

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**KLAUS ROTMAN DANTAS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 9S NA ÁREA COMERCIAL DA  
DIRETORIA REGIONAL DOS CORREIOS DO PARANÁ**

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA  
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**KLAUS ROTMAN DANTAS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 9S NA ÁREA COMERCIAL DA DIRETORIA  
REGIONAL DOS CORREIOS DO PARANÁ**

Monografia apresentada para conclusão  
do Curso de Especialização em Gestão da  
Qualidade e Produtividade da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador:  
Prof. Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA**

**2011**

Santos, Klaus Rotman Dantas

Avaliação do Programa 9s Na Área Comercial da Diretoria  
Regional dos Correios do Paraná/ Klaus Rotman D. Santos

Monografia – Curso de Especialização em Gestão da  
Qualidade e Produtividade.  
Curitiba - PR, março de 2011.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade  
Orientador: Professor Dr. João Carlos da Cunha

1. Gestão da Qualidade

2. 5S

3. 9S

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha esposa e aos meus filhos, pela paciência e tolerância com minhas ausências.

## AGRADECIMENTOS

A

### **Jesus Cristo**

pela vida, pela oportunidade e pela conquista, pois sem Ele nada seria possível.

Dona **Maria de Lourdes**, Minha mãe, e ao Senhor **José Maria**, meu pai que se dedicaram muito na construção do que há de melhor em mim.

**Carminne**, minha esposa,

pelo apoio que viabilizou a execução deste trabalho - sem sua compreensão, seu suporte e incentivo eu não teria galgado mais este degrau.

Prof. Dr. **João Carlos da Cunha**,

pela orientação, apoio, paciência e ensinamentos que fizeram com que este trabalho se concretizasse.

Prof. Msc. **Felipe Fontes Rodrigues**, coordenador de nossa turma,

pelo suporte e incentivo acadêmico, sem o que este trabalho não estaria sendo entregue.

**Bete**, secretária do curso, grande apoiadora,

pela sua constante solicitude em nos ajudar, a mim e a todos os meus colegas de curso.

Meus **familiares e amigos**,

que sempre estiveram ao meu lado, mesmo que não fisicamente, pois mesmo que longe de meus olhos, nunca deixei de sentir o calor de seus corações.

Meu simples, mas profundo, muito obrigado.

## **EPÍGRAFE**

“Acredito em Deus, todos os outros devem apresentar dados e fatos”. W. E. Deming

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos .....	2
1.2. Justificativa.....	2
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>4</b>
2.1. O Conceito da Qualidade .....	4
2.2. Modelos da Qualidade .....	5
2.2.1. O Modelo dos Cinco Sentidos (5S) .....	6
2.2.2. O Modelo dos Oito Sentidos (8S).....	11
2.2.3. A Proposta dos Dez Sentidos (10S).....	14
2.2.4. O Modelo das Normas ISO.....	16
2.2.5. O Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.....	19
2.2.6. Coexistência dos Modelos da Qualidade .....	23
2.2.7. Sistemas da Qualidade e Implantação .....	24
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>4. UNIVERSO ESTUDADO .....</b>	<b>29</b>
4.1. A Empresa .....	29
4.2. Identidade Corporativa .....	29
4.3. Histórico .....	31
4.4. Estrutura Estudada.....	32
4.5. O Contexto da Qualidade na Organização.....	36
4.5.1. Os Sistemas de Melhorias e o SAPPP .....	41
4.5.2. A Padronização e Melhoria do Atendimento (PMA) .....	43
4.5.3. Os Nove Sentidos da Qualidade (9S).....	48

<b>5. AVALIAÇÃO DO 9S</b> .....	<b>55</b>
5.1. Análise comparativa entre o 5, o 8S e o 9S .....	55
5.2. A forma de Avaliação do Modelo 9S .....	58
5.3. A prática do 9S nas Agências .....	63
5.4. A prática do 9S nas Gerências da Área Comercial .....	66
5.5. Síntese da Avaliação do 9S .....	68
<b>6. PROPOSTAS DE MELHORIA</b> .....	<b>70</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	<b>75</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>76</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>80</b>
I – Formulário de Avaliação Externa do 9s .....	81
II – Formulário de Avaliação Externa para Agências do SAPPP .....	87
III – Atribuições dos Gestores Regionais do 9S.....	100



## LISTA DE FIGURAS

Figura	01	FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROGRAMA 8S	14
Figura	02.	FUNDAMENTOS VERSUS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	21
Figura	03	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE	26
Figura	04.	LOGOTIPO OFICIAL DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	29
Figura	05	ORGANOGRAMA DA DIRETORIA REGIONAL DO PARANÁ	34
Figura	06	REVENS DO PARANÁ	35
Figura	07	VERTENTES DO PNQC	36
Figura	08	DISTINTIVO DO PROGRAMA 5S DOS CORREIOS	37
Figura	09	DISTINTIVO DO PROGRAMA DE GERÊNCIA DA ROTINA E GERENCIAMENTO DE MELHORIAS	37
Figura	10	DISTINTIVO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO ATENDIMENTO	38
Figura	11	DISTINTIVO DAS NORMAS ISO NA ECT	38
Figura	12	SELOS DISTINTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL E DA COLETA SELETIVA DE LIXO	39
Figura	13	DISTINTIVO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DOS CORREIOS	39
Figura	14	DISTINTIVO DO PROGRAMA DE QUALIDADE NA GESTÃO DE AGÊNCIAS	40
Figura	15	DISTINTIVO DO PMA	43
Figura	16	ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES PARA GESTÃO DA PMA	45
Figura	17	ANTES E DEPOIS DO PMA NUM GUICHÊ DE ATENDIMENTO	46
Figura	18	ANTES E DEPOIS DO PMA NO ALMOXARIFADO DE UMA AGÊNCIA	47
Figura	19	ANTES E DEPOIS DO PMA NO INTERIOR DE UMA AGÊNCIA	47

Figura	20	DISTINTIVO VISUAL DO PROGRAMA 9S	48
Figura	21	9S X PMA	65
Figura	22	GRÁFICO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro	01.	CONCEITOS DA QUALIDADE E SEUS AUTORES	04
Quadro	02.	OS CINCO SENSOS DA QUALIDADE	08
Quadro	03	INFRAESTRUTURA DA DR/PR	33
Quadro	04	DESCRIÇÃO DOS SENSOS DO 9S	48
Quadro	05	DEFINIÇÃO E ORDEM DOS SENSOS NO 5S, 8S E 9S	56
Quadro	06	EQUIVALÊNCIA CONCEITUAL ENTRE O 5S, O 8S E O 9S	58
Quadro	07	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS DE QUESTÕES PARA CADA SENSO NA LISTA DE AVALIAÇÃO DO MODELO 9S	60
Quadro	08	QUESTÕES REFERENTES AOS QUATRO SENSOS ADICIONAIS NA LISTA DE VERIFICAÇÃO DO 9S	61
Quadro	09	PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA OS SENSOS ADICIONAIS DO 9S	71
Quadro	10	PLANO DE REIMPLANTAÇÃO DO MODELO 9S NAS GERÊNCIAS E REVENIS APÓS REFORMULAÇÃO	74

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Administração Central
AC	Agência de Correios
APAM	Associação de Pais Alunos e Mestres
APLAQ	Assessoria de Planejamento e Qualidade
APEGE	Assessoria de Planejamento e Gestão
ASQUA	Assessoria da Qualidade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BSI	<i>British Standards Institute</i>
CB 25	Comitê Brasileiro da Qualidade
CEP	Controle Estatístico da Qualidade
CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
CONEG	Coordenação de Negócios
COSUP	Coordenação de Suporte
DERAT	Departamento de Administração da Rede de Atendimento
DIN	<i>Deutsches Institut für Normung</i>
DIOPE	Diretoria de Operações
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DR	Diretoria Regional
DR/PR	Diretoria Regional dos Correios no Paraná
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EUA	Estados Unidos da América

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GERAT	Gerência de Atendimento
GQT	Gestão pela Qualidade Total
GRGM	Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial
ISO	International Standardization Organization
JUSE	União da Ciência e Engenharia Japonesa
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEC	Modelo de Excelência dos Correios
NBR	Norma Brasileira
NC	Não-conformidade
PDCA	Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir.
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQC	Programa Nacional de Qualidade dos Correios
PQGA	Programa de Qualidade na Gestão das Agências
QT	Qualidade Total
SEDEX	Serviço de Entrega de Documentos Expressos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SMEL	Sistema de Melhoria
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## RESUMO

Este trabalho teve como propósito realizar o levantamento, a avaliação e a proposição de melhorias para o Programa dos Nove Sentos da Qualidade (9S) adotado pela Área Comercial da Diretoria Regional do Paraná - estrutura estadual da Diretoria Comercial da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Para cumprir tal propósito realizou-se a revisão bibliográfica sobre o conceito da qualidade e seus Modelos, com maior ênfase ao modelo japonês dos cinco sentos (5S) e suas adaptações mais recentes, e o levantamento das práticas organizacionais por meio de pesquisa aplicada, descritiva e documental. Os dados levantados e as avaliações realizadas redundaram na proposta de melhor aproveitamento do modelo já adotado nas áreas de apoio da Área Comercial e a integração dos sentos pertinentes com os demais modelos da qualidade adotados nas Unidades de Atendimento.

1. **Modelos da Qualidade.**    2. **5S**                    3. **9S**

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade é fator de sucesso para as pessoas e organizações, como sempre foi. Esta característica já diferenciava produtos e serviços antes que se buscasse a determinação científica de seu conceito. Sua importância evoluiu junto com o conhecimento humano e tornou-se, nos dias atuais, uma condição para o sucesso.

As preocupações formais com este tema são anteriores à década de 1940 - o advento da Segunda Guerra Mundial catalisou sua necessidade. Nos anos 1950 o movimento pela Qualidade Total do Japão estabeleceu os alicerces de sua nova indústria, que nas décadas seguintes passou a ser reconhecida pela sua excelência e competitividade.

Uma das primeiras expressões do movimento japonês pela Qualidade Total foi um modelo prático, inicialmente denominado de “Regra dos 5S” que tinha como objetivo mitigar perdas de produção. Com o passar do tempo esse Modelo veio a ser reconhecido e adotado em todo o mundo, dada a sua simplicidade de implantação e operação e sua capacidade de promoção da qualidade.

O Modelo 5S consiste em promover a adoção de cinco comportamentos conceituais básicos, buscando a conscientização das pessoas, defendendo a existência de um modo excelente de agir, capaz de provocar efeitos benéficos para elas e para a organização.

No Brasil o Modelo 5S vem sendo aplicado desde os anos de 1990, com muito sucesso, tanto em sua forma original como também através de adaptações, propostas por acadêmicos e organizações, através da adição de novos conceitos.

O Programa 9S é uma adaptação do Modelo 5S original, desenvolvido e utilizado na Diretoria Regional dos Correios no Paraná (DR/PR). Foi implantado em 2002 e busca promover a qualidade por meio da conscientização dos nove sentidos da qualidade que propõe.

Os nove sentidos do 9S são compostos pelos cinco sentidos originais e por quatro sentidos adicionais que, da forma como foi proposto, não encontra identidade nem na literatura acadêmica e nem em outras organizações. O 9S estriba-se em

lacunas culturais brasileiras para ressaltar, nos sentidos adicionais, certas especificidades que o Modelo original comporta de forma implícita (devido a elementos pré-existentes da cultura japonesa).

Este estudo verificará o conteúdo conceitual e a aplicabilidade dos sentidos adicionais do Programa 9S, conforme adotado pela DR/PR em sua Área Comercial. Avaliará também sua efetividade, conceitual e prática, além de suas interações com os demais Programas de Qualidade da organização na área escolhida.

A avaliação resultará no levantamento dos benefícios do Programa 9S para a organização e apontará as oportunidades de melhoria. Propostas de melhoria serão apresentadas para minimizar ou sanar as deficiências encontradas.

### **1.1. Objetivos**

Avaliar o Programa 9S estabelecido na Área Comercial da Diretoria Regional dos Correios no Paraná e propor aprimoramentos.

Especificamente objetiva-se o levantamento dos conceitos e das práticas do Programa 9S, a comparação entre sua proposta conceitual com a dos outros modelos documentados na literatura científica, a análise do alinhamento entre seus conceitos e suas práticas, as possíveis interações entre o mesmo e os demais programas organizacionais da qualidade (que a ele sejam pertinentes) e a proposição de aprimoramentos.

### **1.2. Justificativa**

A qualidade tem tanta importância em uma organização que Deming chegou a declarar que os custos necessários para promovê-la não precisariam nem mesmo ser medidos, garantindo que o benefício oriundo dessa despesa justificaria qualquer custo. Apesar disso, outros autores prescrevem controles de custos para mensurar tais gastos. Este entendimento diverso sugere a busca de maior eficiência na relação custo-benefício de um modelo da qualidade adotado.



Se os custos de um modelo da qualidade têm se tornado alvo de propostas de avaliação na literatura científica, como prescindir da avaliação dos impactos dos modelos da qualidade no contexto prático de uma organização? Como não se avaliar a aderência entre os conceitos de um modelo com suas práticas organizacionais? Como declinar de avaliações mais abrangentes, capazes de subsidiar melhorias não só para o aspecto custo, mas em todas as demais dimensões relacionadas com a aplicação do modelo dentro de uma organização?

A avaliação da aplicação de um modelo da qualidade pode (e deve) ser realizada não apenas na dimensão custo, mas principalmente nas dimensões conceituais e práticas, provendo subsídios para diagnósticos e propostas de melhoria, promovendo o aprimoramento da prática da qualidade.

Além dos benefícios inerentes a qualquer avaliação com propósito de melhoria, existem evidências de que os senso adicionais do Programa 9S têm problemas de enunciado, não foram devidamente aproveitados ou não estão trazendo os resultados esperados para a organização.

Uma das grandes vantagens do modelo 5S é sua simplicidade, simplicidade esta que parece ter sido prejudicada após a adaptação no modelo 9S. Além de maior complexidade, em virtude dos senso adicionais, há evidências de que o Programa 9S tenha se tornado conceitualmente mais complexo que o necessário e que suas práticas não traduzam completamente o sentido de seus conceitos.

Tendo em vista tais suspeitas, faz-se necessária a identificação de seus fundamentos teóricos e o levantamento de suas práticas, visando à verificação e avaliação de seu alinhamento conceitual e sua validade organizacional. Tal análise, e conseqüente diagnóstico, contribuirão para a melhoria do Programa, oportunizando sua evolução e maximizando os efeitos esperados para o mesmo no âmbito da Área Comercial da DR/PR.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresentará a fundamentação teórica, possibilitando a exposição dos conceitos nos quais se baseiam os fundamentos da Qualidade e seus modelos.

### 2.1. O Conceito da Qualidade

Este é um tema que apresenta certas dificuldades muito peculiares, por exemplo: a palavra qualidade “não é um termo técnico exclusivo, mas uma palavra de domínio público”, “não se pode redefini-la de qualquer modo, certo de que as pessoas acreditarão ser esse seu significado” (PALADINI, 2000, p. 16). Essa “confusão”, a respeito do significado da palavra “qualidade”, foi percebida por Juran, quando formulou a seguinte recomendação: os “altos gerentes devem assegurar que os manuais e os materiais de treinamento da empresa incluam definições claras da palavra qualidade...” (JURAN, 1990, p. 17).

Este contexto aparentemente caótico também parece se estender ao próprio conceito da qualidade, que não é unânime entre os autores. Cada um estabelece o conceito de forma particular, lançando maior ou menor ênfase a certos aspectos que a outros, o que possibilita diferentes desdobramentos que acabam provocando “um grande impacto na concepção dos modelos de qualidade a serem implantados nas organizações” (CUNHA, 2009, p.6).

O Quadro abaixo apresenta alguns desses conceitos e seus autores:

QUADRO 01: CONCEITOS DA QUALIDADE E SEUS AUTORES

Conceitos	Autores
“qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos”	Crosby <sup>1</sup>
“qualidade é adequação ao uso”	Juran <sup>1</sup>
“qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas”	Thurston <sup>1</sup>
“qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e preço de venda do produto”	Feigenbaum <sup>1</sup>
“o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”	Campos <sup>2</sup>

Fontes: <sup>1</sup>(CUNHA, 2009, p.4 – 6) <sup>2</sup>(CAMPOS,1992, p.2)

Mesmo considerando que “a definição da qualidade está sendo constantemente mudada e expandida” (HRONEC, 1994, p 44), a variedade de expressões para este conceito leva outro autor a declará-lo “escorregadio” e “difícil de definir” (GARVIN, 1992, p. xii). O próprio Juran chegou a reconhecer que “frases curtas” para este tema são “armadilhas” (BARROS, 1992, p. 212) e “nenhuma definição sucinta é realmente precisa” (JURAN, 1990, p.16).

Qual definição adotar então? Conforme Cunha, “na verdade, o conceito de qualidade é operacionalizado mediante a definição do objeto a ser avaliado, do avaliador e seus motivos e de seu método de avaliação” (CUNHA, 2009, p.4), que concorda com Moller, quando afirma que este julgamento (do conceito) depende basicamente de quatro fatores: a situação, o julgador, os critérios usados e as exigências e expectativas que precisam ser satisfeitas (MOLLER, 1999, p. 12-13).

