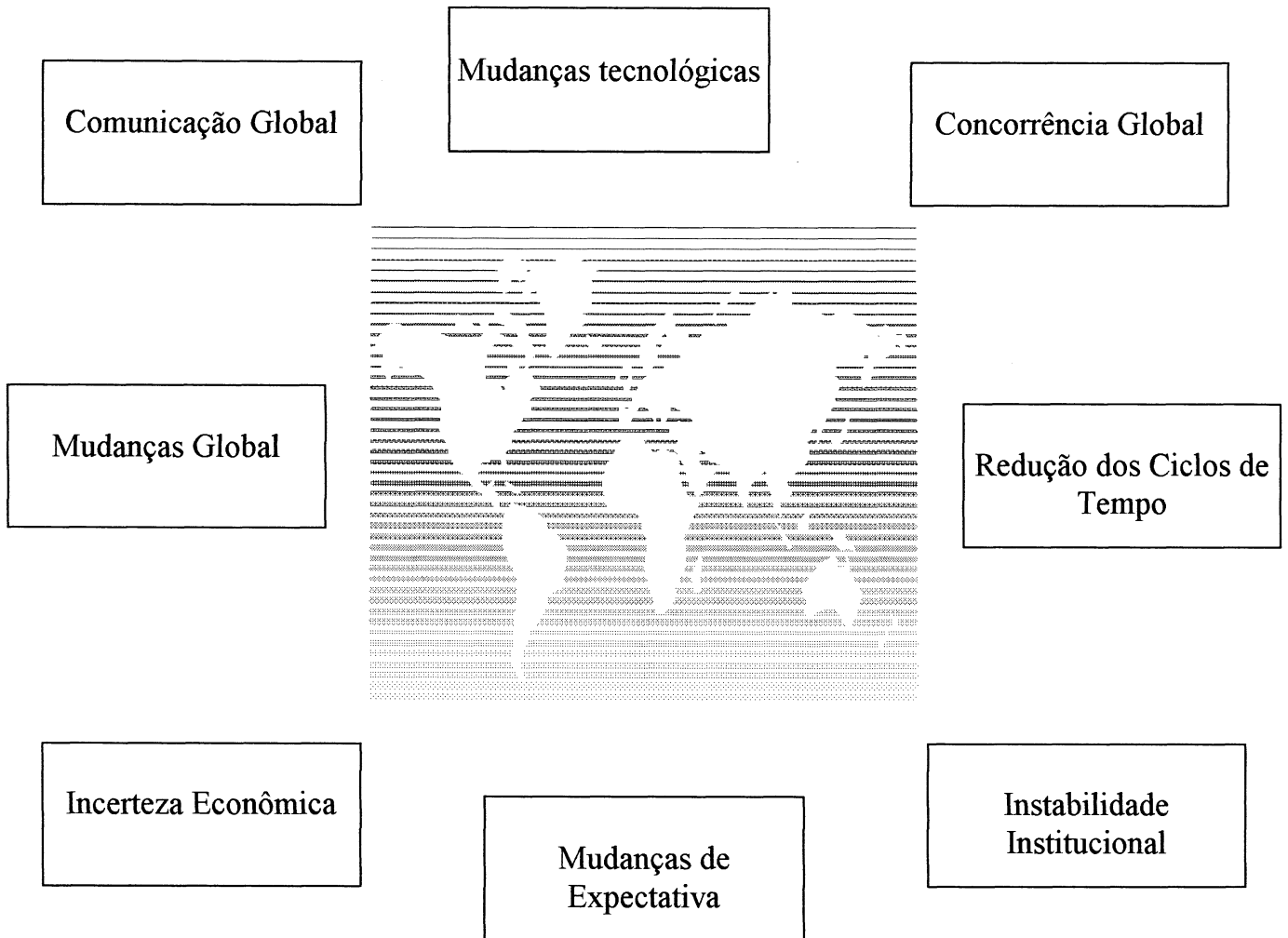
Auto-disciplina

Menos controle indireto

Criação de hábitos das fases iniciais

Hábito de aperfeiçoamento

O QUE ESTÁ ACONTECENDO NO MUNDO



O QUE NÃO É A QUALIDADE TOTAL

- ⇒ Não é simplesmente um conjunto de técnicas aplicadas à otimização do trabalho;
- ⇒ Não é algo que os “ outros ” devem fazer.
- ⇒ Não é apenas um projeto (É uma mudança organizacional);

- ⇒ Não visa resultados no curto prazo;
- ⇒ Não se volta atrás;
- ⇒ Não é panacéia milagrosa para todos os problemas;
- ⇒ Não existe modelos de Qualidade Total padrão ou ideal para todos as empresas;
- ⇒ Não é um modelo fixo e imutável ao longo do tempo.
- ⇒ Não é uma solução apenas para grandes empresas.
- ⇒ Não implica necessariamente em altos investimentos;
- ⇒ Não é algo “ copiável ” pelo seu concorrente;
- ⇒ Não é algo que se faz apenas em parte da empresa.

AUDITORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

- ⇒ Finalidade - identificar preventivamente falhas no sistema da qualidade e produtividade. Apoiar tecnicamente as equipes e círculos da qualidade.
- ⇒ Quem participa - pessoal técnico interno e eventualmente consultores.
- ⇒ Subordinação - Comissão de Excelência.
- ⇒ Modus Operandi - atende demanda de auditorias. Programação por prioridades.

EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO DA EXCELÊNCIA

(grupos, comitês,...)