Em suma: o termo qualidade precisa estar definido de forma clara na organização, que deve assumir o conceito que melhor expresse o foco de seu modelo da qualidade escolhido, visando a satisfação de todos os atores envolvidos e garantindo sua competitividade e continuidade.

## **2.2. Modelos da Qualidade**

Após a escolha do conceito, a organização precisa definir um modelo de abordagem para a qualidade, tornando palpáveis as suas compreensões e expectativas sobre o tema, de forma a testemunhar, sensibilizar e orientar todas as partes envolvidas na geração de valor para operacionalizar o conceito através de comportamentos, processos e práticas. Conforme Oakland (1994, p. 10): “A qualidade precisa ser administrada - não acontece sozinha.”

As mudanças organizacionais ocorrem por meio de diversas iniciativas, mas principalmente através de capacitação e treinamento das pessoas, impactando não só os processos organizacionais, mas também a cultura organizacional. As transformações só ocorrem quando os indivíduos se engajam nos processos de mudança e passam a agregar valor e contribuir para que os objetivos sejam

atingidos, sentindo-se mais responsáveis pelas suas ações e pelos resultados organizacionais.

Existem diferentes modelos de gestão que podem ser aplicados nas organizações com o intuito de estabelecer novos patamares de qualidade e produtividade. Três exemplos destes modelos serão apresentados na sequência. Distintos na forma, mas equivalentes em importância, sendo todos pertinentes ao propósito deste trabalho, os modelos são: o modelo 5S (e seus derivados), o modelo das normas da série ISO 9001 e o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

### **2.2.1. O Modelo dos Cinco Sentos (5S)**

A bibliografia, de uma forma geral, remete ao Japão derrotado do pós-guerra para introduzir o tema. Vale ressaltar, entretanto, que o investimento educacional japonês na educação de seu povo em boas maneiras, hábitos de higiene, limpeza, disciplina e combate aos desperdícios são anteriores ao próprio evento da Segunda Grande Guerra, ocorrendo (de forma institucional) desde 1872 (ABRANTES, 2001, p.17). Os 5S representam bem antigos aspectos culturais japoneses na forma de apropriação dos conceitos de gestão fomentados naquele país entre 1948 e 1950.

O modelo prático, batizado inicialmente como “Regra dos 5S”, foi criado em maio de 1950 no Centro de Educação para a Qualidade no Japão, por intermédio da equipe do Dr. Kaoru Ishikawa. O alvo do modelo era o combate às causas de perdas e desperdícios (ABRANTES:2001, p.18), o que combina em muito com a reconstrução de um país destruído e com sua falta de recursos naturais.

O modelo 5S é a segunda expressão do movimento japonês pela Qualidade Total (QT) após a Segunda Grande Guerra Mundial. O primeiro esforço foi no Controle Estatístico de Processos, disseminado principalmente pelo professor Deming, entre 1950 e 1952. Todo esse movimento japonês rumo a QT foi “baseado nos fundamentos da administração de empresas e na psicologia industrial, que

possuem referências de autores reconhecidos como Deming, Juran, McGregor, Maslow, Herzberg e Shewart” (ABRANTES, 2001, p. 1).

A adoção do Programa 5S foi um dos fatores decisivos na recuperação do Japão e foi primordial para a implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT) em suas organizações. Demonstrou ser tão eficaz que até hoje é considerado indispensável para promover a qualidade, ocasionando melhor qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade das organizações (RIBEIRO,1994, p.17).

O modelo, por intermédio da prática de seus cinco sentidos, estimula alterações no comportamento das pessoas, promovendo a reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, a identificação de áreas e dos materiais, a execução constante de limpeza no local de trabalho, a construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e a manutenção da ordem implantada. Estas transformações redundam na melhoria do desempenho global da organização.

A simplicidade do modelo, entretanto, é inversamente proporcional à sua capacidade de transformação cultural, pois seus efeitos são “tão abrangentes que o tornam uma prática fundamental para obtenção e consolidação do processo educacional de quaisquer atividades” (RIBEIRO,1994, p.17).

No Brasil o modelo vem sendo usado desde 1990, com maior sucesso nas organizações com boa administração de recursos humanos. Há casos de sucesso conhecidos, como o da Companhia Vale do Rio Doce, na Oficina de Manutenção de Mina em Derim, Ouro Preto, onde a implantação do modelo entre 1994 e 1996 possibilitou um crescimento de aproximadamente 11% no índice de disponibilidade da frota de caminhões Haulpak 120 t e a redução de aproximadamente 65% nos custos de manutenção mensal dos mesmos. No caso da Empreiteira Andrade Gutierrez a implantação do 5S entre junho de 1993 e outubro de 1994 possibilitou a redução de 10% dos custos indiretos e melhoria de 30% da produtividade. (ABRANTES, 2001, p.19)

Os cinco sentidos japoneses do modelo surgem em português por meio de palavras diferentes, conforme o respectivo entendimento e interpretação de cada

autor, mas com significados próximos ou equivalentes. Alguns exemplos são apresentados no Quadro 02.

#### QUADRO 02: OS CINCO SENSOS DA QUALIDADE

Senso em japonês, na ordem em que ocorrem:	Conforme Cunha (2009)	Conforme Abrantes (2001)	Conforme Ribeiro (1994)
SEIRI	Descarte	Utilização	Organização
SEITON	Arrumação	Ordenação	Ordem
SEISO	Limpeza	Limpeza	Limpeza
SEIKETSU	Saúde	Bem-Estar	Asseio
SHITSUKE	Disciplina	Autodisciplina	Disciplina

Fonte: o autor

A semelhança entre as interpretações destes autores para cada senso revela o comum entendimento dos mesmos. Seus significados e suas aplicações práticas serão apresentados a seguir.

O primeiro senso é o do descarte, utilização ou seleção. Este senso “refere-se a melhor utilização dos recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado” (PALADINI, 2000, p. 248), ou a “separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas coisas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente” (RIBEIRO, 1994, p. 18), para “maximizar o uso destes insumos de forma racional” (LOURENÇO, 1999, p.23).

O primeiro senso tem impacto no aproveitamento dos recursos e, por consequência, na mitigação de desperdícios. Na prática isto se torna perceptível na liberação de espaços físicos, na viabilização de um arranjo físico mais eficiente (com menores perdas por movimento) e pela economia de material, além de todos os demais desdobramentos que estes benefícios trazem.

O segundo senso é o da arrumação, ordenação ou organização. Este senso “refere-se a organização física da empresa, com a definição de processos de alocação de bens tangíveis (*layouts*) e intangíveis (informações)” (PALADINI, 2000, p. 249), visando “guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de

acessá-las, levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação” (RIBEIRO, 1994, p. 18), tendo em vista que “a ordenação contribui para a redução de stress, cansaço físico e acidentes do trabalho” (LOURENÇO, 1999, p. 23).

O segundo senso potencializa os efeitos do primeiro, pois é a organização que possibilita o melhor aproveitamento dos espaços existentes, a rapidez e facilidade na busca de itens (melhorando a produtividade) e permite a racionalização do trabalho.

O terceiro senso é o da limpeza. Este senso “refere-se à conservação de ambientes de trabalho” (PALADINI, 2000, p. 249), em outras palavras: “é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas” (RIBEIRO, 1994, p. 18), o que “significa adquirir o hábito de manter sempre limpo e em ótimo estado de conservação os ambiente dos quais se faz uso” (LOURENÇO, 1999, p. 23).

O terceiro senso traz benefícios para a saúde das pessoas, para a manutenção dos equipamentos e para a imagem da organização. Envolve não só a ideia de limpar, mas de não sujar aumentando até a segurança no trabalho.

O quarto senso é o da saúde, bem-estar ou asseio. Este senso “refere-se à conservação da saúde dos recursos humanos da organização” (PALADINI, 2000, p. 249), tratando-se de “conservar a higiene” (RIBEIRO, 1994, p. 19).

Conforme Paladini (2000, p. 249) o quarto senso tem ligação com a melhoria das condições de trabalho, no tocante a conforto, segurança e proteção do trabalhador. Lourenço (1999, p. 32) concorda e menciona que é comum as empresas atentarem para as condições higiênicas e de risco físico. O quarto senso traz benefícios de redução de custos em função da redução de gastos pela prevenção de doenças e acréscimos na produtividade por colaborador.

O quinto senso é o da disciplina ou autodisciplina. Este senso “refere-se à definição e à manutenção de valores (em geral, éticos ou morais, de caráter individual ou coletivo) e a atenção permanente a eles” (PALADINI, 2000, p. 249); “é uma construção infinita de uma maneira cada vez melhor de ser, agir e sentir” (LOURENÇO, 1999, p. 34).

O último senso pode ser compreendido como a consolidação e manutenção dos sentidos anteriores (LOURENÇO, 1999, p. 34) e “sugere a ausência de controles e fiscalizações externas às pessoas, já que o comportamento é definido por valores” (PALADINI, 2000, p. 249). Os valores a que Paladini se refere são exatamente os valores morais, que envolvem os conceitos éticos da organização e do indivíduo.

A autodisciplina traz benefícios para as pessoas e para a organização, pois redundam em melhorias no convívio social, em reduções de custos e em maior confiabilidade no cumprimento dos requisitos de qualidade.

O modelo dos cinco sentidos é basicamente a determinação, pessoal e organizacional, de eliminar o desnecessário, arrumar ou organizar e limpar o local de trabalho, além de desenvolver a disciplina de assim mantê-lo, promovendo saúde e produtividade a seus usuários.

Apesar de mobilizar, organizar e transformar pessoas e organizações, este conjunto de hábitos não assegura a qualidade dos produtos e serviços por sua simples aplicação e prática, mas cria as condições necessárias para o estabelecimento e desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total (GQT), que buscará tal resultado.

A maior dificuldade da implantação efetiva desse modelo de qualidade, bem como de qualquer outra inovação na organização, é a mudança dos próprios envolvidos, em todos os níveis hierárquicos. “As pessoas querem mudanças, querem que o mundo mude, mas não querem mudanças em si próprias!” Esta barreira só pode ser vencida com persistência, por meio de diagnóstico e da eliminação contínua e/ou concomitante das dificuldades que atrapalham as pessoas, equipes e setores (CUNHA, 2009, p.27 e 28).

Recomendações para a mitigação das possíveis falhas e resistências para a implantação deste e dos demais modelos pode ser encontrada na última seção da revisão bibliográfica deste trabalho.



### 2.2.2. O Modelo dos Oito Sentos (8S)

O modelo dos oito sentos foi proposto com o intuito de “complementar e adequar a filosofia básica do 5S ao Brasil” (ABRANTES, 2001, p 21). Com esta premissa são propostos os três sentos adicionais, apresentados abaixo:

- *SHIKARI YARO*: Determinação e União
- *SHIDO*: Treinamento
- *SETSUYAKU*: Combate aos Desperdícios.

O Programa 8S, conforme proposto por seu autor, “é uma completa metodologia de gestão” (ABRANTES, 2001, p 21), que busca promover a mudança de comportamento de dirigentes e funcionários.

Ainda conforme o autor, o Programa 8S prescreve cinco etapas de implantação, ilustradas pela Figura 01 e descritas a seguir:

#### 1) Senso de Determinação e União (*SHIKARI YARO*).

- O alvo desta etapa é estimular a determinação ou conscientização da alta administração e dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre a importância do Programa e os resultados a serem obtidos. Nesta etapa são realizadas reuniões com os diretores, gerentes, supervisores e funcionários, o coordenador do Programa é escolhido, o Programa é comunicado e divulgado, os planos de motivação e de ações imediatas são estabelecidos e se realiza a primeira avaliação. (ABRANTES, 2001, p37 - 49)

#### 2) Senso de Treinamento (*SHIDO*).

- Nesta etapa ocorre o treinamento do coordenador do Programa, bem como dos diretores, gerentes e funcionários. Também é nesta etapa que ocorre a montagem do escritório do Programa 8S, são selecionados e treinados os facilitadores, são elaborados o plano diretor e o plano de execução e é feito o registro e análise da situação

atual, ensejando uma nova avaliação e retroalimentação do processo. (ABRANTES, 2001, p50-66)

3) *Sensos de Utilização (SEIRI)*, *Ordenação (SEITON)* e *Limpeza (SEISO)*.

- Nesta etapa ocorre a comunicação oficial da alta direção, a colocação das faixas e cartazes, o planejamento, o preparo de ferramentas e EPI, a escolha das áreas e máquinas modelo, o plano da coleta seletiva de lixo, o “Dia da Grande Limpeza”, o balanço dos resultados e nova avaliação com conseqüente retroinformação do Programa. Os três *sensos* relacionados com esta etapa são aplicados ao mesmo tempo, pois a rigor não existe como separar estes três *sensos*. (ABRANTES, 2001, p67-85)

4) *Sensos de Bem-Estar (SEIKETSU)* e *Autodisciplina (SHITSUKE)*.

- Os *sensos* relacionados com esta etapa, conforme o autor, não são implantados, mas sim fruto das etapas anteriores. Em sua opinião o *senso* de Bem-Estar é conseqüência direta das melhorias físicas no ambiente e clima organizacional, enquanto que o *senso* de Autodisciplina, o mais difícil de ser absorvido e praticado, pois mexe com a cultura e comportamento das pessoas, exige ações e tempo para que todos desenvolvam. (ABRANTES, 2001, p86-95)

5) *Senso de Economia e Combate aos Desperdícios (SETSUYAKU)*.

- A etapa final requer que os sete *sensos* anteriores sejam operativos, com as pessoas educadas, treinadas e conscientizadas para que se tenha início o combate ao desperdício. Assim, quando oportuno, a quinta etapa é iniciada com uma campanha de conscientização, promovida pela alta administração, seguida de reuniões entre diretores, gerentes e chefes. A organização é então dividida em setores e são escolhidos seus líderes, que colocarão em prática planos de combate aos desperdícios baseados em técnicas conhecidas de redução de desperdício e em sugestões e ideias dos funcionários. Em seguida os resultados são avaliados e divulgados, com a recompensa

pelas ideias e sugestões, e o processo é finalmente retroalimentado. (ABRANTES, 2001, p. 96-134)

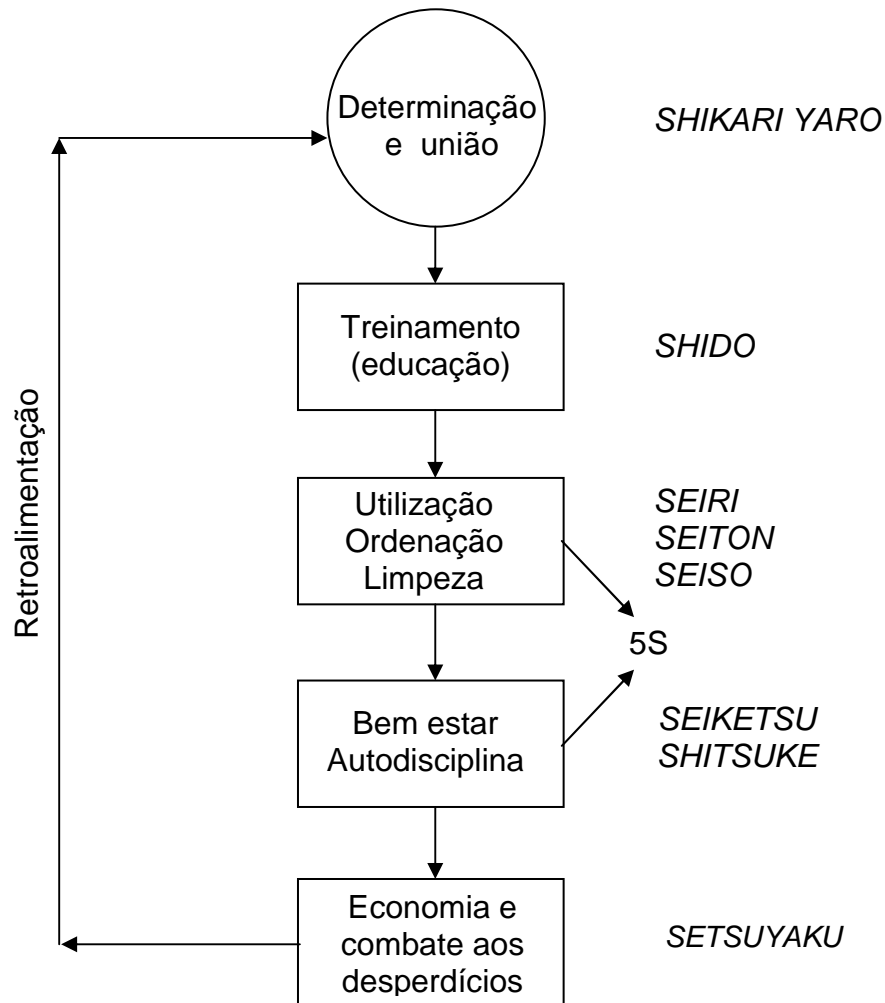
Abrantes (2001, p34) explica que a terceira etapa não exige rigidez na ordem dos sentidos, a quarta é na verdade um efeito da implantação das etapas anteriores e a quinta etapa vai se implantando aos poucos. O autor também ressalva a importância da avaliação e controle de cada etapa e o programa possa ser continuamente melhorado, explicando que este é um processo de melhoria contínua ou kaizen.

A continuidade do Programa depende da permanente participação da alta administração, além de treinamento e retreinamento dos funcionários, estabelecimento de metas, planos permanentes de comunicação, avaliações periódicas dos sentidos implantados, concursos internos, benchmarking e participação em eventos externos sobre 5S, dentre outras ações (ABRANTES, 2001, p. 135, 136).

Finalmente: o autor defende que os custos de implantação do Programa 8S devem ser encarados como investimentos com alta taxa de retorno e como uma base excelente para a GQT, especialmente no tocante a filosofia Seis Sigma ou “zero defeito” (ABRANTES, 2001, p. 166).

Resumindo: O Modelo 8S é uma adaptação do Modelo 5S contextualizado para a cultura nacional pela adição dos sentidos de Determinação e União e Treinamento, visando suprir aspectos inerentes do espírito de equipe inerente à cultura japonesa e a preparação da implantação dos 5S por meio do treinamento antecipado. O último sentido, de Economia e Combate aos Desperdícios embute todo um conjunto de atividades que buscam eliminar o desperdício na organização de forma institucional (não apenas individual) e proativa, avaliando e otimizando a geração de valor e não apenas evitando o mau uso dos recursos, que é a noção mais aparente do primeiro sentido.

Figura 01: FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROGRAMA 8S



Fonte: Abrantes (2001, p. 36)

### 2.2.3. A Proposta dos Dez Sentos (10S)

Apresentada no *12th World Congress of Total Quality Management*, realizado em setembro de 2007 em Edimburgo, na Escócia, a Proposta dos Dez Sentos da Qualidade, o 10S, consiste na adição de dois novos Sentos, além dos propostos no Modelo 8S, que são:

- *SHISEI RINRI* – Senso dos Princípios Morais e Éticos
- *SEKININ SHAKAI* – Senso de Responsabilidade Social

O nono Senso, dos Princípios Morais e Éticos, incentiva a definição de padrões de conduta para os empregados voltados a suas atitudes e comportamentos. Visa estimular o desenvolvimento no empregado da capacidade de avaliar o que pode ou não fazer no exercício de sua função, primando pela lealdade com clientes e organização. (SILVA, 2011)

O décimo Senso, de Responsabilidade Social, busca disseminar na organização a importância da prática da Responsabilidade Social, com incentivo à ação voluntária para atender às carências da sociedade, ultrapassando o correto pagamento dos impostos e o cumprimento das Leis. (SILVA, 2011)

Silva (2011) define o programa da seguinte forma:

O programa 10S é uma proposta que visa reeducar as pessoas, recuperar valores, buscar a melhoria nos ambientes, aumentar a produtividade, não descuidar da saúde e segurança, modernizar as organizações, e acima de tudo, buscar a conscientização das pessoas para práticas de cidadania.

Os cinco Sensos adicionais desta proposta são propostos em sequência aos cinco Sensos originais, sem alterações de ordem, como estabelecido no 8S. O autor defende a implantação de um Senso de cada vez, em função das necessidades da organização, sem uma sequência predeterminada, considerando “toda a opção” como válida e a realização de acompanhamento semestral para controlar sua efetividade (SILVA, 2011).

Resumindo: a proposta do 10S ressalta especificidades embutidas no quinto senso do Modelo 5S, ou seja, os valores morais ligados ao senso da autodisciplina, que seu autor defende não serem explicitamente percebidos e praticados pelas organizações brasileiras em função das diferenças culturais do ocidente.

#### 2.2.4. O Modelo das Normas ISO

A normalização de pesos, medidas e leis são exemplos de uma prática que acompanha a humanidade há bastante tempo. No contexto da qualidade sua primeira expressão formal foi a criação da *International Electrotechnical Commission* (IEC, Comissão Internacional de Eletrotécnica), em 1906, na área da eletrotécnica.

Conforme Ribeiro (*et al*, 2008, p. 40) o mero descarte de produtos acabados, após a inspeção, ou sua recuperação, não consiste num modo econômico de produzir. Esta percepção levou a qualidade aos processos em meados da década de 1920.

Com esta perspectiva, em 1926, foi criada a *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA, Federação Internacional das Associações Nacionais de Normalização), estabelecendo normas processuais com ênfase na engenharia mecânica. Suas atividades, entretanto, foram suspensas em 1942, em virtude da Segunda Guerra Mundial (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 15).

Em 1944, motivados pela falta da ISA, dezoito países aliados fundaram o *United Nations Standards Coordinating Committee* (UNSCC, Comitê Coordenador de Normas das Nações Unidas). Com o final do conflito, em 1946, representantes de 25 países reuniram-se em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional, com o objetivo de "facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais" (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 16).

A nova organização, a *International Organization for Standardization* (ISO, Organização Internacional para Padronização), iniciou oficialmente as suas operações em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra, na Suíça. O acrônimo "ISO" foi escolhido para representar seu nome por fazer referência a palavra grega "isos", que significa "igual" (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 16).

A ISO assumiu como missão promover a normalização e facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços, desenvolvendo a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e comercial. Seus membros são os representantes das entidades máximas de normalização de diversos países do mundo (aproximadamente 157), como por exemplo: *American National Standards*

*Institute* (ANSI), *British Standards Institute* (BSI) e o *Deutsches Institut für Normung* (DIN).

A entidade brasileira que participou ativamente da fundação da ISO em 1947 foi a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Criada em 1940 para a elaboração de normas técnicas para a tecnologia do concreto, foi a expressão brasileira da normalização e ainda é seu único foro. A ABNT é a representante do país na ISO (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 16).

Conforme Ribeiro (*et al*, 2008, p. 41 e 42) a série ISO 9000, versão 1987, só foi publicada no Brasil em junho de 1990 e eram previstas para ser utilizadas em relações contratuais, visando assegurar que o produto entregue atendesse às especificações previstas em contrato. O fato de essa série passar a ser largamente utilizada fez com que essas normas fossem inadequadamente aplicadas, em casos para os quais não haviam sido desenvolvidas, como situações não contratuais e sem especificação do produto final, o que oportunizou críticas quanto a sua eficácia .

A revisão das normas no ano 2000 foi responsável pela unificação das três normas certificáveis em apenas uma (a ISO 9001:2000) e pela alteração de seus objetivos, que passaram a ser a satisfação do cliente e não mais o atendimento de requisitos previamente especificados. Outros elementos também foram incluídos, como a abordagem de processo, o foco no cliente, a melhoria contínua e a necessidade de medir a satisfação do cliente (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 42 e 43).

Os elementos citados podem ser facilmente percebidos através dos oito princípios de gestão estabelecidos na série ISO 9001 que, conforme Giller (2009, p.16), são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem do processo;
- Abordagem do sistema para gerenciamento;
- Melhoria contínua;
- Abordagem factual para tomada de decisões;
- Relações de fornecimento mutuamente proveitosas;

Conforme Giller (2009, p. 10 a 11, *appud* ABNT/CB-25) essas regras fundamentais visam conduzir e operar a organização na busca da melhoria contínua, promovendo seu desempenho no longo prazo, focando os clientes e considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Estas crenças se traduzem em normas, das quais as quatro principais são:

- a) Norma ISO 9000:2005 – Sistemas de Qualidade – Fundamentos e vocabulário.
  - Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas.
- b) Norma ISO 9001:2008 – Sistemas da qualidade – Requisitos.
  - Especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, objetivando a satisfação do cliente. Esta é a única norma aplicada para a certificação e foi identificada pela ABNT como NBR ISO 9001.
- c) Norma ISO 9004:2000 – Sistemas da qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho.
  - Fornece recomendações que consideram tanto a eficiência quanto a eficácia do sistema de gestão da qualidade.
- d) Norma ISO 19011:2002 – Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade e/ou ambiental.
  - Fornece diretrizes para a verificação da capacidade do sistema em atingir os objetivos da qualidade definidos. Essa norma pode ser usada internamente ou na auditoria de fornecedores.

Resumindo: o Modelo de Qualidade da Norma ISO surgiu como um meio de padronização internacional e evoluiu, com o passar dos anos, num sistema de qualidade abrangente, que perscruta toda a organização, promovendo a adequação de seus processos e direcionando-os para a satisfação de seus clientes, sem desconsiderar as demais partes interessadas.



### 2.2.5. O Modelo de Excelência em Gestão da FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi fundada em 11 de outubro de 1991 por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Seu objetivo é disseminar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio de ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. (FNQ, 2009, p. 8)

A missão da FNQ é disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, visando contribuir, em última instância, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro. (FNQ, 2009, p. 8).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações Classe Mundial. Esses Fundamentos, conforme o Manual dos Critérios da Excelência, são:

- **PENSAMENTO SISTÊMICO**  
Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**  
Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- **CULTURA DE INOVAÇÃO**  
Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- **LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS**  
Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
- **ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES**  
Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes

interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.

- **VISÃO DE FUTURO**

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.

- **GERAÇÃO DE VALOR**

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS**

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas realizem-se profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

- **CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO**

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

- **DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS**

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta e buscando benefícios para as partes envolvidas.

- **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Esses fundamentos são expressos em características tangíveis e mensuráveis (quantitativa ou qualitativamente) por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Esses requisitos são agrupados em Itens e distribuídos em oito critérios distintos, visando apenas facilitar o entendimento dos conteúdos afins considerados no MEG. Visa também reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais a uma organização (FNQ, 2009, p. 18).

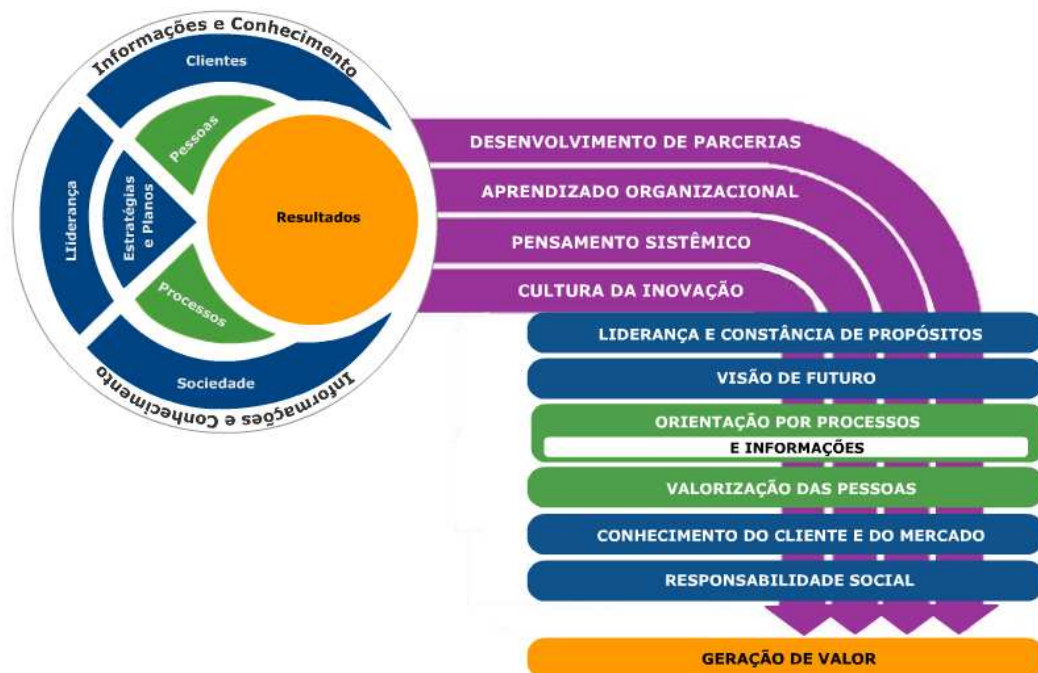
Os critérios são os seguintes:

1. LIDERANÇA;
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS;
3. CLIENTES;
4. SOCIEDADE;
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO;
6. PESSOAS;
7. PROCESSOS;
8. RESULTADOS.

Os Fundamentos da Excelência e os Critérios de Excelência do MEG propõem uma visão sistêmica da gestão organizacional, considerando a organização como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo de informação e conhecimento, buscando, principalmente, a geração de valor por meio dos resultados organizacionais. (FNQ, 2009, p. 19).

A relação entre os Fundamentos e os Critérios de Excelência é representada na Figura 02:

Figura 02: FUNDAMENTOS VERSUS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA



Fonte: FNQ (2009, p.19)

O MEG é disseminado por meio do PNQ, para o qual, em cada ciclo anual, as organizações se candidatam fornecendo um Relatório de Gestão onde figuram, dentre outras informações, suas diversas práticas de gestão. O RG é avaliado por uma Banca de Examinadores (devidamente treinados e supervisionados) que realizarão a leitura e avaliação deste relatório e pontuarão cada um dos Critérios de Excelência, resultando na pontuação final da Candidata.

O MEG não é prescritivo, ou seja, não recomenda ou prescreve práticas. O modelo avalia as práticas submetidas ao prêmio (descritas no RG) atribuindo uma pontuação para o grau de aderência entre essas práticas e os processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações Classe Mundial, estabelecidos como referência para aquele ciclo do concurso.

Após a avaliação do RG as candidatas classificadas recebem a visita dos Examinadores da Banca para a checagem das informações existentes no RG. A pontuação é então validada (ou não) e a pontuação final das Candidatas é assim calculada. Após a etapa das visitas as Candidatas têm suas pontuações ranqueadas, de forma a se chegar às vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) do referido ciclo.

No Ciclo 2009 do PNQ as vencedoras foram:

- AES Eletropaulo
- Brasal Refrigerantes
- CPFL Piratininga
- Volvo Caminhões

No Ciclo 2010 do PNQ as vencedoras foram:

- AES SUL
- ELEKTRO

O processo de atualização do MEG funciona da seguinte forma: anualmente o Comitê Técnico de Critérios de Avaliação, que é constituído por profissionais da iniciativa privada, administração pública e academia, analisa e compara outros modelos de referência como os do Malcolm *Baldrige National Quality Award* (MBNQA); *European Quality Award*; Prêmio Ibero-americano da

Qualidade; Prêmios mexicano e sul-americano; além de estudos da *American Society for Quality (ASQ)*, normas ISO séries 9000 e 14000, tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e bibliografia específica voltada para a gestão das organizações. A partir deste trabalho os Critérios de Excelência são atualizados para o ciclo seguinte.

Resumindo: o MEG é um modelo de qualidade abrangente, pois compreende a organização como um todo, promovendo a qualidade por meio da evolução de suas práticas de gestão, com foco na geração de valor por intermédio dos resultados organizacionais.

### **2.2.6. Coexistência dos Modelos da Qualidade**

A coexistência ou combinação dos Modelos da Qualidade é possível, tendo em vista a complementaridade existente entre os mesmos. Enquanto o Modelo dos Sentidos tem foco comportamental e o Modelo ISO tem foco na padronização dos processos, o MEG da FNQ dá foco aos processos gerenciais que são encontrados em organizações Classe Mundial, dos quais as práticas do 5S e a utilização da Norma ISO fazem parte.

Entretanto, é necessário cuidado, pois até mesmo as normas ISO que se referem a diferentes sistemas de qualidade podem perder eficiência e eficácia devido a ocorrência de redundâncias, o que pode ser remediado pela integração desses sistemas (Ribeiro *et al*, 2008, p. 12). A manutenção de iniciativas isoladas pode também levar a conflitos, desperdício de recursos e uma saída possível é a integração dos sistemas de gestão (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 235).

Confirmando esta possibilidade, a Norma NBR ISO 9001:2008, por exemplo, não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão da qualidade, mas possibilita o alinhamento ou integração da mesma com os requisitos do sistema de gestão da qualidade da organização, sendo possível cumprir os requisitos da Norma por intermédio da adaptação dos sistemas de gestão da qualidade existentes (ABNT, 2008, p. 7).

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ, por outro lado, avalia a existência e a prática dos meios que a organização usa para garantir a qualidade e assegurar a excelência de seus resultados por intermédio de cada um dos Itens de verificação dos Critérios de Excelência estabelecidos no Modelo sem prescrever Modelos ou Sistemas de Qualidade.

A Figura 02, apresentada na seção anterior, ilustra o MEG da FNQ, que compreende a organização como um sistema interdependente que move pessoas e processos por intermédio de estratégias e planos, definidos pela liderança, em função dos clientes e da sociedade, em direção aos resultados. Por esta concepção pode-se afirmar que, na perspectiva do MEG, o 5S e a ISO (por exemplo) são de fato complementares e sinérgicos.

A prática do 5S e o uso de certificação pelas normas ISO, por exemplo, são práticas incentivadas pelo MEG como forma de promoção da qualidade, mas não são as únicas, pois as mesmas não são suficientes para garantir a perenidade da organização no ambiente no qual está inserida ou mesmo para garantir a qualidade dos produtos e serviços que a mesma oferece ao mercado.

### **2.2.7. Sistemas da Qualidade e Implantação**

O sistema da qualidade de uma organização é o conjunto de normas, tácitas ou implícitas, documentadas ou não, que orientam e organizam as atividades voltadas para a qualidade. Em outras palavras: sistemas da qualidade “são a formalização da gestão e de todas as atividades que influem na qualidade de produtos e serviços” (BÁEZ *et al*, 1993, p.3).

Conforme Oakland ( 1994, p. 109) este sistema “deve ser aplicado a todas as atividades da organização e com elas interagir”, permeando toda sua estrutura organizacional, as responsabilidades, os procedimentos, os processos e os recursos. O autor considera suas interações tão importantes quanto os próprios componentes integrados e estabelece seu início na “identificação dos requisitos” e seu término na satisfação de “cada interface de transação” (OAKLAND, 1994, p. 109).