- ⇒ FINALIDADE - definir prioridades de áreas. Solução dos problemas. Novas idéias. Motivação do pessoal.
- ⇒ QUEM PARTICIPA - funcionários indicados conforme tipo e grau de habilidade. Eventualidade tem consultores.
- ⇒ MODUS OPERANTI - problemas com demanda ou auditoria (trabalha com problemas mais complexos). Intensa aplicação de técnicas de análise/solução de problemas. Faz recomendação técnica com ou sem força de decisão.

CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

- ⇒ FINALIDADE - motivação e solução de pequenos problemas.
- ⇒ QUEM DIRIGE - líder escolhido pelos membros.
- ⇒ QUEM PARTICIPA - todos os funcionários da área.
- ⇒ MODUS OPERANTI - reuniões periódicas dentro/fora do expediente. Problemas são elencados, priorizados, analisados

e desenvolve-se propostas de solução na equipe. Propostas dependem ou não de autorização superior para implantação.

MODELO DE ESTRUTURA FUNCIONAL PARA PROCESSO DE QT

COMISSÃO DA EXCELÊNCIA

⇒ FINALIDADE - é o “ Conselho Político ” do programa.
Administra o orçamento de Programa.

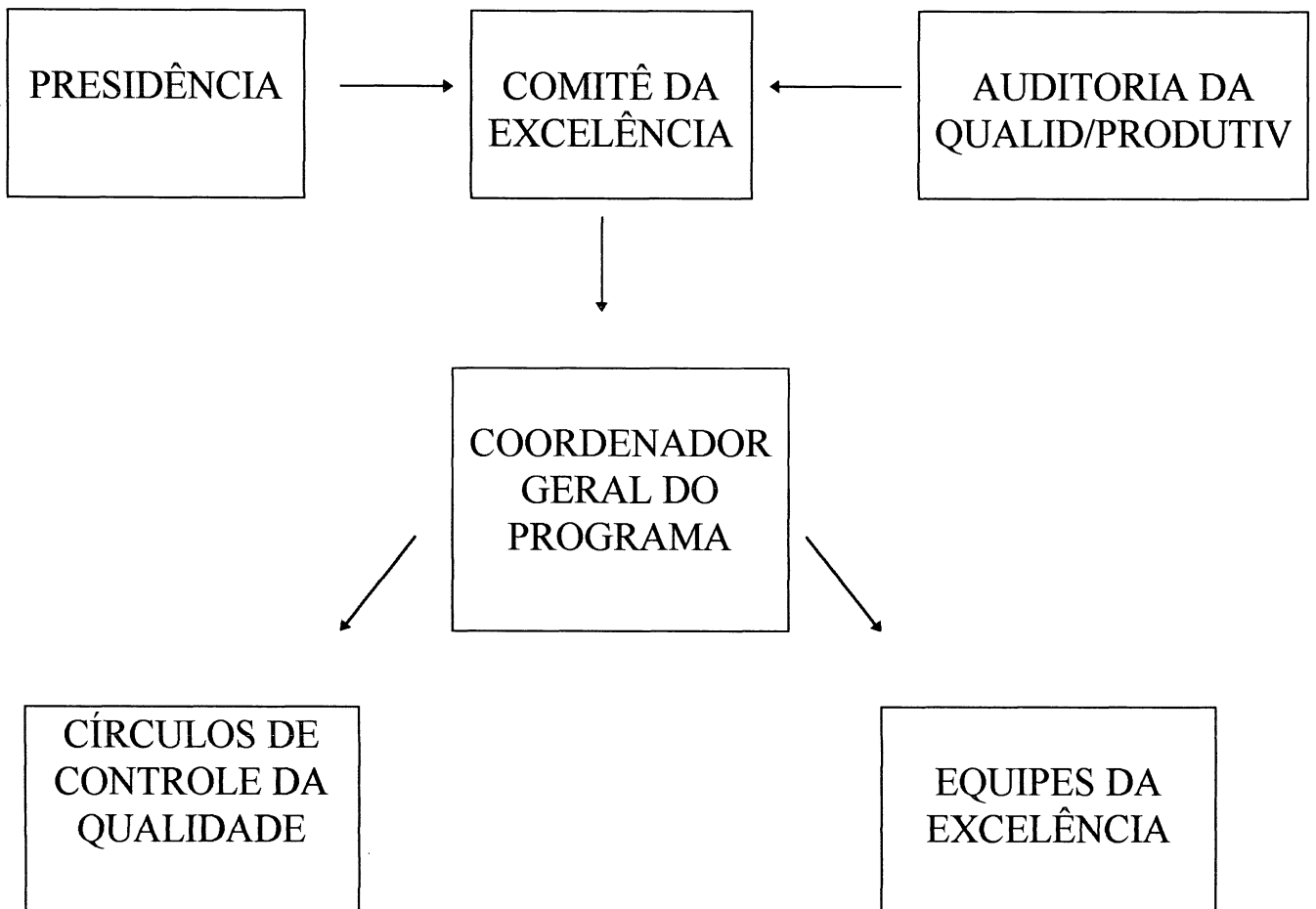
⇒ QUEM PARTICIPA - representante de todos os níveis da empresa e eventualmente de fora da empresa (sindicatos dos trabalhadores e patronal, fornecedores, clientes, financiadores, holding, governo, universidades, etc.)

⇒ DIRIGIDO POR - presidente da empresa ou Coordenação Geral da Q/P.