Para Oliveira (2006, p.16), a implantação desse sistema é iniciada pela formalização de sua política da qualidade, delineada em um manual, que “é o documento consolidador do sistema de gestão da qualidade”, descrevendo a maneira pela qual a empresa procura atingir os objetivos expressos em sua política, servindo de referência permanente para fornecedores e clientes internos e externos.

A política da qualidade e o manual expressam o conceito da qualidade adotado pela organização e as influências exercidas pelos modelos da qualidade usados como referência.

Para Ribeiro (*et al*, 2008, p. 228), a organização deve estabelecer primeiro uma equipe de implantação e realizar um diagnóstico, visando permitir o adequado planejamento, a redução de incertezas e otimizar a alocação de recursos. O autor defende que o plano de implantação deve ser estabelecido com base nos objetivos organizacionais e lastreado nas informações obtidas no diagnóstico, contemplando a identificação das ações necessárias, sua sequência, interdependência, recursos e cronograma.

Ribeiro (*et al*, 2008, p. 228) exemplifica sua proposta de implantação através da Figura 03, apresentada na sequência. Conforme sua proposta, a implantação propriamente dita é a sétima etapa do processo, sendo antecedida por outras etapas, como a de treinamento, promoção e concepção e documentação do sistema da qualidade.

Conforme o autor o treinamento visa sensibilizar e capacitar colaboradores para a implantação do sistema. A promoção visa estabelecer um clima interno facilitador e estimulador da implantação, sendo fator crítico o comportamento da alta direção. A etapa de concepção e documentação visa a estruturação conceitual do sistema, a elaboração da política e dos documentos pertinentes ao sistema (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 229 a 232)

A etapa de implantação propriamente dita compreende a disseminação da documentação, a atribuição das responsabilidades e autoridades de cada um e a mudança do modo de trabalhar. (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 232)

O grau de implantação do sistema da qualidade é verificado na etapa de auditoria interna, onde também são identificadas as não conformidades, o que





- Participação da alta administração;
- Adoção do conceito correto da qualidade;
- Atenção aos clientes;
- Exemplos dentro e fora da organização, em todos os níveis;
- Igual envolvimento de todos;
- Objetivos bem definidos, compreendidos e relevantes;
- Recursos para produzir qualidade;
- Continuidade do programa;
- Programas efetivos de reconhecimento dos esforços;
- Aplicabilidade do programa (compromisso com a prática);
- Consideração de todo defeito como uma desgraça – sem atenuantes;
- Eliminação de incoerências;
- Não direcionamento do programa para áreas específicas;
- Descentralização de ações;
- Geração de ações;
- Geração de ações organizadas, planejadas e contínuas;
- Manutenção da estrutura formal nas fases iniciais do programa – a seguir, estruturação do organograma conforme os objetivos do programa;
- Atribuição de papéis e funções compatíveis com o perfil de cada funcionário;
- Montagem de uma estrutura organizacional adequada aos objetivos fixados.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho contou, inicialmente, com pesquisa bibliográfica, pelo levantamento sistemático dos conceitos relativos ao tema na literatura acadêmica disponível. O objetivo desta primeira pesquisa foi dar suporte ao desenvolvimento do trabalho, auxiliando na definição do problema, na determinação dos objetivos, na fundamentação da avaliação e da proposta de melhoria apresentada.

Posteriormente, realizou-se a pesquisa documental, nos documentos e manuais da própria Empresa, visando obter os subsídios necessários para atender aos objetivos do trabalho.

A pesquisa documental, segundo Medeiros (2005, p. 47), compreende o levantamento de documentos que podem ser encontrados nas empresas e a observação direta intensiva, cuja modalidade mais utilizada foi a entrevista semi-estruturada de colaboradores.

Conforme Demo (2002, p. 22.) nenhum tipo de pesquisa é totalmente completo em si, pois “na prática, mesclamos todos, acentuando mais este ou aquele tipo”. A pesquisa realizada, portanto, caracteriza-se, predominantemente, por ser de natureza aplicada, tendo em vista sua contribuição para a análise do atual Programa da Qualidade da Empresa, e do tipo descritiva, tendo em vista que se buscou observar, registrar e analisar suas práticas na estrutura estudada (VERGARA, 2000, p. 46-50).

Nosso universo de pesquisa se limitará às atividades realizadas pelos gestores e colaboradores da Área da Qualidade e da Área Comercial da DR/PR. A amostra será de conveniência, não probabilística, limitando-se aos integrantes do citado grupo e aos documentos relacionados com a Área Comercial.

## 4. UNIVERSO ESTUDADO

### 4.1. A Empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, também conhecida como ECT ou simplesmente Correios, é a prestadora oficial dos serviços postais em âmbito nacional, atuando em toda extensão territorial do país. É uma empresa pública de direito privado e está vinculada ao Ministério das Comunicações. Possui, no período deste trabalho, cerca de 110.000 funcionários.

Figura 04: LOGOTIPO OFICIAL DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E  
TELÉGRAFOS



Fonte: ECT (2011a)

A ECT foi fundada em 20 de março de 1969, para dar suporte ao desenvolvimento do país, principalmente no tocante a comunicações, no traslado de correspondências físicas e manutenção do sistema TELEX. Com o passar do tempo veio a atuar em vários outros mercados, tanto naqueles com reserva legal de exploração (o chamado monopólio, no segmento de cartas e impressos) como nos concorrenciais (nos segmentos de logística, encomendas e correspondente bancário) para atender seu propósito inicial.

Os Correios contam com administração própria, que se realiza por intermédio de uma Administração Central (AC), sediada em Brasília, e de 28 Diretorias Regionais (DRs), que são suas representações estaduais. Seu faturamento anual aproxima-se (nos dias deste trabalho) dos 14 bilhões de Reais.

### 4.2. Identidade Corporativa

A partir de 9 de outubro de 2009, a ECT reformulou sua Identidade Corporativa, revelando indícios do intuito organizacional da internacionalização de

seus serviços. A Identidade Corporativa (ECT, 2011a) está divulgada no *site* da Empresa, conforme transcrito a seguir:

***Negócio: Soluções que aproximam***

*Os Correios passam a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa quer entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam, transformando distâncias em proximidades.*

***Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.***

*Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.*

***Visão: Ser uma empresa de classe mundial***

*O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.*

***Valores: Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.***

*Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:*

- 1. **Ética**, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;*
- 2. **Meritocracia**, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;*
- 3. **Respeito às pessoas**, com tratamento justo e correto à força de trabalho;*
- 4. **Compromisso com o cliente**, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e*
- 5. **Sustentabilidade**, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.*

### 4.3. Histórico

O Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) foi criado por meio de decreto de Getúlio Vargas, em 1931, e subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Mesmo após 38 anos de funcionamento o DCT não veio a apresentar a o desempenho e infraestrutura necessária para atender as modernas e urgentes demandas do mercado consumidor postal do Brasil.

Assim, o serviço postal foi reorganizado em torno de um novo modelo, empresarial, planejado sobre uma plataforma de Empresa Pública e não Departamento Público, e passou a ser vinculado ao Ministério das Comunicações. Foi então criada em 20 de março de 1969 a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

A mudança de plataforma foi apenas o início de uma série contínua de inovações e melhorias em todo o sistema postal brasileiro. Na Década de 70 a Empresa investe em treinamento de seu pessoal, na criação da Rede Postal Noturna e inaugura seu edifício sede, em Brasília.

A década de 80 é marcada pela implantação do serviço de entregas expressas, o serviço SEDEX, e pelo surgimento do Franqueamento Autorizado de Cartas – FAC, dois serviços de grande importância para a organização até os dias atuais. Também nos anos 80 a Empresa opta por uma alternativa inédita: a implantação do sistema de FRANCHISING para as unidades de atendimento (Agências de Correio Franqueadas - ACF).

Os anos 90 trouxeram uma inovação ainda maior: em 1997 é implantado o Programa de Qualidade Total nos Correios, visando formular princípios e adotar nova política de gestão pela Qualidade. Esse Programa inicia uma fase de mudanças buscando lucratividade e desenvolvimento da Empresa, pautados na plena satisfação de seus clientes internos e externos. Programa que mais tarde deu origem a uma assessoria específica, a Assessoria da Qualidade (ASQUA), visando a necessidade de busca permanente da melhoria da qualidade em todas as áreas da organização.

A primeira década do século XXI é marcada pela criação da Ouvidoria dos Correios e duas das principais modalidades do Sedex: Sedex Hoje, e o Sedex

Mundi, em parceria com o TNT Post Group, da Holanda. Os anos 2000 também foram marcados pela conquista de diversos prêmios, dentre eles:

- Prêmio "Marcas de Confiança" (2005)
- Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (ENAP) (2005, 2006 e 2007)
- Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF (2007)
- Prêmio Padrão de Qualidade em B2B, Intangíveis Brasil (PIB) e Maiores e Melhores do Transporte e Logística (2008)
- Prêmio Intangíveis Brasil, Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (ENAP), Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C (2009)

Finalmente, em 17 de maio de 2011, no primeiro ano da segunda década do corrente século, a ECT tem seu estatuto renovado. O novo estatuto alarga as fronteiras de atuação da estatal, permitindo a exploração de serviços de logística integrada, serviços financeiros, serviços postais eletrônicos, a aquisição do controle acionário ou a participação societária em empresas já estabelecidas e constituir subsidiárias.

O novo estatuto trás consigo novas facilidades e consideráveis desafios, que para esta organização histórica representa um novo começo.

#### **4.4. Estrutura Estudada**

A ECT é atualmente composta por uma Administração Central (AC), sediada em Brasília, e 28 Representações Regionais, sediadas em cada unidade da Federação. O Estado de São Paulo possui duas DRs, uma na Capital e outra em Bauru, responsável pelo interior do Estado. Cada Diretoria Regional (DR) desfruta de autonomia administrativa regional, representada e exercida pelo Diretor Regional, que se reporta diretamente ao presidente da Empresa. Existe, entretanto, dependência entre as Coordenações Regionais e os Departamentos Técnicos da AC. O Diretor Regional é responsável pela nomeação de cada Coordenador

Regional que, por sua vez, segue as orientações técnicas estabelecidas pelos Departamentos da AC. Este trabalho tratará da Diretoria Regional dos Correios do Paraná (DR/PR).

A DR/PR é uma das quatro DRs não deficitárias da ECT e realiza aproximadamente 6% do faturamento anual total da Empresa por meio da seguinte infraestrutura:

#### QUADRO 03: INFRAESTRUTURA DA DR/PR

Infraestrutura (Paraná)		Infraestrutura (Curitiba)
<b>Rede de Atendimento</b> <b>379</b> Agências Próprias <b>102</b> Agências Franqueadas <b>505</b> Agências Comunitárias <b>1</b> Agências de Correios Satélite <b>12</b> ACCI Terceirizada <b>8</b> Postos de Correios <b>682</b> Postos de Venda de Produtos <b>2392</b> Caixas de Coleta <b>11</b> Lojas de Conveniências <b>1</b> Agência Filatélica <b>369</b> Banco Postal <b>1</b> Centro de Serviços Telemáticos <b>2</b> Merchandising Interno em ACs	<b>Rede Operacional</b> <b>1</b> Centro de Tratamento de Encomendas <b>1</b> Centro de Tratamento de Cartas <b>1</b> Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas <b>5</b> Centros de Entrega de Encomendas <b>2</b> Centros de Transporte Operacional <b>51</b> Centros de Distribuição Domiciliária <b>45.396</b> Caixas Postais Comunitárias Tráfego Médio Diário Distribuído (dados aproximados de setembro/2006): <b>1.100.000</b> correspondências/dia <b>44.000</b> encomendas SEDEX/dia	<b>Infraestrutura (Curitiba)</b> <b>13</b> Agências Próprias <b>3</b> ACCI Terceirizada <b>44</b> Agências Franqueadas <b>1</b> Agência Filatélica <b>1</b> Posto de Correio <b>241</b> Postos de Venda de Produtos <b>850</b> Caixas de Coleta <b>19</b> Centros de Distribuição Domiciliária <b>1</b> Terminal de Carga Terrestre <b>12</b> Unidades com Banco Postal <b>4</b> Lojas de Conveniências
<b>Recursos Humanos (Paraná)</b> <b>6003</b> Empregados <b>737</b> Terceirizados <b>119</b> Estagiários Nível Médio <b>88</b> Estagiários Nível Superior <b>55</b> PPDs Adm./Oper. <b>21</b> PPDs Franquia Interna <b>17</b> Autônomos	<b>Recursos Humanos (Curitiba)</b> <b>2385</b> Empregados <b>341</b> Terceirizados <b>91</b> Estagiários Nível Médio <b>49</b> Estagiários Nível Superior <b>39</b> PPDs Adm./Oper. <b>0</b> PPDs Franquia Interna <b>5</b> Autônomos	

Fonte: ECT (2011b)

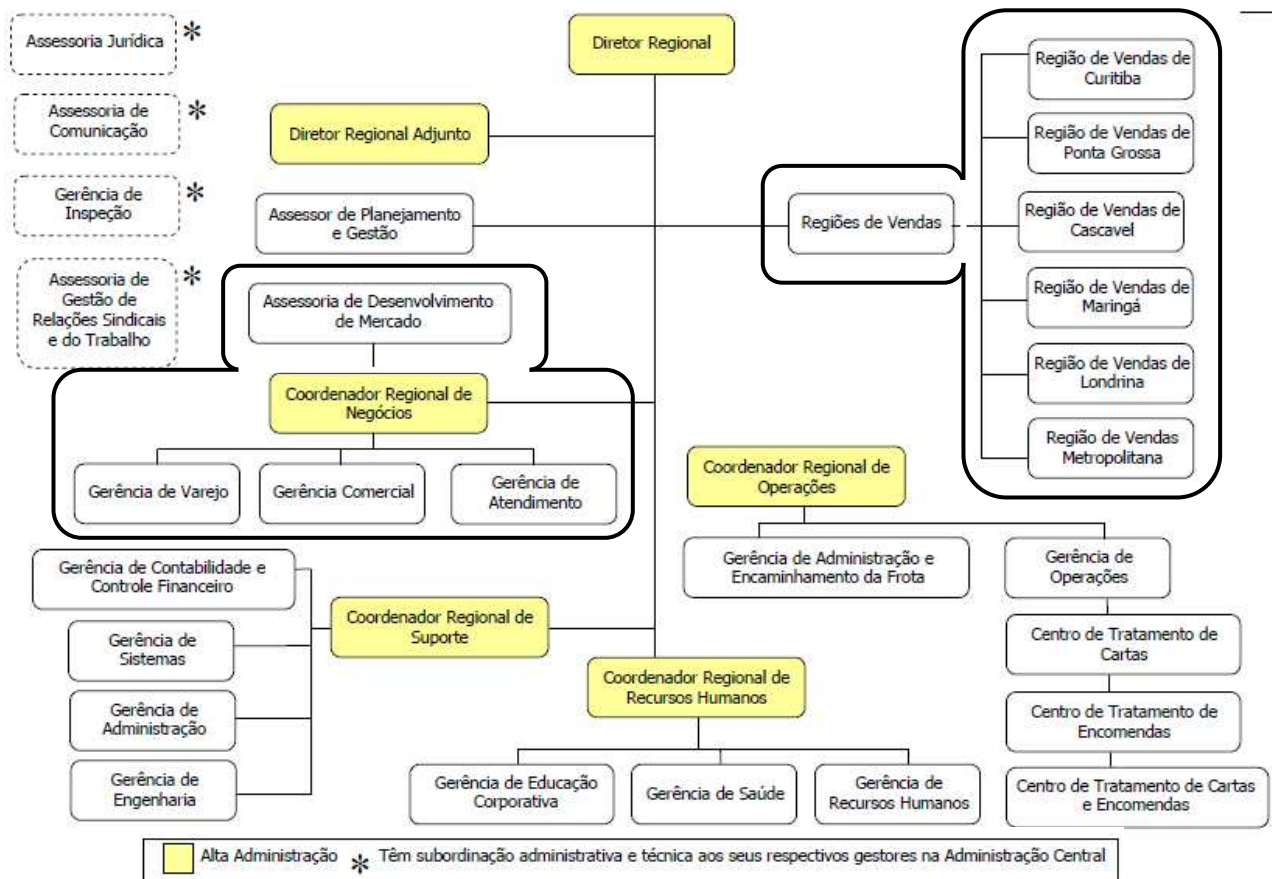
As atividades da Empresa (e da DR/PR) podem ser divididas em quatro macroprocessos, presentes em todas as Regionais: Atendimento, Encaminhamento, Triagem e Distribuição. O primeiro é gerido na Regional pela Coordenação de Negócios, com o apoio do respectivo Departamento, enquanto os demais são geridos pela Coordenação de Operações. Essas duas Coordenações são apoiadas pelas Coordenações de RH e Suporte.

A Área de Negócios (ou Comercial) é responsável pelo Atendimento, que ocorre basicamente nas Agências de Correios e por intermédio das Equipes de Vendas (vendedores e gerentes de contas), enquanto que a Área Operacional se

encarrega das demais atividades. A Área de Suporte é responsável pelo apoio administrativo, contábil e tecnológico das demais áreas.

Cada DR tem aspectos administrativos e culturais próprios. Nem mesmo as estruturas organizacionais são idênticas, motivo pelo qual o organograma apresentado abaixo se refere apenas a DR/PR.

Figura 05: ORGANOGRAMA DA DIRETORIA REGIONAL DO PARANÁ



Fonte: ECT (2010a)

No organograma estão representadas a Diretoria, cinco assessorias (Comunicação, Planejamento e Gestão, Desenvolvimento de Mercado, Relações Sindicais e Jurídica) e 15 gerências (Contabilidade e Controle Financeiro, Atendimento, Vendas no Varejo, Recursos Humanos, Saúde, Educação Corporativa, Relações do Trabalho, Administração, Encaminhamento e Administração da Frota, Inspeção, Comercial, Operações, Logística, Engenharia e Sistemas e Telemática).



As áreas grifadas representam as estruturas componentes da Área Comercial da DR/PR, área foco dos levantamentos e análises das práticas da qualidade pertinentes a este trabalho.

O Coordenador Regional de Negócios subordina técnica e administrativamente as áreas a ele ligadas no organograma, ressaltadas com uma linha em negrito. As Regiões de Vendas (Revens), que são responsáveis pela coordenação das Agências, têm apenas subordinação técnica ao Coordenador Regional de Negócios, pois seus chefes respondem diretamente ao Diretor Regional. As Revens estão distribuídas no Paraná conforme mostrado na figura abaixo.

Figura 06: REVENS DO PARANÁ



Fonte: ECT (2010b)

Todos os aspectos regionais abordados por este trabalho farão referência à DR/PR e sua respectiva Área Comercial, enquanto que os aspectos de âmbito Nacional farão referência à AC e seus Departamentos e/ou ao conjunto da AC e demais DRs (ECT).

#### 4.5. O Contexto da Qualidade na Organização

Os cuidados com a qualidade dos serviços postais datam da década de 1970, são, primordialmente, efeitos dos trabalhos de consultoria de profissionais convidados do Correio Francês (*La Post*) na ECT. A partir deste primeiro contato com a qualidade a organização desenvolveu seus programas de qualidade operacional. Foram estes programas que promoveram os níveis de qualidade que fomentaram a imagem de boa prestadora de serviços postais junto à população.

A abordagem mais formal da Qualidade Total na ECT, entretanto, começou com retomada da função qualidade na AC, em setembro de 1996, seguiu com o Programa Nacional de Qualidade dos Correios (PNQC), em julho de 1997, e foi consolidada com a criação do Comitê da Qualidade, na AC, em 1999, que em seguida veio a se transformar em uma Assessoria da Qualidade (ASQUA) e teve como principal atividade fazer com que a cultura da qualidade fosse disseminada e incorporada ao dia-a-dia da ECT.

O PNQC foi desdobrado em vertentes, linhas de trabalho que embasaram várias iniciativas e programas de qualidade. Alguns foram descontinuados, enquanto outros foram combinados, dando origem a programas mais completos e abrangentes.

Figura 07: VERTENTES DO PNQC



Fonte: ECT (2011c)

Destes desdobramentos o Programa 5S, ISO 9000, Melhoria do Atendimento e o Programa de Qualidade na Gestão de Agências (PQGA) foram combinados no Programa: Padronização e Melhoria do Atendimento (PMA), que será alvo de estudos em outra seção deste trabalho. O programa Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias (GRGM) foi descontinuado em 2008 e os demais permanecem ativos, mas sem novos investimentos ou esforço de comunicação. O detalhamento dessas ações é apresentado

Figura 08: DISTINTIVO DO PROGRAMA 5S DOS CORREIOS



Fonte: ECT (2011c)

O Programa 5S visava preparar a Empresa para a Qualidade Total, a partir da sincronia dos elementos da produção: homem, materiais, máquina e ambiente. Conforme o Manual da Qualidade da organização é “um Programa de melhoria comportamental, com ênfase na prática de hábitos saudáveis que permitem a integração do pensar, do sentir e do agir, cuja aplicação se dá na vida profissional e pessoal” (ECT, 2000).

Figura 09: DISTINTIVO DO PROGRAMA DE GERÊNCIA DA ROTINA E GERENCIAMENTO DE MELHORIAS



Fonte: ECT (2011c)

O alvo da Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias (GRGM) era promover a eficiência e a eficácia dos processos produtivos de trabalho, em qualquer área da Empresa, por meio de análises sistemáticas das rotinas e do uso das ferramentas da Qualidade Total e do trabalho em equipe. Este esforço se dava por meio de um grupo que prestava consultoria a outras equipes da organização após serem treinados na execução da metodologia, que se fundamentava na

aplicação das ferramentas da qualidade como o Diagrama de Pareto, a Espinha de Peixe de Ishikawa, Cinco Porquês, GUT etc. Os processos eram levantados, otimizados e reimplantados, promovendo maior qualidade para a organização. (ECT, 2006g)

Figura 10: DISTINTIVO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO ATENDIMENTO



Fonte: ECT (2011c)

O alvo da Melhoria do Atendimento era disseminar na Empresa uma cultura de foco no cliente, por meio da implantação de um novo modelo de excelência nas diversas modalidades de atendimento aos clientes.

Figura 11: DISTINTIVO DAS NORMAS ISO NA ECT



Fonte: ECT (2011c)

O alvo da promoção da Norma ISO (*International Standardization Organization*) era a adequação dos procedimentos da organização aos requisitos internacionais de qualidade por ela estabelecidos. O alto custo de implantação e manutenção deste Modelo da Qualidade afastaram a ECT da ampla continuidade do mesmo. Atualmente está ativo apenas nas Agências da DR São Paulo Metropolitana (DR/SPM).

Figura 12: SELOS DISTINTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL E DA COLETA SELETIVA DE LIXO



Fonte: ECT (2011d)

O Programa de Gestão Ambiental visava dotar a Empresa de um Sistema de Gestão Ambiental, baseado na ISO 14000, e de um Plano de Ações Corporativas relacionado à preservação do meio ambiente. Um dos projetos era o de Coleta Seletiva de Lixo, que foi iniciado em 29 de abril de 2002, com a proposta de promover a coleta de resíduos recicláveis, identificados como "Lixo Limpo", selecionados como: Papel, Plástico, Metal e Vidro. Este Projeto adotava os moldes preconizados pela ISO 14000, com abrangência corporativa, com a finalidade de atender a Política Ambiental da ECT, racionalizar o consumo e reduzir a poluição. (ECT, 2011d)

Figura 13: DISTINTIVO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DOS CORREIOS



Fonte: ECT (2011c)

O objetivo geral do Modelo de Excelência dos Correios era promover a busca da excelência da gestão, fundamentado nos critérios de excelência do PNQ, estimulando a adoção de sistemáticas de comparações internas, quanto às práticas de gestão, e a disseminação das melhores práticas empregadas pelas diversas unidades da ECT. Visava, sobretudo, o estabelecimento de um modelo de avaliação da gestão das DRs e da AC, contribuindo para a melhoria da competitividade da Empresa (ECT, 2011e).

Figura 14: DISTINTIVO DO PROGRAMA DE QUALIDADE NA GESTÃO DE AGÊNCIAS



Fonte: ECT (2011c)

O PQGA era um sistema de avaliação fundamentado no Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Buscava aferir o nível de desenvolvimento da Gestão da Agência, fornecer subsídios para a melhoria, disseminar práticas exemplares e favorecer a troca de experiências. (ECT, 2010b)

As várias iniciativas relacionadas com a Qualidade na ECT evoluíram e se transformaram conforme a necessidade da Empresa. Elas vieram a ser aplicadas nas áreas operacionais (Atendimento, Tratamento e Distribuição), organizadas na forma de Sistemas de Melhoria e operacionalizadas por um mesmo sistema computacional, o que é detalhado na seção subsequente.

#### 4.5.1. Os Sistemas de Melhorias e o SAPPP

Os Sistemas de Melhorias buscam garantir a padronização dos processos operacionais e estimulam a melhoria da Gestão local, promovendo a Qualidade das Unidades de Atendimento, Tratamento e Distribuição.

Os sistemas de Melhorias são:

- Smel-AT: Sistema de Melhorias do Atendimento;
- Smel-UT: Sistema de Melhorias das Unidades de Tratamento;
- Smel-UD: Sistema de Melhorias das Unidades de Distribuição;

O primeiro promove a qualidade na Área Comercial, enquanto os dois outros na Área Operacional. Todos eles têm âmbito nacional e são geridos pelos respectivos departamentos na Administração Central. O Smel-AT é Gerido pelo Departamento de Administração da Rede de Atendimento (DERAT); o Smel-UT e o Smel-UD são geridos pelo Departamento Operacional de Cartas (DECAR).

Os sistemas são análogos, estabelecendo os padrões de trabalho para cada unidade, conforme suas especificidades, sendo sua principal característica a busca pela padronização dos processos. A disseminação por meio de campanhas de conscientização e treinamentos nos locais de trabalho. A verificação ocorre na forma de certificação, com avaliações anuais, e são operacionalizadas por meio de uma ferramenta computacional, o Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo (SAPPP), que acomoda a gestão de todos os sistemas de melhoria. Sua função é prover o suporte informatizado para o processo de certificação.

Conforme o Relatório de Gestão de 2006 (ECT, 2010b) da DR/PR:

O Sistema de Melhorias nas Agências (Smel-AT) foi instituído na DR/PR em 2001. Constam do padrão de trabalho desta prática, tópicos de padronização, como: visual externo, visual interno, espaço da gerência, guichês, tesouraria, arquivos, expedição, entrega interna, caixas postais, almoxarifado e espaço para a equipe. O controle é realizado no âmbito regional pela Gerat, responsável pela implantação e manutenção da prática nas unidades de atendimento.

O Sistema de Melhorias de Unidades de Tratamento (Smel-UT) foi instituído pelo Departamento Operacional de Cartas em 2002. Constam do padrão de trabalho desta

prática tópicos de padronização como: leiaute, comunicação visual, planos de triagem, unitização de objetos, operações com malotes, operações com objetos especiais, operações com objetos simples, supervisão e Plano de Contingências. Em 2004, ocorreu refinamento na metodologia, pois se revisou o Smel-UT dentro do cenário de mecanização de triagem de cartas e encomendas.

O Sistema de Melhorias de Unidades de Distribuição (Smel-UD) foi instituído na ECT em 1998 pelos Departamentos Operacionais da Administração Central. Constam, do padrão de trabalho desta prática, tópicos de padronização, como: horário de funcionamento da unidade, recepção e tratamento de objetos, abastecimento das posições de trabalho, triagem, desabastecimento, separação por logradouros, ordenamento, emissão de listas e prestação de contas, entre outros. O controle é realizado no âmbito regional pela Geope, que certifica as unidades após a verificação e possível correção de todas as não conformidades.

Os sistemas de melhoria estão baseados em programas de qualidade ligados às respectivas atividades (atendimento, tratamento e distribuição). No caso específico deste trabalho as atenções se concentrarão no programa de qualidade que fundamenta o Smel-AT, que está relacionado à Área Comercial, que é denominado de: Padronização e Melhoria do Atendimento (PMA), a ser apresentado na seção seguinte.



#### 4.5.2. A Padronização e Melhoria do Atendimento.

Figura 15: DISTINTIVO DO PMA



Fonte: ECT (2011f)

A PMA é um conjunto de ações e orientações que visa obter uma identidade nacional para as Agências de Correios, por meio das perspectivas: Processos, Organização, Comportamental/Gerencial, Comercial e Certificação, aborda as pessoas, a estrutura física das Agências e seus processos internos. Visa também unificar os programas e ações relacionadas à qualidade do atendimento na organização, contemplando premissas e conceitos da Melhoria do Atendimento, do PQGA e das normas ISO. (ECT, 2011f, p. 5)

Cada perspectiva trabalha uma dimensão distinta da Agência, promovendo o alinhamento e a padronização da estrutura comercial de atendimento dos Correios. Seus objetivos são descritos a seguir:

A perspectiva Processos busca otimizar as práticas, os processos produtivos, as rotinas diárias das Agências referentes à abertura e fechamento, gerenciamento de filas, serviços financeiros, tratamento de objetos. Promove a reavaliação nos processos visando “melhor adequação na utilização dos recursos, tendo como consequência o direcionamento para ações para ações voltadas ao aumento de receita e redução de custos” (ECT, 2011f, p. 98).

A perspectiva Organização busca a organização de “todo o espaço da Agência, dividindo-o em setores de atividades: hall público, gerência, atendimento, tesouraria, almoxarifado, expedição, convivência e arquivo”. Também propõe a padronização de painéis de informação e expositores de produtos, a identificação de móveis, a definição de placas, cartazes e a organização de arquivos. (ECT, 2011f, p. 31).

A perspectiva Comportamental/Gerencial contempla a sensibilização e treinamento dos colaboradores. Também são abordados aspectos relacionados com

a gestão da unidade, conforme premissas do Programa de Qualidade na Gestão de Agências (PQGA), objetivando a melhoria na gestão, comunicação, clima organizacional e resultados. (ECT, 2011f, p. 22)

A perspectiva Comercial “visa definir ações e procedimentos para incrementar as vendas de produtos/serviços próprios e de terceiros nas unidades de atendimento”. (ECT, 2011f, p. 1)

A perspectiva Certificação “visa acompanhar a aplicabilidade das normas e procedimentos estabelecidos nos Manuais da Empresa e orientações descritas no Guia PMA” (ECT, 2011f, p. 140).

O processo de certificação ocorre por intermédio da utilização do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo (SAPPP). As perspectivas são desdobradas no sistema em itens de verificação (vide Anexo 2) que são verificados por auditores (empregados de outras áreas ou unidades) nas dependências de cada Agência auditada.

As Agências maiores (categoria 1,2 e 3) são auditadas duas vezes por ano, sendo a primeira de avaliação e a segunda de certificação, enquanto as menores (categoria 4, 5, e 6) apenas uma, necessariamente de certificação(ECT, 2011f, p. 141).

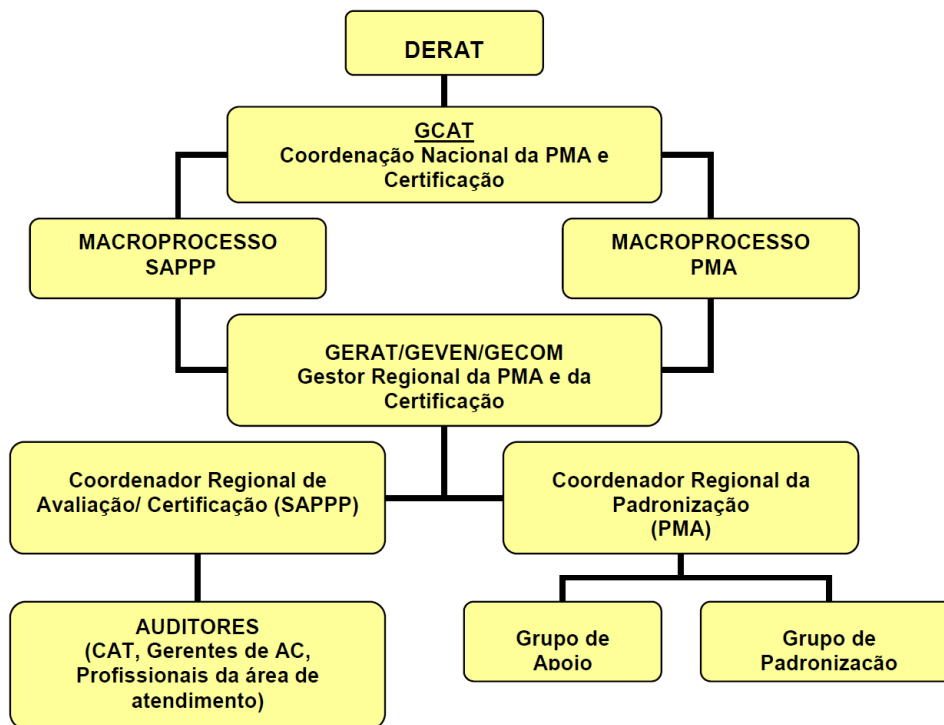
O programa é gerido nacionalmente por um departamento da Diretoria Comercial (DICOM), o Departamento de Administração da Rede de Atendimento (DERAT). A Gerência Corporativa de Processos de Atendimento da Rede Própria (GCAT) do Departamento coordena os macroprocessos SAPP e PMA.

Regionalmente um empregado é nomeado Gestor Regional de Padronização e da Certificação. Este fica responsável por coordenar os grupos de Implantação da Padronização, de Apoio e de Avaliação/Certificação, com o apoio de dois coordenadores: o Coordenador Regional de Padronização e o Coordenador Regional da Padronização.

As designações são feitas por meio de portaria, bem como suas equipes, que são dimensionadas e selecionadas a critério da própria Regional. Estes colaboradores são subdivididos em três grupos: Grupo de Implantação da Padronização, Grupo de Apoio e Grupo de Avaliação/Certificação (conforme o

Anexo I do Guia da PMA). O Organograma da Figura 16 representa graficamente o que foi descrito.