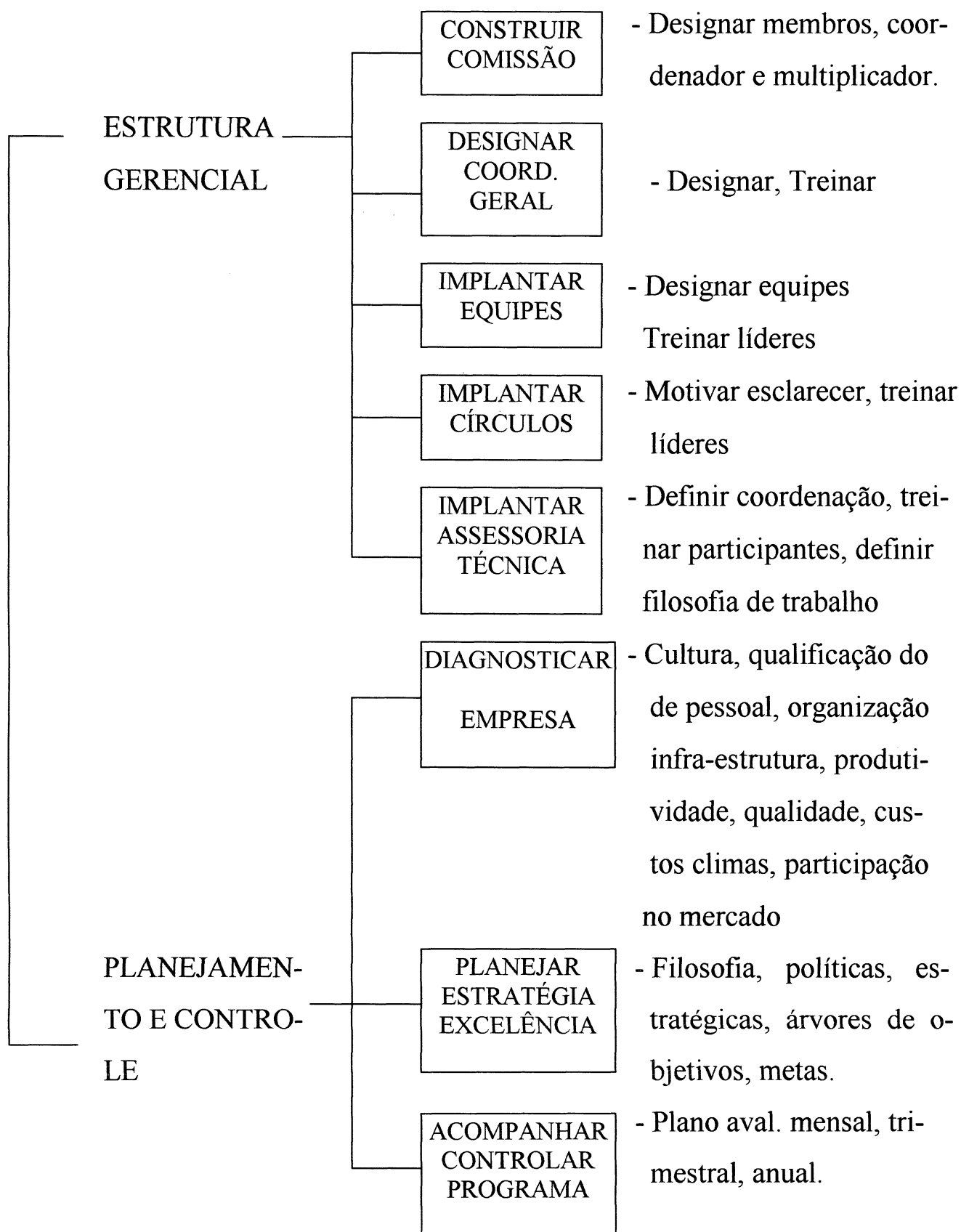
COORDENAÇÃO GERAL DO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA

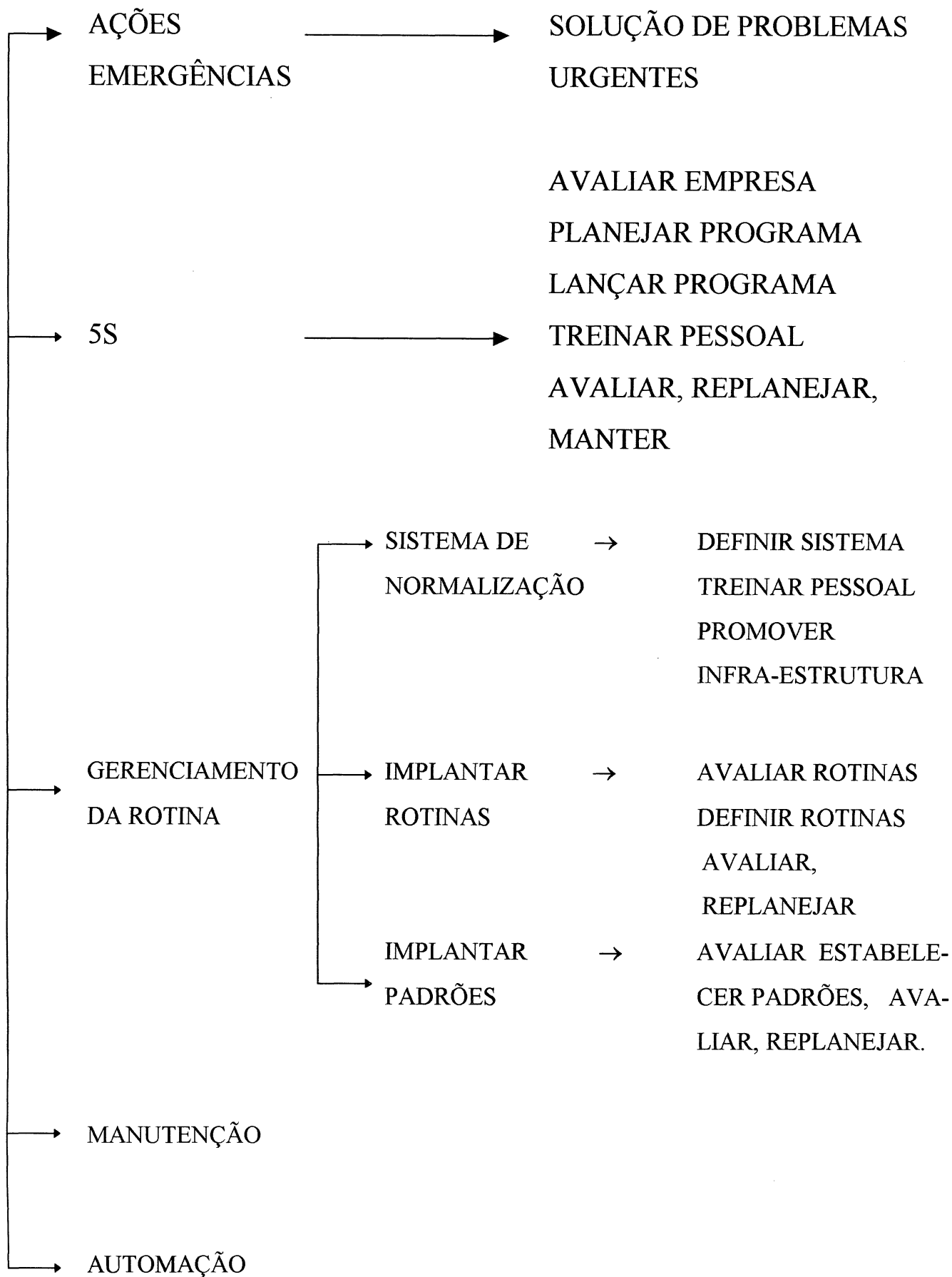
⇒ FINALIDADE - articular todos os esforços para o Programa.
Orientar o planejamento estratégico do Programa. Viabilizar recursos e apoios. Equalizar o ritmo dos sub-programas.