Figura 16: ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES PARA GESTÃO DA PMA



Fonte: ECT (2011f, p. 6)

O Gestor Regional da Padronização e da Certificação é responsável por coordenar os grupos, disseminar as orientações e procedimentos da PMA, acompanhar as metas de conformidade estabelecidas pelo DERAT, as auditorias de validação e divulgar regionalmente os resultados da evolução da PMA. (ECT, 2011f, p. 6)

O Coordenador Regional de Padronização auxilia o Gestor Regional de Padronização na disseminação das orientações e procedimentos da PMA, define o cronograma de implantação das Agências, estabelece o plano de ação de melhoria em função das não conformidades apresentadas nos relatórios do SAPPP e orienta as REVENS, respondendo dúvidas e providenciando os recursos necessários para os trabalhos do Grupo de Implantação e de Apoio da PMA. (ECT, 2011f, p. 7)

O Coordenador Regional de Avaliação/Certificação é responsável por capacitar os colaboradores do Grupo de Auditores para atuarem como tal no

processo de certificação, além de planejar e coordenar o processo de certificação. Este coordenador também é responsável por programar e definir o cronograma de auditoria, para atender as metas estabelecidas pelo DERAT, bem como operacionalizar o SAPPP (cadastrar usuários, controlar o acesso ao sistema e emitir certificados), além de participar das auditorias de validação das Agências. (ECT, 2011f, p. 8)

A implantação da PMA ocorre em função de critérios de priorização, tais como as metas de padronização estabelecidas pelo DERAT, os relatórios do SAPPP, o Plano de Obras e a importância estratégica das Agências para a Regional. A realização do cronograma de implantação obedece a previsão orçamentária específica, seguindo orientações da área econômico-financeira. (ECT, 2011f, p. 8)

O Roteiro de implantação prevê os trabalhos preliminares de implantação e prescreve cinco a dez dias para sua realização na Agência, envolvendo a sensibilização dos colaboradores, o acompanhamento e diagnose dos processos, treinamento dos colaboradores, padronização dos processos prescritos e o acompanhamento da realização das atividades da Agência. (ECT, 2011f, p. 10 a 13)

As figuras abaixo apresentam exemplos de implantações da PMA.

Figura 17 ANTES E DEPOIS DO PMA NUM GUICHÊ DE ATENDIMENTO



Fonte: ECT(2011f)

Figura 18: ANTES E DEPOIS DO PMA NO ALMOXARIFADO DE UMA AGÊNCIA



Fonte: ECT(2011f)

Figura 19: ANTES E DEPOIS DO PMA NO INTERIOR DE UMA AGÊNCIA



Fonte: ECT(2011f)

### 4.5.3 Os Nove Sentos da Qualidade (9S)

Figura 20: DISTINTIVO VISUAL DO PROGRAMA 9S



Fonte: ECT(2006i)

O Programa 9S foi implantado durante os anos de 2002 e 2003 com o seguinte lema: “Selando a Qualidade”. Sua finalidade era promover regionalmente o Programa Corporativo 5S, de forma adaptada, com a adição dos quatro sentidos. Normas regionais estabeleciam os procedimentos, os critérios de implantação, a metodologia, a periodicidade, os responsáveis por sua manutenção e o sistema de avaliação e acompanhamento do Programa na DR/PR.

Os conceitos utilizados pela organização para fundamentar o 9S na DR/PR são apresentados no quadro abaixo:

QUADRO 04: DESCRIÇÃO DOS SENSOS DO 9S

SENSO	DEFINIÇÃO	DESCRIÇÃO
1. SEIRI	Senso de Utilização	Utilizar os recursos disponíveis de acordo com a necessidade e adequação, evitando excessos, desperdícios, má utilização, ociosidades e carências.
2. SEITON	Senso de Ordenação	Disponibilizar os recursos de forma sistemática e estabelecer um excelente sistema de comunicação visual para rápido acesso a eles.
3. SEISO	Senso de Limpeza	Praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar, agindo na causa fundamental da sujeira.

<b>SENSO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
4. SEIKETSU	Senso de Saúde	Manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde.
5. SHITSUKE	Senso de Autodisciplina	Ter todas as pessoas comprometidas com o cumprimento dos padrões técnicos e éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.
6. SHIKARI-YARO	Senso de Determinação e União	Ter a determinação e a união das pessoas, que requer a participação de todos os colaboradores, juntamente com a alta direção. O fator de sucesso é o exemplo que vem de cima e a motivação, liderança e comunicação são as chaves deste senso.
7. SHIDO	Senso de Formação Profissional	Capacitar, educar e treinar o pessoal, visando qualificar o profissional e promovê-lo como ser humano. Desta forma o colaborador passa a ser mais criativo e produtivo, e com isso melhorar a sua empregabilidade, fator essencial para ocupar novas posições dentro e fora da empresa.
8. SETSUYAKU	Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios	Responsabilizar-se por economizar os recursos como tempo, material, dinheiro, bem como combater todas as fontes de desperdício e buscar a introdução de mudanças e melhorias constantes de baixo ou nenhum investimento financeiro, mas que contribuam no combate ao desperdício e no aumento da produtividade.
9. SHAKAI-NO-TAMÊ	Senso de Cidadania e Responsabilidade Social	Possuir compromisso com ações que promovam a cidadania, e evidenciam a responsabilidade social objetivando a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade em geral, bem como, garantir a obediência aos princípios éticos em todas as relações, mantidas pela Empresa.

Fonte: ECT(2011h, p. 1)

A gestão do Programa 9S, segundo o Manual da Qualidade (ECT, 2011h, p.1), é do Grupo Regional de Gestão da Qualidade, responsável pela estruturação e análise crítica anual do Programa. Figuram na composição deste grupo um Coordenador Geral, na sede da DR, e seis Coordenadores Locais, um em cada sede de REVEN. Estes profissionais tem designação anual feita pelo Diretor Regional (ECT, 2011h, p.2).

Conforme o Anexo 0 do Manual da Qualidade da organização, o Coordenador Geral responde ao chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão (APEGE), onde também fica lotado, sendo responsável pelo desenvolvimento de ações de disseminação, divulgação, treinamento e avaliação do Programa. Os Coordenadores Locais são os representantes da APEGE encarregados destas funções, em suas respectivas áreas de influência. Estas funções tem sua replicação em cada unidade, por meio de facilitadores, também indicados pela mesma Assessoria (ECT, 2011h, p. 2 e 3).

As competências de cada um desses personagens podem ser encontradas no Anexo IV.

Após o ciclo de implantação, em 2002, ocorreram mais cinco ciclos de manutenção. O ciclo de implantação foi executado em três etapas (ECT, 2011h, p. 3):

- Primeira Etapa – Sensibilização e Treinamento;
- Segunda Etapa – Implantação e Autoavaliação;
- Terceira Etapa – Avaliação externa.

A Primeira Etapa, de Sensibilização e Treinamento, realizou-se por meio de treinamento para todos os Facilitadores e Coordenadores Locais, promovendo a disseminação e reflexão de cada um dos senso (ECT, 2011h, p. 3).

A Segunda Etapa, de Implantação e Autoavaliação, correspondeu à fase operacional propriamente dita, em que se pôs em prática cada um dos senso, tendo como data marcante o chamado Dia D, dia do descarte, tradicional nos programas 5S. Nesta fase, também se executou a autoavaliação. Seu objetivo era provocar, em cada Unidade e área de trabalho, uma reflexão sobre o seu estágio de envolvimento no Programa 9S. Serviu também como preparação para a Avaliação ou Auditoria externa (ECT, 2011h, p. 3).

A Terceira Etapa, a Avaliação Externa, realizou-se por intermédio de visitas de empregados externos às áreas de trabalho visitadas, com o intuito de averiguar a adequação de cada uma delas aos senso da qualidade implantados. Esses avaliadores foram definidos pela Coordenação Geral do Programa, levando



em consideração suas capacidades em avaliar as peculiaridades de cada área visitada, e foram devidamente treinados para a tarefa (ECT, 2011h, p. 3 e 4).

A Avaliação Externa produziu um documento onde figurava um plano de melhorias que visava estimular um maior grau de conformidade entre a área visitada e os nove sentidos da qualidade do Programa. Essa auditoria também produzia um relatório de conformidade, por senso, e um indicador de conformidade que passava a fazer parte do Pano de Trabalho da Unidade ou área.

Ao final da terceira etapa ocorreu um evento que objetivava reconhecer o trabalho efetuado por cada Unidade e a entrega dos certificados de conformidade ouro, prata e bronze, conforme o grau de sucesso de cada uma.

Em 2003 ocorreu o primeiro ciclo de manutenção, que reprisava as duas últimas etapas acima citadas e a cerimônia de entrega dos certificados. Novos treinamentos atenderam a demandas específicas e foram realizados pela área de treinamento da organização, bem como no ciclo de implantação, em conjunto com o Grupo de Trabalho Selando a Qualidade.

Os treinamentos foram de sensibilização, implantação e de auditoria. O primeiro visava esclarecer a todos os objetivos do Programa, as razões de sua existência, os conceitos adotados, seu enquadramento dentro da estrutura dos demais programas de qualidade da empresa, as linhas gerais de seu funcionamento e os aspectos gerais de liderança e motivação.

O segundo, de implantação, buscou capacitar os integrantes das Unidades a compreender como colocar em prática os principais conceitos do Programa, fornecer exemplos práticos e estabelecer os papéis, etapas e cronogramas para a materialização e auditoria interna dos nove sentidos.

O treinamento para os auditores contemplou os seguintes conteúdos: sistema de auditoria, preenchimentos de formulários de auditoria, anotações e relatórios, postura e comunicação.

Os treinamentos ocorreram em sala de aula ou no próprio local de trabalho, conforme a conveniência. Palestras, mensagens eletrônicas (chamadas “Momentos 9S” – com frequência quinzenal), folders, murais e cartazes foram usados como forma de educação continuada para divulgar textos motivacionais,

exemplos de casos de sucesso, reflexões e depoimentos envolvendo a prática dos senso.

O Gerente da Unidade ou da Gerência de Área era o responsável pela implantação e manutenção do Programa em sua área de influência. Os senso de Utilização, Ordenação e Limpeza foram os primeiros a ser implementados e se seguiram à fase de treinamento. Os demais senso foram trabalhados por meio de sensibilização contínua, pelos meios já descritos no parágrafo anterior.

O Gerente da Unidade ou da Gerência de Área também era responsável pela autoavaliação, que se realizava por meio de uma equipe composta por seus próprios colaboradores, com o auxílio do formulário, chamado de Lista de Avaliação, o mesmo usado pelos auditores externos, disponível no Apêndice 1. A quantidade de autoavaliações era definida pelo próprio Gerente, sendo ao menos uma obrigatória por ano, pois figurava no Plano de Trabalho da Unidade ou Gerência.

As avaliações, de uma forma geral, buscaram, em todos os ciclos, um tom “não punitivo”, visando os seguintes objetivos (ECT, 2011h, p. 5):

- a) Promover a integração e a comunicação entre os colaboradores;
- b) Gerar um clima de ajuda mútua;
- c) Identificar possibilidades de melhoria;
- d) Divulgar as realizações dos colaboradores;
- e) Gerar um ambiente de competição sadia;
- f) Dar sustentação ao Programa.

A Avaliação Externa era realizada anualmente, sem aviso prévio, por sorteio e, de forma mais específica, buscava (ECT, 2011h, p. 6):

- a) Aprimorar a gestão da Unidade através da colaboração da visão de terceiros que não estão envolvidos com a rotina da Unidade/Área avaliada;
- b) Identificar possibilidades de melhoria;
- c) Ratificar ou retificar o resultado da autoavaliação;

- d) Divulgar as realizações das equipes, apontando as boas práticas e promovendo um benchmarking entre Unidades/Órgãos da DR;
- e) Gerar um ambiente de competição sadia; e
- f) Assegurar a manutenção do programa 9S.

O Índice de Conformidade (IC) esperado após a Avaliação Externa para as áreas operacionais e administrativas (Unidades de Atendimento e Gerências) era de, no mínimo, 90% (ECT, 2011h, p. 6). A Certificação, no entanto, era atribuída conforme a distribuição abaixo:

1. Ouro:  $98,5\% < IC < 100\%$
2. Prata:  $96,5 < IC < 98,5\%$
3. Bronze:  $95\% < IC < 96,5\%$

O cálculo deste índice era feito da seguinte maneira:

$$IC \% = \frac{(\text{EVIDENCIADO} + \text{EVIDENCIADO COM RESTRIÇÕES})}{\text{NÚMERO DE QUESTÕES APLICÁVEIS}} \times 100$$

Onde:

- Evidenciado: item avaliado em conformidade com o padrão estabelecido;
- Evidenciado com Restrição: item avaliado como não conforme, mas que não era de responsabilidade direta do órgão/unidade avaliada e estava em processo de correção pela área responsável;
- Não Evidenciado: item avaliado como não conforme e de responsabilidade da área avaliada.

No caso de avaliações de áreas comuns de Unidades e Gerências, a pontuação era distribuída de forma proporcional ao número de empregados das mesmas (ECT, 2011h, p. 8).

O Plano de Melhoria, um dos documentos que eram gerados ao final da avaliação externa (ECT, 2011h, p. 9), era entregue à área avaliada para orientar as correções das não conformidades. Este documento era usado como subsídio para as avaliações externas nos ciclos seguintes.

Os ciclos de manutenção se sucederam de 2003 a 2007. Sua descontinuidade ocorreu em 2008, por meio de uma orientação informal da Administração Central, que também suspendeu os incentivos dos demais programas de qualidade, com exceção dos Sistemas de Melhoria (SMEL-AT, SMEL-UT e SMEL-CD). Apesar dessa orientação, os empregados da área comercial continuaram a praticar os sensores da qualidade, o que pode ser constatado pela autodisciplina na manutenção da observância dos cuidados relacionados com o utilitarismo, ordenação e limpeza de seus locais de trabalho, contribuindo para o seu próprio bem estar de forma disciplinada (5S).

## **5. AVALIAÇÃO DO 9S**

A suspensão das auditorias externas do Programa 9S não causou a descontinuidade nas práticas dos Sensos na Área Comercial da Diretoria Regional do Paraná, seja pela sua inserção na PMA, operacionalizada por intermédio do SAPPP (totalmente em vigor nas Agências), seja pelas práticas ainda existentes nas Gerências Comerciais.

A manutenção do Modelo deu-se por motivos distintos: nas Agências por imposição e nas Gerências por conscientização. Com base nesta constatação é possível afirmar que o esforço deste trabalho não é vão.

Compreendendo que o reinício dos ciclos de avaliação depende apenas de uma decisão regional de gestão, tendo em vista que o Diretor Regional tem autonomia e recursos para tanto, o lapso de tempo entre as auditorias externas do último ciclo (2007) e a do próximo poderá vir a ser considerada, no futuro, como um intervalo de reflexão e melhoria do Modelo adotado.

Acolhendo esta possibilidade como premissa, a avaliação do Modelo dos Nove Sensos se dará nas dimensões seguintes:

- Análise comparativa entre o 5S, o 8S e o 9S;
- A forma de Avaliação do Modelo 9S
- A prática do 9S nas Agências;
- A prática do 9S nas Gerências da Área Comercial.

### **5.1. Análise Comparativa entre o 5S, o 8S e o 9S**

O 5S é o modelo básico a partir do qual os outros dois surgiram, em função da adição de Sensos nos modelos derivados. Os três são equivalentes no tocante a proposta de transformação: têm ênfase comportamental, buscam o incremento da efetividade das atividades, enaltecem o utilitarismo, a ordem, a

limpeza e o autodesenvolvimento do indivíduo. Analisando por esta perspectiva não existem diferenças significativas.

As diferenças surgem pela adição de três ou quatro Sentos que realçam detalhes específicos de Sentos do 5S, justificados pelos respectivos proponentes (Abrantes e a Diretoria Regional do Paraná) como adaptações pelas diferenças culturais entre o Japão e o Brasil e pela busca de maior abrangência para o modelo básico. Estas adaptações, no Modelo 8S, também provocaram mudanças na ordem de aplicação dos Sentos.

O Quadro 05 apresenta uma comparação entre os três modelos, em conformidade com a ordem de aplicação.

QUADRO 05: DEFINIÇÃO E ORDEM DOS SENTOS NO 5S, 8S E 9S

<b>Senso</b>	<b>5S</b>	<b>8S</b>	<b>9S</b>
1º	Utilização	<b>Determinação e União</b>	Utilização
2º	Ordenação	<b>Treinamento</b>	Ordenação
3º	Limpeza	Utilização	Limpeza
4º	Saúde	Ordenação	Saúde
5º	Autodisciplina	Limpeza	Autodisciplina
6º		Bem-Estar	<b>Determinação e União</b>
7º		Autodisciplina	<b>Formação Profissional</b>
8º		<b>Combate aos Desperdícios</b>	<b>Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios</b>
9º			<b>Cidadania e Responsabilidade Social</b>

Fonte: o autor

O Modelo 8S propõe uma antecipação de dois dos Sentos adicionais, buscando estimular o desenvolvimento de dois aspectos culturais japoneses que, conforme Abrantes, são chave para o sucesso do modelo 5S.

O último Senso do Modelo 8S, apesar de conter a mesma essência do Senso de Utilização, comporta um programa estruturado de combate ao desperdício, envolvendo a divisão da organização em setores, a escolha de líderes e a elaboração e prática de planos de combate ao desperdício, com o uso de sugestões

e ideias de funcionários, além do uso de técnicas de engenharia já conhecidas para este fim. Este Senso se evidencia, então, não apenas como uma motivação de agir individual, mas sim organizacional.

O Modelo 9S, por sua vez, dá maior ênfase ao envolvimento do ser humano no Programa, no sentido da autoconscientização. Também prescreve uma etapa de sensibilização e treinamento anterior a implantação dos Sensos, porém reinterpreta o Senso de Treinamento como Senso de Formação Profissional, propondo-o não apenas como um meio de “adestramento” profissional para o próprio Modelo, mas como um meio de promover a criatividade, a produtividade e a empregabilidade do colaborador envolvido.

O Senso de União é equivalente em conteúdo ao do Modelo 8S, mas não é proposto na mesma ordem, pois é fomentada ao longo do processo de implantação, não como uma etapa delimitada, anterior à implantação dos cinco Sensos convencionais.

O oitavo Senso do Modelo 9S também faz referência à redução dos desperdícios, entretanto seu foco é a responsabilização pessoal do colaborador com esta causa, diferente do modelo anterior, que prevê uma ação institucional e o uso de técnicas específicas.

O Senso de Cidadania e Responsabilidade Social, exclusivo do Modelo 9S, extrapola todos os demais Sensos citados, propondo o desenvolvimento de ações relacionadas à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade em geral, além de promover a obediência aos princípios éticos em todas as relações mantidas pela Empresa. Ações motivadas por este Senso certamente redundariam em maior bem-estar para o ambiente organizacional e para a comunidade, sendo algo perceptivelmente subentendido no texto dos diversos autores pesquisados para a consecução deste trabalho.

As diferenças, como se podem ver, existem, mas não se referem à essência dos Modelos, e sim ao realce de especificidades derivadas dos Sensos originais do Modelo 5S.

Conceitualmente seria possível reenquadrar os Sensos extras nos originais, em função de suas essências, conforme apresentado no Quadro 06.

Entretanto, as especificidades trazidas à tona pelos Sensos adicionais sairiam do horizonte de visão dos praticantes dos Modelos 8S e 9S, perderiam visibilidade.

Se por um lado os cinco Sensos originais são mais fáceis de serem captados, memorizados e compreendidos, por outro lado os desdobramentos dos três ou quatro Sensos adicionais dão mais força ao modelo original em aspectos deficientes da cultura ocidental e, no caso do 9S, a expectativa de benefício chega até a ultrapassar os limites da organização.

As características da organização, como o perfil de sua força de trabalho, o foco do seu negócio, a cultura regional de sua localização geográfica, os demais programas de qualidade em que a organização investe são fatores preponderantes para tomada de decisão relacionada com qual Modelo adotar.

Quadro 06: EQUIVALÊNCIA CONCEITUAL ENTRE O 5S, O 8S E O 9S

5S	8S	9S
	Utilização	Utilização
Utilização	<b>Combate aos Desperdícios</b>	<b>Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios</b>
Ordenação	Ordenação	Ordenação
Limpeza	Limpeza	Limpeza
Saúde	Bem-Estar	Saúde
	<b>Determinação e União</b>	<b>Determinação e União</b>
Autodisciplina	<b>Treinamento</b>	<b>Formação Profissional</b>
		<b>Cidadania e Responsabilidade Social</b>
	Autodisciplina	Autodisciplina

Fonte: o autor

## 5.2. A forma de Avaliação do Modelo 9S

Conforme foi esclarecido em seções anteriores, a avaliação do Modelo 9S poderia ser interna e/ou externa. A avaliação interna era chamada de “Auto



Avaliação” e a externa de “Auditoria”. O que as diferenciava era a lotação dos empregados que a realizavam: a primeira era efetuada por empregados da própria unidade e a segunda por empregados de outras áreas ou unidades, visando garantir a imparcialidade na avaliação. Ambas utilizavam a mesma “Lista de Avaliação”, disponibilizada no Anexo II. A autoavaliação, quando ocorria, buscava adequar a unidade, preparando-a para a auditoria.

A Lista de Avaliação é composta por dez blocos, contendo um determinado número de itens de verificação, relacionados com a forma de observação e com um Senso específico. Este instrumento é apresentado de forma sintética no Quadro 07.

Os itens de verificação dos Blocos IX e X não estão relacionados com a Área Comercial, sendo desconsiderados nesta análise.

Há maior concentração de itens de verificação relacionados com os cinco primeiros Sensos que com os quatro sentidos adicionais do Modelo 9S. Na verdade, aproximadamente 86% dos itens de verificação se referem diretamente ao 5S. A quantidade de itens de verificação dos quatro Sensos adicionais é também menor quando comparada de forma individualizada, pois o número mínimo de itens de verificação para os cinco primeiros Sensos é 4 (SHITSUKE), que é igual ao número máximo de itens para um Senso individual dos quatro Sensos adicionais (SHIDO). Faz-se necessária, então, uma análise mais minuciosa dos mesmos.

Nas Agências e nas Gerências da Área Comercial a auditoria dos cinco primeiros Sensos era baseada na verificação de itens materiais, como observação de objetos sem serventia ou mistura de materiais de setores diferentes (SEIRI), disposição de materiais sobre bancadas e disposição de informações em quadros de aviso (SEITON), limpeza do mobiliário e coleta de lixo (SEISO), uniformes conservados e limpos e EPI devidamente higienizado (SEIKETSU) e o cumprimento de Normas de segurança e pontualidade (SHITSUKE).

Os quatro Sensos adicionais eram considerados “abstratos” e dependiam da verificação dos auditores, com base em entrevistas com os colaboradores ou observação direta (união, formação profissional, eliminação de desperdício, cidadania e união). (Apresentação Avaliadores 9S 2008)

Quadro 07: NÚMERO DE OCORRÊNCIAS DE QUESTÕES PARA CADA SENSO NA LISTA DE AVALIAÇÃO DO MODELO 9S

BLOCO	DESCRIÇÃO / SENSO	1: SEIRI	2: SEITON	3: SEISO	4: SEIKETSU	5: SHITSUKE	6: SHIKARI-YARO	7: SHIDO	8: SETSUYAKU	9: SHAKAI NO TAME	TOTAL POR BLOCO
I	ENTREVISTA COM EMPREGADOS				1		2	3		1	7
II	ENTREVISTA COM GESTOR	5	2		3			1			11
III	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - COMPORTAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO					4			2		6
IV	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - MOBILIÁRIOS, EQUIP, INSTALAÇÕES FÍSICAS E MATERIAIS	3	3								6
V	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - COMUNICAÇÃO COM CLIENTE INTERNO E EXTERNO	1	2								3
VI	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - ORGANIZAÇÃO	3	8	1							12
VII	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - MEDICINA/SEGURANÇA DO TRABALHO			1	5						6
VIII	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - ASPECTOS GERAIS			4			1				5
IX	EXCLUSIVO PARA UNIDADES DE DISTRIBUIÇÃO		2	1	1						4
X	EXCLUSIVO PARA UNIDADES DE TRATAMENTO		1		1						2
<b>TOTAIS POR SENSO</b>		<b>12</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>62</b>

Fonte: o autor

O Quadro 08, mostrado abaixo, ressalta os dez itens de verificação relacionados aos quatro Sensos adicionais do Modelo 9S.

QUADRO 08: QUESTÕES REFERENTES AOS QUATRO SENSOS ADICIONAIS NA LISTA DE VERIFICAÇÃO DO 9S

BLOCO	DESCRIÇÃO	SENSO e DESCRIÇÃO	PERGUNTA
I	ENTREVISTA COM EMPREGADOS	6: SHIKARI-YARO  Senso de Determinação e União	A chefia faz reuniões periódicas com toda a equipe para transmitir informações/orientações importantes e necessárias.
I			Participam de atividades que favorecem a integração do grupo tornando o ambiente agradável e harmonioso (ex.:reuniões de confraternização e que estão relacionados com a busca de melhoria de qualidade de vida dos colaboradores no local de trabalho).
VIII			É perceptível o envolvimento de todos os colaboradores (inclusive dos gestores de órgãos/unidades) com a prática e manutenção do programa 9S no local de trabalho.
I	ENTREVISTA COM EMPREGADOS	7: SHIDO  Senso de Formação Profissional	O empregado conhece a missão, visão e valores da Empresa, sabendo interpretá-los à sua realidade.
I			O empregado conhece seu Plano de Trabalho e sua relação com o GCR.
I			Os empregados são incentivados à ler os BI's, Rede Urgente e outros meios de comunicação da Empresa.
II			Os empregados realizam periodicamente o TLT na unidade (está em dia).
III	OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - COMPORTAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO	8: SETSUYAKU  Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios	As pessoas da Unidade realizam o programa de coleta seletiva de lixo e observam aspectos quanto às lixeiras, como limpeza ao redor, localização, tamanho e conservação. (Independente de a prefeitura adotar ou não, está sendo depositado na lixeira correta).
III			Há ações na Unidade contra o desperdício (Ex.: Utilizar folha como rascunho, programar o monitor para que ele seja desligado após alguns minutos afastado, ou apagar a luz nos recintos não ocupados).
I	ENTREVISTA COM EMPREGADOS	9: SHAKAI NO TAME  Senso de Cidadania e Responsabilidade Social	A chefia divulga de forma positiva e estimula a participação em eventos esportivos ou educativos que a Empresa oferece (Ex. JICS, Voluntariado, Palestras, Cursos).

Fonte: o autor

O Senso de Determinação e União (SHIKARI-YARO) é avaliado por meio de três questões: duas por meio de entrevista com empregados e uma por meio de própria observação. O alvo das entrevistas era verificar se a chefia da unidade se reunia com a equipe quando necessário e se os colaboradores participavam de eventos de confraternização.

A verificação do último item do Senso de Determinação e União depende da sensibilidade do avaliador em perceber ou não o envolvimento dos empregados uns com os outros, seus gestores imediatos, e com o 9S. Estas questões não permitem avaliar a relação dos empregados com a alta direção e nem a sua percepção do “exemplo que vem de cima”, que é considerado “fator de sucesso” para a adoção deste Senso, conforme a própria definição dada ao mesmo pela organização.

O Senso de Formação Profissional (SHIDO) é totalmente verificado por meio de entrevistas com empregados, onde o avaliador os questionará sobre a Identidade Corporativa da organização, sobre seu Plano de Trabalho, se são incentivados a ler as comunicações internas da Empresa e se eles realizam treinamentos no local de trabalho (TLT). Estes questionamentos, entretanto, não parecem ser suficientes para garantir a promoção dos empregados como ser humano, conforme estabelece a definição adotada pela organização para este Senso.

O Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios (SETSUYAKU) tem apenas dois itens de verificação, aferidos por observação, e fazem referência às ações relacionadas com a coleta seletiva de lixo na unidade e com um melhor aproveitamento dos recursos (reutilização de papel, apagar a luz e o monitor do computador). Não há nada nestes itens de verificação que os diferenciem do Senso de Utilização (SEIRI) e lembrem o conceito proposto como 8º Senso no modelo 8S.

O Senso de Cidadania e Responsabilidade Social é verificado por um único item, que é avaliado na forma de entrevista, e busca avaliar se a chefia imediata estimula a participação de seus subordinados em eventos esportivos e educativos da própria Empresa, bem como em ações de voluntariado. Neste caso a

verificação não constata práticas dos avaliados, mas sim a existência de estímulos por parte de suas chefias.

Conforme foi possível constatar, a avaliação dos Sensos adicionais do Modelo 9S é prejudicada por possuir poucos itens de verificação (itens estes que não permitem a perfeita avaliação do conteúdo presente nos conceitos organizacionais adotados) e por possibilitar que avaliações subjetivas da parte dos auditores sejam consideradas suficientes na verificação de certos resultados.

Os cinco primeiros Sensos, entretanto, tem verificação mais objetiva dentro do Modelo 9S, com itens de verificação alinhados com os conceitos adotados, em conformidade com o Modelo 5S adotado pela Administração Central.

### **5.3. A prática do 9S nas Agências**

O 9S foi implantado nas Unidades de Atendimento (Agências) da DR/PR em 2002, até 2007 as avaliações externas também ocorreram nestas unidades. Além do 9S, nas Agências, o Sistema de Melhoria do Atendimento (Smel-AT), que operacionaliza a Padronização e Melhoria do Atendimento (PMA), por meio do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo (SAPPP), foi implantado em 2001 e realiza auditorias nas Agências até o presente momento.

A implantação desses dois Programas de Qualidade segue o roteiro de sensibilização, treinamento, implantação (com o dia da limpeza, arrumação e adequação da Agência) e manutenção. Apesar disto, o foco do 9S é motivar mudanças de comportamento dos empregados por conscientização, enquanto o da PMA é homogeneizar o processo de atendimento realizado nas Agências dos Correios.

A PMA, que fundamenta o Smel-AT e se materializa para as Agências durante as auditorias na forma de questões de verificação do SAPPP, busca “unificar os programas e ações relacionadas à qualidade do atendimento” (Guia PMA, p5), contemplando assim a implantação e a verificação de práticas oriundas do Modelo 5S, estabelecido pela Administração Central em 1996.

Dessa forma, em termos práticos, seja buscando a conscientização dos colaboradores ou a uniformização dos processos nas Agências, os dois Programas de Qualidade se sobrepunham no tocante ao efeito prático na maior parte das verificações. Isto pode ser constatado na Figura 21, que relaciona a Lista de Verificação do Smel-AT/PMA/SAPPP (disponível no Anexo II) com os conceitos do 9S.

A Figura 21 apresenta uma relação cartesiana entre os conceitos do 9S e as questões de verificação do Smel-AT/PMA/SAPPP, segmentadas por aspecto avaliado na Agência, indicando coincidências entre o efeito prático do conceito e do sentido de cobrança dos dois Programas.

Para efeito de análise as especificidades ressaltadas nos Sensos adicionais do 9S foram consideradas como Sensos independentes. A concentração de questões do SAPPP entre os cinco primeiros Sensos demonstra a influência do modelo 5S na PMA.

Pode-se afirmar que a aplicação da PMA e do 9S configurava, visivelmente, dupla verificação na maior parte de práticas, o que por si só representa retrabalho e desperdício (o que fere o próprio Senso de Utilização e também o Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios).

Pode-se também afirmar que a interrupção das auditorias externas do Programa 9S não representou prejuízo significativo para maior parte das práticas da qualidade promovidas por estes Sensos nas Agências, tendo em vista que a PMA/SAPPP fomentou a manutenção dessas práticas devido à manutenção de suas próprias auditorias - exceção feita aos dois últimos Sensos, que não demonstraram relação com as questões de verificação da PMA/SAPPP.

Vale ressaltar que devido ao perfil operacional da Agência o Senso de Cidadania e Responsabilidade Social seria de difícil aplicação/verificação individual.

O Programa 9S, entre 2002 e 2007, promoveu auditorias nas Agências. Essas auditorias eram realizadas por empregados não vinculados à Unidade auditada e seguiam a Lista de Avaliação do 9S (disponível no Anexo I). Era comum que os mesmos empregados que realizavam a auditoria do SAPPP também realizassem a auditoria do 9S.



#### 5.4. A prática do 9S nas Gerências da Área Comercial

Comportamentos transformados em função dos Sentos da Qualidade ainda são percebidos nas Gerências da Área Comercial (GEVAR, GERAT, GECOM, ASDEM e REVENs), mesmo sem a aplicação das auditorias externas nestas Gerências. Certamente a ausência das auditorias provocou algumas alterações nas práticas dos Sentos, mas essas mudanças evidenciam mais a interpretação pessoal de cada colaborador no tocante ao significado de cada Senso que uma abstenção de prática.

A continuidade da disposição e das atitudes adotadas pelos colaboradores dessas áreas de apoio, após a interrupção da cobrança formal, confere ainda mais força ao Modelo dos Sentos. Os comportamentos que não tiveram continuidade podem ser indícios de práticas que foram impostas pela cobrança e não foram devidamente fundamentadas em conscientização. A questão certa a se fazer é: quais Sentos foram absorvidos e como estão evidenciados nas Gerências da área Comercial?

Com este intuito foram entrevistados nove de seus empregados, por meio de observação direta e de forma semiestruturada, numa amostragem não probabilística e por conveniência, aonde foram solicitados a descrever uma prática ainda em execução relacionada com cada um dos Sentos do Programa 9S. Cada prática descrita foi avaliada quanto ao seu alinhamento com o conceito adotado pela organização para cada Senso.