⇒ QUEM FAZ - “ Champion ” do projeto indicado pela empresa.

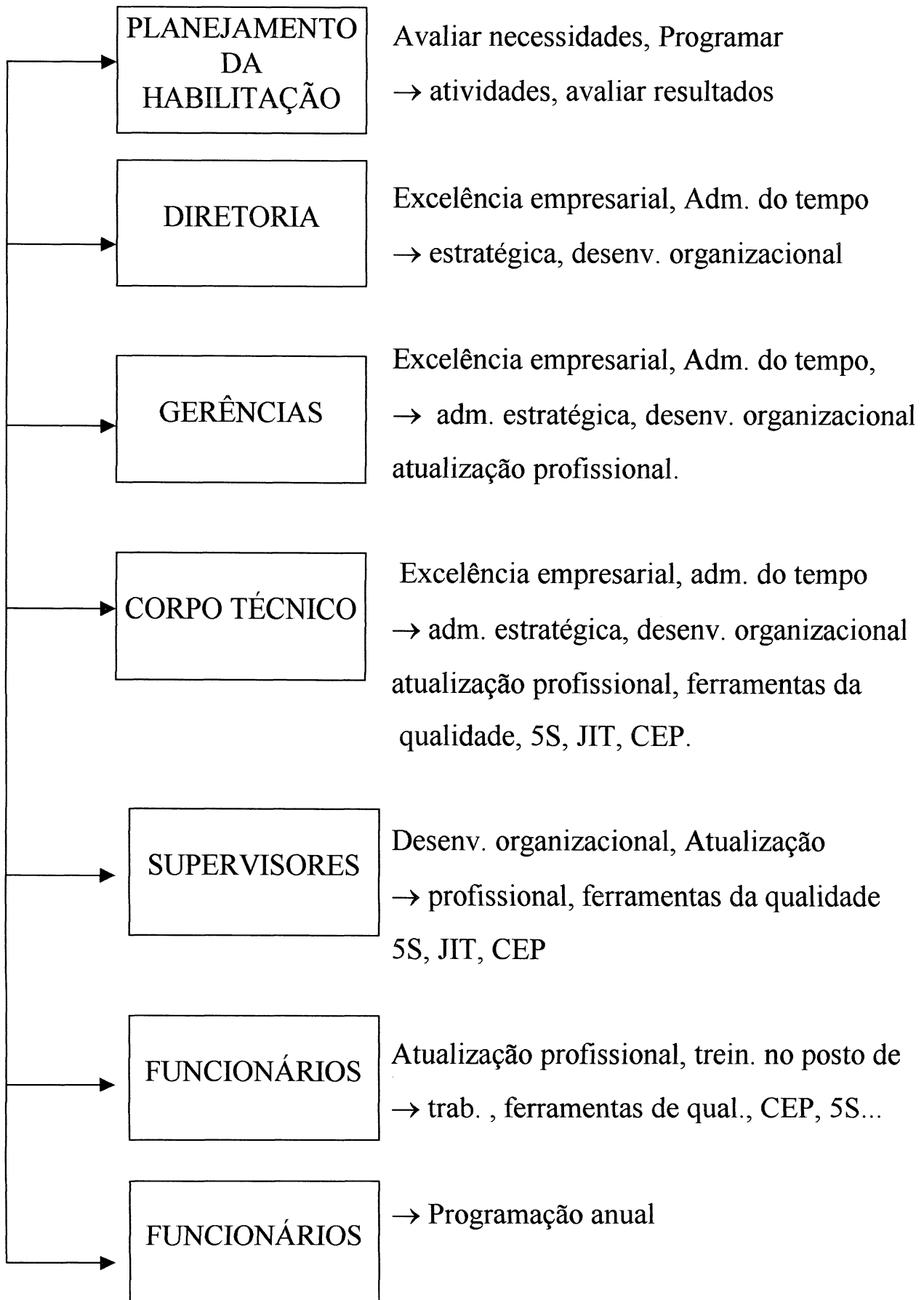


ÁRVORE DE PLANEJAMENTO DO PROGRAMA QT

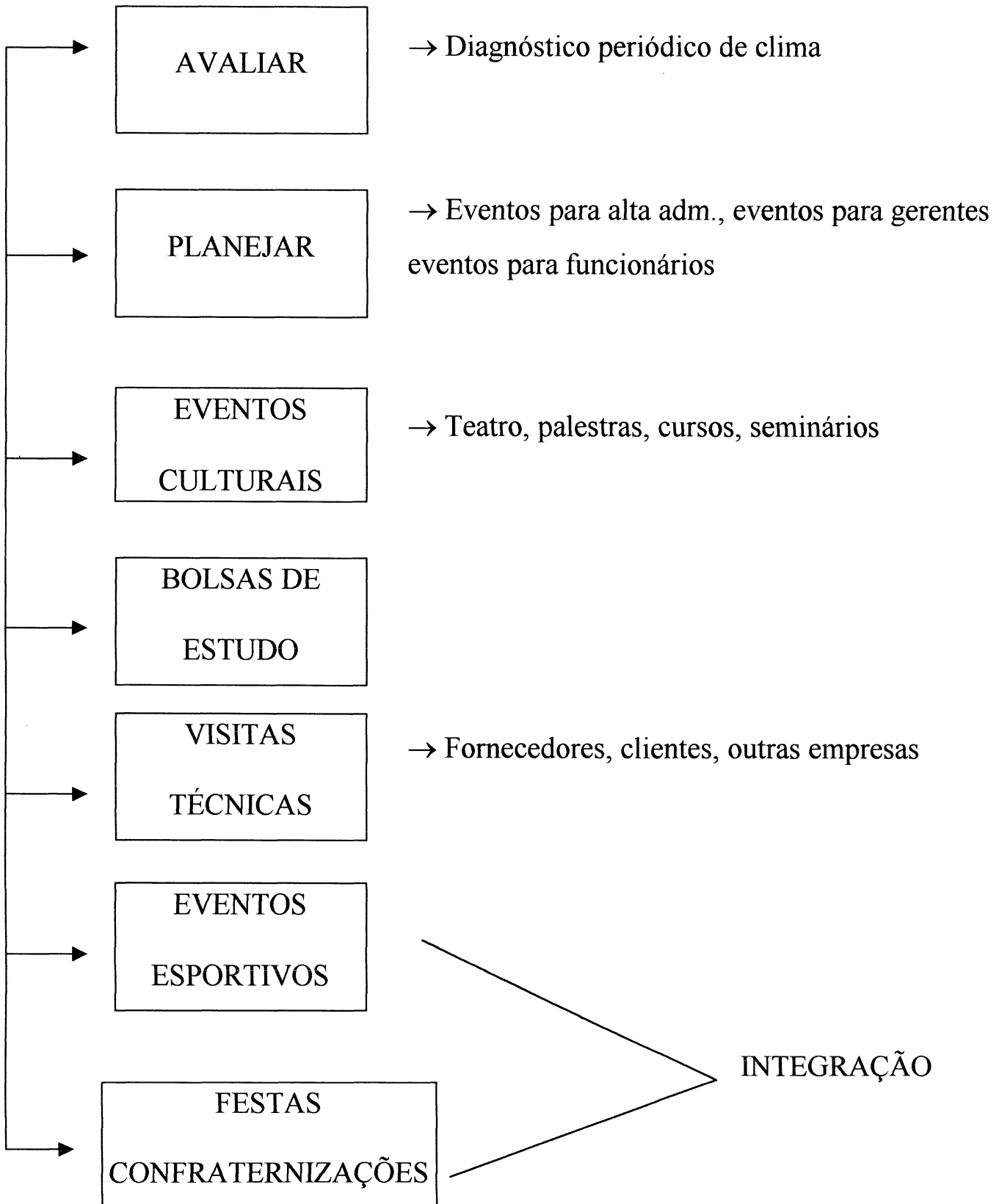




HABILITAÇÃO



CULTURA



MATRIZ G.U.T.

É uma ferramenta utilizada para estabelecer prioridades na eliminação de causas de problema ou em ações de melhoria de Processos.

A Matriz G.U.T. significa Gravidade, Urgência e Tendência.

CRONOGRAMA

É uma ferramenta utilizada para estabelecer QUANDO será tomada uma determinada ação.

CARTAS DE CONTROLE

Mostram as tendências de determinados processos através do acompanhamento sistemático de medidas estatísticas como, média, amplitude, desvio-padrão.

HISTOGRAMA

É utilizado para verificar a distribuição dos dados de determinada amostra. A diferença entre o histograma e cartas de controle, do ponto de vista de sua utilização, é a seguinte:

- O histograma retrata um fato único no tempo, enquanto a carta acompanha o comportamento do processo ao longo do tempo.

FOLHA DE VERIFICAÇÃO

É uma ferramenta utilizada para a coleta de dados baseados em observações amostrais, com o objetivo de transformar opiniões em fatos.

DIAGRAMA DE PARETO

É um gráfico de barras que mostra de maneira decrescente a importância relativa de uma série de problemas, auxiliando a priorização de ações. O nome do gráfico deriva do Princípio de Pareto (80% das dificuldades vêm de 20% dos problemas).

DIAGRAMA DE CAUSA-E-EFEITO

O Diagrama da Causa e efeito, diagrama de Ishikawa, ou ainda Diagrama Espinha de Peixe, é uma ferramenta utilizada para representar claramente a relação entre “ efeito ” e todas as possibilidades de “ causa ” (primárias e secundárias), que podem contribuir para esse efeito.

DIAGRAMA DE DISPERSÃO

É usado para correlacionar duas variáveis. Ex.: o consumo de combustível em relação aos problemas mecânicos de um automóvel.

FLUXOGRAMA

É um recurso que utiliza figuras para representar o processo passo a passo. É importante para identificar os pontos em que existe decisão dentro do fluxo de trabalho.

PDCA

É um método utilizado para corrigir os problemas definitivamente.

P = PLAN = planejar

D = executar

C = CHECK = checar, avaliar

A = ACT = agir corretivamente

JUST IN TIME = JIT

É uma filosofia de produção voltada para eliminação de desperdícios no processo total de fabricação, de aquisição de matéria-prima à expedição final do produto.

Significa atender as necessidades do cliente interno e externo no momento em que aparecem. “ Exatamente na hora ”.

ENDOMARKETING

São técnicas de marketing utilizadas para os clientes internos da organização para mostrar a empresa e os produtos.

BENCHMARKING

É um esforço realizado na busca de melhores práticas ou maneiras de fazer alguma coisa. É a procura de um referencial de qualidade.

REQUISITOS DA ISO

1. Responsabilidade da administração;
2. Sistema de qualidade;
3. Análise crítica de contrato;
4. Controle de projeto;

5. Controle de documentos e de dados;
6. Aquisição;
7. Controle de produtos fornecidos pelo cliente;
8. Identificação e rastreabilidade do produto;
9. Controle de processo;
10. Inspeção e ensaios;
11. Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
12. Situação de inspeção e ensaios;
13. Controle de produto não-conforme;
14. Ação corretiva e ação preventiva;
15. Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega;
16. Controle de registro de qualidade;
17. Auditorias internas de qualidade;
18. Treinamento;
19. Serviços associados;
20. Técnicas estatísticas.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da Qualidade são utilizadas para observar, gerenciar e medir Fatos e Dados na busca de Solução de Problemas.

REQUISITOS PARA INICIAR A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE

⇒ Clareza sobre os objetivos da mudança;

- ⇒ Grau de comprometimento;
- ⇒ Consciência sobre dificuldades do “ caminho ”;
- ⇒ Conhecimento da cultura da empresa e do grau de mudança que será necessário;
- ⇒ Conhecimento e disponibilidade de tempo e dinheiro para o programa;
- ⇒ Visão estratégica.

MUDANÇAS PARA O ALTO NÍVEL DE QUALIDADE PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

	Alterações das	Planejamento e
PROCESSO → Conscientização da Alta Administração	→ Estratégias e Políticas	→ desenvolvimento da empresa
- Cultura	- Cultura da Organização	
	- Estratégia da empresa	
- Educação	- Organização da empresa	
ÁREAS DE	→	- Sistema de RH
→ - Organização		- Sistema de produção
MUDANÇA		- Sistema de marketing
- Infra-estrutura		- Sistema de tecnologia

CATEGORIAS DE EMPRESAS ELEGÍVEIS

ÓRGÃOS DO MERCADO COMPETITIVO

- ⇒ Manufaturas;
- ⇒ Prestadora de serviços;
- ⇒ Médias empresas;
- ⇒ Pequenas empresas e micro empresas.

ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PODER EXECUTIVO FEDERAL

- ⇒ Administração direta;
- ⇒ Autarquias
- ⇒ Fundações;
- ⇒ Empresas Públicas

CAPÍTULO III - EMPRESA

1 - História da Empresa

A história dos Correios se identifica com a própria humanidade.

Desde a antigüidade, pessoas foram incumbidas de transportar correspondência. É conhecido o episódio da Batalha de Maratona, em que um soldado correu até Atenas e, de tanto correr, morreu ao entregar a mensagem que levava, participando a vitória de Milcíades sobre os Persas.

Na China, os antigos mensageiros chegaram a usar uma espécie de uniforme e na chegada eram anunciados por sininhos que levavam por eles.

Durante a Idade Média, o serviço postal existia apenas em estado embrionário. Para trocar mensagens, os particulares recorriam aos correios dos reis ou dos príncipes e aos mensageiros que mantinham para seu uso particular. Os Correios eram um privilégio de reduzida classe social.

Com o aparecimento da imprensa e a descoberta de novas terras, ampliaram-se as relações entre os povos e a troca de correspondências.

No Brasil, o serviço de Correios foi instalado oficialmente em 25 de janeiro de 1663, quando este passou ao controle do estado. Até então a condução de cartas era feita por iniciativa particular.

Até o ano de 1931, os Correios funcionavam distintamente dos serviços telegráficos. Com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos, órgão integrante do Ministério da Viação e Obras Públicas, os serviços foram unificados.

Com a reforma administrativa levada a efeito pelo Governo Brasileiro, através do Decreto - Lei 200, de 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, órgão responsável pela política de integração e unificação do território brasileiro através das Comunicações.

Posteriormente, ainda dentro do espírito da reforma administrativa, o Departamento de Correios e Telégrafos, já então fazendo parte do Ministério da comunicações foi transformado em Empresa Pública, pelo Decreto - Lei 509, de 20 de março de 1969, com a denominação de Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

2 - Descrição Geral

FILATELIA

2.1 - Serviços de Mala Direta

⇒ Carta e/ou Cartão-Resposta

⇒ Devolução Garantida

⇒ Distribuição de Peças Promocionais sem Endereçamento

⇒ Envelope Encomenda Resposta

⇒ Porte Pago

⇒ Reembolso Postal

2.2 - Produtos

⇒ Aerograma Nacional e Internacional

⇒ Aerograma Social

⇒ Caixa de Encomenda

⇒ Comprovante de Franqueamento (CF)

⇒ “ Coupon - Réponse ” (Cupões - Resposta Internacionais)

⇒ “ Griffe ” Correios

⇒ Envelope Pré - Franqueado de 1º Porte

⇒ Envelope SEDEX

⇒ Envelope SEDEX Estadual Pré - Franqueado

⇒ Envelope SEDEX Internacional - EMS

⇒ Etiqueta de Franqueamento para Registro Nacional

⇒ Guia Postal Brasileiro - GPB

⇒ Justificativa Eleitoral

⇒ Telegrama Pré - Taxado (Simples e Urgente)

2.3 - Serviços de Encomendas

⇒ “ Colis Postal ” e “ Petit Paquet ”

⇒ Encomenda Normal

⇒ Serviço de Encomenda Expressa (SEDEX)

- Nacional

- A Cobrar

- Estadual Pré - Franqueado
- Hoje
- VIP
- Internacional - EMS

2.4 - Serviços Especiais e Convênios

- ⇒ Solicitação e Entrega de Passaporte pelos Correios
- ⇒ Vendas de Fichas Telefônicas
- ⇒ Cadastro Geral de Empregados e de Desempregados
- ⇒ Recebimentos de Carnês

2.5 - Serviço de Malotes

- ⇒ Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA)

2.6 - Serviços Postais

- ⇒ Guia Postal Brasileiro (Meios Magnéticos)
- ⇒ Caixa Postal
- ⇒ Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC)
- ⇒ Mala “ M ”
- ⇒ Serviços de Atualização de Endereços (SATE)
- ⇒ Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED)
- ⇒ TMKT - POST
- ⇒ Vales Nacional e Internacional

2.7 - Serviços Postais Adicionais

⇒ Aviso de Recebimento (AR)

⇒ Posta Restante

⇒ Registro

- Facultativo

- Módico

- Obrigatório

⇒ Registro para Entrega ao Próprio Destinatário - Mão Própria

⇒ Valor Declarado

2.8 - Serviços Telemáticos

⇒ Cabina Pública de TELEX

⇒ Carta Eletrônica

⇒ FAX POST

⇒ FAX POST Internacional A Bordo

⇒ Telégrafo Restante

⇒ Telegrama

- Fonado

- Pré - Datado

- Radiomarítimo

⇒ Telexograma

2.9 - Serviços Telemáticos Adicionais

⇒ Endereço Telegráfico Registrado

⇒ Pedido de Confirmação de Entrega de Mensagem Telegráfica

2.10 - Serviço de Utilidade Pública

⇒ Achados e Perdidos

⇒ Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU)

⇒ Taxas e Multas do Serviço Militar

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Não só a empresa, mas todos os seus colaboradores e dirigentes se conscientizarem da importância da implementação de normas, conceitos e tecnologia de fácil aplicabilidade a qualquer ramo de atividade, é só adaptá-lo, conforme alguns itens abaixo relacionados.

ABANDONA-SE

- Individualismo →
- Jeitinho, Improvisação →
- Achismo →
- Objetivos confusos →
- Gestão por Feeling →
- Mão de obra →
- Uso das pessoas →
- Centralização
- Comunicação Top-Down →
- Desinformação →
- Gestão segmentada →
- de processos

ADOPTA-SE

- Trabalho em grupo
- Planejamento
- Profissionalismo
- Objetivos claros, explícitos
- Gestão com dados
- Gente capaz
- Respeitos às pessoas
- Descentralização
- Comunicação ampla
- Transparência
- Gestão integrada dos processos

CAPÍTULO V - PROPOSTAS

1 - DIRIGENTES

DE	PARA
Ter a empresa sobre controle	Fazer a empresa crescer
Conservadorismo (em time que está ganhando não se mexe)	Buscar a inovação
A empresa é do empresário e serve a ele (empresa pobre - Empresário rico)	A empresa é de seus públicos
Levar vantagem (ganha-perde)	Postura (ganha-ganha)
Empregados são recursos humanos	Empregados são pessoas
Agir somente para o curto prazo	Agir para o curto prazo, médio e longo prazo.
Os recursos críticos são dinheiro e tecnologia	O recurso crítico é dos dirigentes da empresa
A culpa é do governo, fornecedores, clientes, empregados	A culpa é dos dirigentes da empresa
A empresa contra todos	A empresa e seus parceiros
Compro lealdade	Recebo lealdade agindo com lealdade
O segredo é a alma do negócio	Não existe segredo

2 - EMPREGADOS/COLABORADORES

DE	PARA
A empresa é do patrão	A empresa é de todos seus públicos
O empregado é temporário	O empregado pode ser duradouro
Quer da empresa o dinheiro	Quer da empresa QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)
QVT é responsabilidade dos “ chefes ”	QVT é responsabilidade de todos
Errar é humano	Acertar é humano
Valores como ordem, disciplina, companheirismo, ética, dedicação, trabalho... são caretas e humilhantes	Valores são o lubrificante e combustível das organizações
Sucesso é questão é “ escravo ”	Sucesso é um processo construído
O trabalho é “ escravo ”	O trabalho é saudável para o indivíduo e sociedade
Uma só andorinha não faz verão	A liderança positiva é trabalho de muitos
É necessário consertar “ em cima ” “ primeiro ”	Alguém precisa começar ! O exemplo da mudança é contagiante

CAPÍTULO VI - SÍNTESE, CONCLUSÕES E

RECOMENDAÇÕES

1 - Princípios e Valores

Para que nossas ações sejam sempre coerentes, é preciso definir os princípios e valores mais importantes para a área de Recursos Humanos. São eles:

- ⇒ Ética, justiça e transparência nos relacionamentos e ações;
- ⇒ Cliente externo como foco principal;
- ⇒ Parcerias construtivas com o ambiente externo;
- ⇒ A ECT como agente de desenvolvimento social, como empresa cidadã;
- ⇒ Foco nos resultados, observando-se a qualidade dos serviços e a rentabilidade;
- ⇒ Sinergia do negócio com o contexto competitivo;
- ⇒ Estratégia do negócio compartilhada e orientada para o futuro;
- ⇒ Ações definidas em parceria com clientes internos;
- ⇒ Descentralização e autonomia da gestão administrativa, com o acompanhamento de resultados;

- ⇒ Educação empresarial contínua, valorizando o conhecimento e o capital intelectual;
- ⇒ Seres humanos valorizados, com consciência organizacional positiva e elevada;
- ⇒ Cultura organizacional participativa;
- ⇒ Simplicidade e flexibilidade nas ações, como fator de evolução.

2 - Políticas e Diretrizes

Tendo em mente a visão, a missão, os princípios e os valores dos Recursos Humanos da ECT, chegamos às políticas e diretrizes. Elas definem e direcionam a atuação da empresa, principalmente no que se refere às pessoas que participam o trabalho dos Correios.

Atuar como agente de desenvolvimento social e de apoio às ações governamentais do País.

- ⇒ Como empresa estatal, a ECT apóia as ações sociais, educativas, culturais e de saúde do governo federal.

Procurar introduzir os conceitos de remuneração variável como estratégia do negócio, em face das constantes e rápidas mudanças.

- ⇒ Modernizar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários é mais um passo para ajustar a empresa à realidade dos negócios.

Direcionar o comprometimento dos colaboradores com o negócio da organização.

⇒ Treinamento e conscientização para que cada um tenha conhecimento do seu papel e importância dentro da ECT.

Dirigir as ações para assegurar o atendimento às expectativas dos clientes internos, externos e dos parceiros de negócios.

⇒ Para que a empresa tenha clientes satisfeitos, antes de tudo é importante que seus empregados e parceiros também trabalhem com satisfação.

Mudar o foco das ações de RH de centro de custos para o centro de resultados.

⇒ Ter sempre em mente os objetivos e resultados desejados, com a visão do futuro.

Promover o desenvolvimento de uma cultura de negócios, dirigida para a ampliação e o aprimoramento da atuação comercial da organização.

⇒ Toda a ECT caminhando junta num mesmo objetivo: desenvolver cada vez mais os seus negócios.

Estabelecer como constante a preocupação com a criação e agregação de valores para a empresa e para o cliente.

⇒ Todas as ações devem ter como objetivo aumentar o patrimônio da empresa, desde os recursos financeiros até a satisfação dos clientes.

Enfatizar a cultura organizacional participativa, democrática e proativa.

⇒ Cada empregado pode - e deve - participar com sugestões, idéias e críticas que possam melhorar o clima de trabalho e eficiência da ECT. A administração tem o dever de escutá-lo, abrindo as portas para isso. A participação e o diálogo com clientes e fornecedores também é muito importante.

Promover a descentralização da gestão administrativa e do processo decisório, mediante maior autonomia e compartilhamento de responsabilidades.

⇒ Quando os colaboradores são incentivados a tomar decisões, a empresa fica mais ágil e, portanto, mais competitiva.

Incentivar continuamente o autodesenvolvimento profissional e a educação empresarial, de forma a permitir a assimilação dos processos de mudança.

⇒ A cada dia, a mudança de tecnologia e o surgimento de novos serviços acontecem mais rápido. O treinamento tem que preparar as pessoas para essas mudanças.

Valorizar o patrimônio intelectual da organização, preservando e estruturando o conhecimento, para atender às necessidades empresariais.

⇒ Valorizar o ser humano como um dos maiores patrimônios da empresa. Afinal, o conhecimento adquirido em anos de trabalho é um bem precioso e que portanto merece ser preservado.

Priorizar a via negocial no trato das questões entre capital e trabalho.

⇒ A valorização do trabalhador também passa pelo diálogo aberto com suas associações e sindicatos. É o melhor caminho para a solução de eventuais discordâncias.

Atuar como instrumento e agente facilitador de uma cultura favorável à concretização do Programa Nacional de Qualidade dos Correios.

⇒ Trabalhar com quantidade é bom para todo mundo. Se de um lado a empresa conquista mercado oferecendo serviços de qualidade, de outro o empregado passa a ser melhor reconhecido por seu trabalho.

Praticar a convivência profissional sob os princípios de mútua confiança, respeito e responsabilidade.

⇒ Os relacionamentos e ações devem ser pautados pela ética, justiça e respeito ao ser humano.

Valorizar a pessoa humana em sua condição de ser integral e dotada de consciência crítica, promovendo a qualidade de vida.

⇒ Além de valorizar o profissional, também é fundamental valorizar o homem, promovendo, assim, o crescimento, a realização e auto-estima pessoal.

ANEXO I - AGRADECIMENTOS

Em função desta pesquisa, tive a oportunidade de conhecer muitas pessoas interessantes com quem, além de me oferecer ajuda, tive o prazer de compartilhar também de seus saberes e, em alguns casos, também da amizade. A essas pessoas, ofereço minha vida gratidão, pois este trabalho é também fruto das nossas trocas de informações e por isso, é obra de todos nós.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Manual ISO - 9000 - Prof, Luís Filipe de Souza D. Reis 1994
- Guias para Garantia da Qualidade - IBP - Capítulos 2 e 3 1988
- Norma - ISO - 9004 - 2 - Diretrizes para Serviços - ABNT 1994
- Documentação do Sistema da Qualidade - ISO - 9000 - Roberto
Caldarola - 1994
- Catálogos
- Coordenador do MBAUFPR Clóvis L. Machado da Silva PHD
- Revista COFI : Correios Filatélico, 1996
- Folders
- SINARH