A Figura 22 apresenta o resultado da entrevista, de forma gráfica, o que permite constatar que muitas práticas foram citadas, 73 de um total possível de 81 (90,1%), e demonstraram percentual médio de alinhamento de:

- 88,9% para o Senso de Utilização
- 88,9% para o Senso de Ordenação
- 88,9% para o Senso de Limpeza
- 85,7% para o Senso de Saúde
- 87,5% para o Senso de Autodisciplina
- 75,0% para o Senso de Determinação e União
- 77,8% para o Senso de Formação Profissional

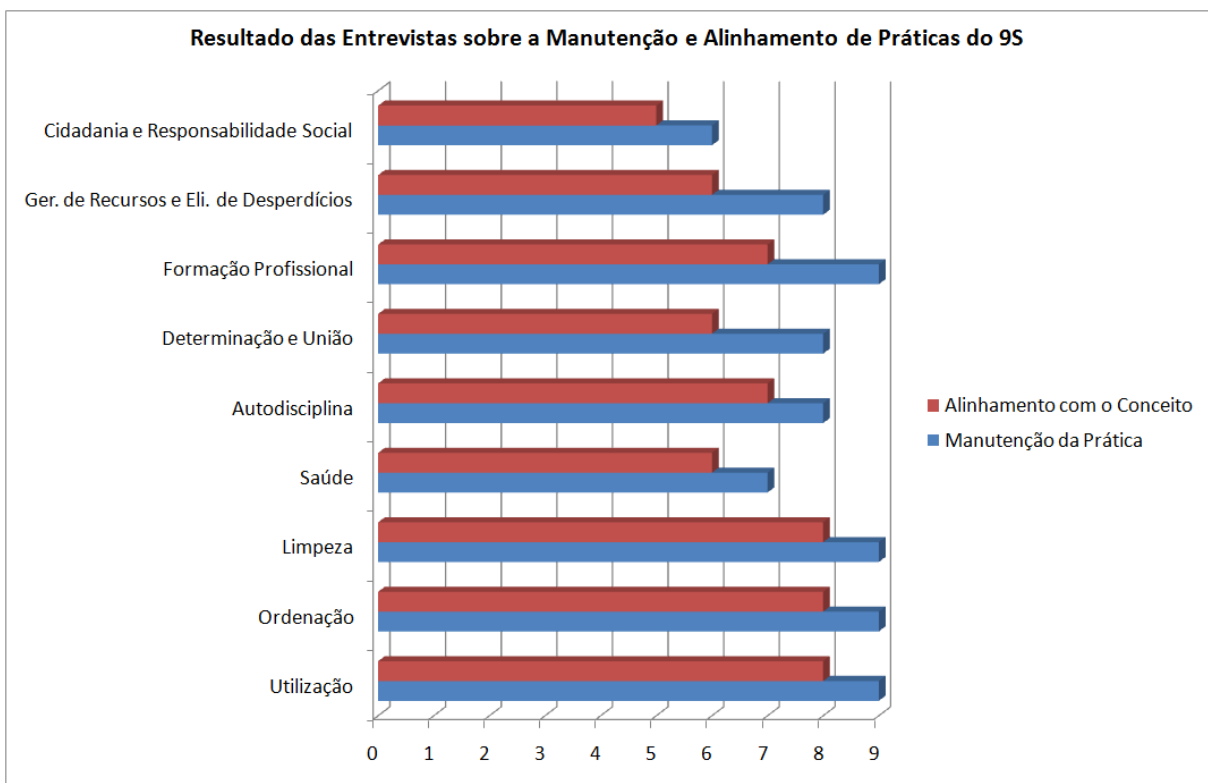


- 75,0% para o Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios
- 83,3% para o Senso de Cidadania e Responsabilidade Social

Os Sentos mais praticados, com alinhamento, foram os de Utilização, Ordenação e Limpeza e os menos alinhados foram os de Cidadania e Responsabilidade Social, Saúde, Determinação e União e Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios.

O panorama apresentado pelo gráfico confirma que o Programa 9S ainda está vigorando nas Gerências da Área Comercial e promovendo a melhoria da qualidade, mesmo sem as Avaliações Internas ou Externas.

Figura 22: GRÁFICO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS



Fonte: o autor.

## 5.5. Síntese da Avaliação do 9S

O 9S visa desenvolver comportamentos que se materializem na forma de práticas enquanto a PMA visa à padronização das práticas em conformidade com os conceitos da Qualidade (neste caso com raízes no MEC da FNQ, no 5S e na Norma ISO). Por esta perspectiva pode-se compreender que são Programas de Qualidade diferentes, mas com a mesma expectativa de resultado.

Os cinco primeiros Sentos do Programa 9S são coincidentes com os cinco Sentos do Programa 5S corporativo da ECT, que seguem os conceitos convencionais. O 9S não busca, primordialmente, adaptações culturais, como o Programa 8S, por meio de seus Sentos extras, mas sim o alargamento do escopo do Modelo 5S, o que pode ser percebido, principalmente, pelo conceito do nono Senso (Cidadania e Responsabilidade Social) .

O Senso de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios, o oitavo do 9S, não propõe diferenças conceituais significativas do seu primeiro Senso, o de Utilização, tornando-o redundante.

O Senso de Formação Profissional dá uma nova abordagem ao Senso de Treinamento, proposto pelo 8S, entretanto, os itens de verificação a ele relacionados na Lista de Avaliação do 9S não verifica suas práticas de forma ampla.

O Senso de Cidadania e Responsabilidade Social, o último Senso, faz clara referência ao público externo da organização, mas participa com apenas um item de verificação na Lista de Avaliação do 9S que está mais relacionado com a presença de estímulos da parte da chefia imediata que a práticas dos colaboradores.

Ao todo, os quatro Sentos adicionais são verificados por apenas dez itens de verificação da Lista de Avaliação do 9S, quantidade insuficiente para a satisfatória verificação dos mesmos. Outro agravante é a discrepância entre conteúdo de avaliação desses itens e a proposta dos conceitos que os fundamentam (as verificações nem sempre avaliam práticas e quando o fazem deixam lacunas em relação ao conceito do Senso).

O Programa 9S ainda está em vigor nas Gerências da Área Comercial, mesmo sem a continuidade dos Ciclos de Avaliação. Os empregados dessas áreas deram continuidade ao Programa e ainda se beneficiam de práticas de qualidade relacionadas aos Sentos do 9S, embora que não de forma homogênea entre os mesmos.

## 6. PROPOSTAS DE MELHORIA

A DR/PR pode solucionar as deficiências do Modelo 9S de duas formas diferentes: retroceder e voltar a adotar o 5S corporativo, ou reformular o 9S (conceitos e práticas) de maneira que o esforço de comunicação, conscientização e verificação dos quatro Sensos adicionais seja justificado por efeitos práticos que efetivamente potencializem seu resultado.

Há vantagens e desvantagens no retorno ao uso do 5S convencional. A uniformidade com as demais Regionais e com a Administração Central e a maior facilidade de comunicação e memorização são algumas das vantagens. O sentimento de fracasso e desapontamento pela abdicação dos Sensos adicionais, que já tem raízes na cultura organizacional local e se tornaram distintivos da Regional, principalmente entre seus próprios colaboradores, seria uma das desvantagens.

Tendo em vista que as vantagens não justificam uma interferência tão negativa no clima organizacional local, propõe-se a reformulação do Programa 9S.

A reformulação do Programa 9S precisa realizar a revisão dos quatro Sensos adicionais, tanto de seus conceitos quanto de sua forma de verificação. Conforme demonstrado nas seções anteriores, as oportunidades de melhoria existem e podem ser trabalhadas através das propostas de melhoria do Quadro 09.

Após a reformulação do 9S faz-se necessário separarmos as propostas de melhoria para dois grandes grupos: o grupo das Agências de Correio e o grupo das Gerências da Área Comercial (GERAT, GEVAR, GECOM e REVENs).

As Agências possuem a PMA que, como já foi mostrado nas seções anteriores deste trabalho, já incorpora em seu escopo elementos de prescrição e cobrança de práticas que tornam o Modelo 9S redundante em sua maior parte. Para este grupo de estruturas organizacionais a proposta é a manutenção da situação atual, ou seja, a ausência de Avaliações Externas promovidas pelo Modelo 9S.

QUADRO 09: PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA OS SENSOS ADICIONAIS DO 9S

SENSO	MELHORIAS
<p>6. SHIKARI-YARO</p> <p>Determinação e União</p>	<p>A Alta Direção precisa produzir exemplos palpáveis da prática deste Senso, para tornar seu conceito tangível para a força de trabalho. O envolvimento pessoal de seus componentes em processos de gestão junto a força de trabalho pode contribuir para isto.</p> <p>A cultura do trabalho em equipe precisa ser ainda mais disseminada e estimulada por intermédio de orientações claras e específicas aos gerentes e chefes de seção. A interdependência dos membros das equipes precisa ser fomentada por seus líderes e percebida pelos seus integrantes - eles devem ser capacitados a tirar proveito disso, de maneira a potencializar o resultado. Treinamentos relacionados com este tema, tanto para as lideranças quanto para os liderados contribuirão para promover este ambiente de autoconhecimento autodesenvolvimento das equipes.</p> <p>Os itens de verificação deste senso precisam ser reformulados na Lista de Avaliação do 9S de maneira a permitir a identificação clara de cada desdobramento possível de seu conceito, principalmente na observação de práticas relacionadas ao trabalho em equipe e ao envolvimento da Alta Direção.</p>
<p>7. SHIDO</p> <p>Formação Profissional</p>	<p>O conceito proposto por este Senso prevê a promoção do ser humano, por meio do estímulo de sua criatividade e produtividade, visando melhorar sua empregabilidade. As práticas relacionadas a este Senso devem oportunizar o crescimento do indivíduo nestes quesitos, não apenas o cumprimento das suas obrigações institucionais, como o conhecimento da Identidade Corporativa, a leitura das Comunicações Internas e o conhecimento de seu próprio Plano de Trabalho.</p> <p>Os itens de verificação na Lista de Avaliação do 9S devem permitir a identificação de práticas que traduzam o sentido mais preciso do conceito proposto pela organização para este Senso.</p>
<p>8. SETSUYAKU</p> <p>Gerenciamento de Recursos e</p>	<p>O oitavo Senso precisa conter elementos que o diferencie do primeiro Senso, de Utilização, de forma que sua verificação prática não se sobreponha ou se confunda com o mesmo.</p>

SENSO	MELHORIAS
Eliminação de Desperdícios	<p>Uma opção seria a adoção das práticas como as propostas por Abrantes (2001, p96-134), relacionadas a programas específicos de combate ao desperdício.</p> <p>Os itens de verificação na Lista de Avaliação do 9S devem permitir a identificação clara e detalhada das novas práticas adotadas.</p>
<p>9. SHAKAI-NO-TAMÊ</p> <p>Cidadania e Responsabilidade Social</p>	<p>Neste caso os conceitos de Cidadania e Responsabilidade Social precisam ser mais trabalhados por meio de comunicação e sensibilização, para que os colaboradores possam melhor reconhecer as práticas a eles relacionadas.</p> <p>As práticas relacionadas a este Senso devem ser contextualizadas por área da organização, visando potencializar as oportunidades existentes em cada uma delas, maximizando a participação dos integrantes das mesmas.</p> <p>O estímulo à participação precisa ser perene, pelos meios tradicionais (mensagens eletrônicas, folhetos, cartazes etc), e os itens de verificação devem avaliar práticas, não estímulos ou incentivos da chefia imediata.</p>

Fonte: o autor

A ausência desta dupla verificação, entretanto, não prejudicaria a avaliação dos Sensos da Qualidade nas Agências, que poderiam vir a ser avaliados através do SAPPP, aproveitando-se dos itens de verificação congruentes com a Lista de Avaliação do 9S. Formas alternativas poderiam ser desenvolvidas e utilizadas para suprir as lacunas da Lista de Avaliação, como questionários por mensagem eletrônica ou em páginas da rede corporativa.

Desta maneira afastar-se-ia o prejuízo da dupla verificação e manter-se-ia a possibilidade de divulgação, sensibilização e acompanhamento para os sentidos, visando a conscientização dos colaboradores e seu autodesenvolvimento.

Resumindo: a proposta para o grupo das Agências dos Correios é o aproveitamento da PMA/SAPPP (seguindo-se o calendário), o desenvolvimento de canais alternativos de verificação das práticas relacionadas aos sentidos não abrangidos pela ferramenta e a manutenção das comunicações e sensibilizações do 9S para estas estruturas, sem a promoção de Avaliações Externas do 9S propriamente dito.

As Gerências e Revens, por sua vez, devem passar por uma reimplantação, contemplando as modificações oriundas da reformulação do Modelo 9S e retomando os ciclos de Avaliação do Modelo. Uma proposta de reimplantação é apresentada no Quadro 10, na página seguinte.

## QUADRO 10: PLANO DE REIMPLANTAÇÃO DO MODELO 9S NAS GERÊNCIAS E REVENS APÓS REFORMULAÇÃO

MEDIDAS PARA REIMPLANTAR A AVALIAÇÃO EXTERNA DO MODELO 9S.					
O que?	Como?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto(s)?
Campanha de Sensibilização	De forma Lúdica. Peças teatrais e peças individuais de comunicação, com fundo lúdico, que se identificassem com o público alvo e sua realidade, com o intuito de chamar a atenção de todos os empregados da Área Comercial para o tema qualidade.	Durante os dois primeiros meses após o início das atividades de retomada do Programa.	Peças teatrais: nas dependências da organização, de forma itinerante de sala em sala das Gerências e Revens. Peças individuais de comunicação: encaminhadas aos postos de trabalho de cada empregado.	Área de comunicação da empresa.	Custos de Impressão do material. Grupo próprio de teatro – 8 pessoas. Demais recursos igualmente próprios os.
Campanha de Conscientização	Apresentação, em eventos de participação global, resgatando exemplos práticos e testemunhos de pessoas reconhecidas e respeitadas (prata da casa) para o público alvo sobre o tema.	Durante os dois meses seguintes.	Em auditório, nas dependências da organização.	Área de comunicação da Empresa.	Sem desembolso adicional. Todos os colaboradores da área de comunicação.
Comunicação Oficial	Encaminhamento de CI's informando a retomada do programa 9S.	Ao fim da ação anterior.	CI's encaminhadas aos postos de trabalho de cada empregado.	Área de Comunicação.	Sem desembolso..
Reimplantação do 9S	Seleção e nomeação dos líderes de equipe para autoavaliação e treinamento dos mesmos. Execução dos sentidos iniciais e autoavaliação da equipe na sequência.	Durante o trimestre seguinte.	Nas Gerências e Revens.	Gerente da Qualidade e Coordenadores.	Custos de deslocamento e de homem/hora de treinamento.
Auditoria Externa da Qualidade	Seleção, nomeação e treinamento dos voluntários para execução da auditoria do Programa 9S implantado na etapa anterior.	Durante o trimestre seguinte.	Nas Gerências e Revens.	Gerente da Qualidade, Coordenadores e respectivas equipes.	Custos de deslocamento e de homem/hora.
Promoção de Evento de Reconhecimento	Festa: evento de reconhecimento pelas conquistas e atingimento das metas de implantação de cada área da organização – entrega de Certificados.	Dentro dos dois meses seguintes à etapa anterior.	Em auditório, nas dependências da organização ou fora delas, conforme as possibilidades de orçamento disponíveis.	Gerente da Qualidade e colaboradores.	Custos de realização do evento.

Fonte: o autor.



## 7. CONCLUSÃO

O Programa 9S estabelecido na Área Comercial da DR/PR alcançou em parte seus objetivos de transformação comportamental, tendo em vista que foi capaz de promover e conscientizar os empregados a respeito dos cinco sentidos fundamentais do Programa 5S corporativo, mas não obteve, entretanto, o mesmo sucesso no que se refere aos quatro sentidos adicionais que propôs.

Conceitualmente o Modelo demonstra fragilidade no primeiro e no oitavo Senso, que possuem definições tão próximas e buscam efeitos práticos tão semelhantes que não chegam a apresentar diferenças distintivas.

A prática de avaliação dos Sentidos é bastante consistente nas verificações herdadas do Programa 5S corporativo, mas apresenta discrepâncias nas verificações dos Sentidos adicionais no tocante a representatividade de seus conceitos e no foco de observação.

A prática de avaliação nas Agências fere o primeiro e o oitavo Senso do Modelo proposto, o Senso de Utilização e de Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios, tendo em vista que a verificação de práticas é, em grande parte, coincidente no tocante aos efeitos práticos com a do SAPP, que é o sistema de verificação da PMA nas Agências. A sobreposição dessas duas avaliações nas Agências, da forma como está instituída, tipifica retrabalho e desperdício de recursos.

A suspensão das Avaliações Externas nas áreas de apoio da Área Comercial prejudicou a evolução das melhorias nas mesmas, mas não provocou o seu abandono, tendo em vista a manutenção de muitas das práticas de seus integrantes, ainda relacionadas aos sentidos do Programa 9S. Uma organização que tem como Visão “Ser uma empresa de classe mundial” precisa fomentar a qualidade em todas as suas áreas – por inexistir outro Programa da Qualidade, o 9S precisa ser retomado o quanto antes nas áreas administrativas da Área Comercial da DR/PR.

O Programa 9S precisa ser reformulado nos aspectos que representaram oportunidades de melhoria e retomar suas atividades avaliativas de forma ampla nas áreas de apoio e de forma combinada nas Agências de Correio.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, José. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro?: A base da filosofia Seis Sigma**. 1. ed. Rio de Janeiro. Editora Interciência, 2001.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **NBR ISO 9001:2008**, Rio de Janeiro, 2008.

BÁEZ, Victor E. ; SANCHES, Carlos A. ; LOURO, MAURÍCIO et al. **Iso série 9000 - autoavaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da Qualidade Total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.

CUNHA, J.C. **Modelos de Gestão da Qualidade I**: curso de Especialização em Gestão da Qualidade – Universidade Federal do Paraná, 01-20 de junho de 2009. 46p. Notas de Aula. Impresso.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques/Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT. **Sobre os Correios: A Empresa – Identidade Corporativa: Missão, Visão e Valores**.

Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/identidadeCorporativa.cfm>> . Acesso em: 31 de maio. 2011a.

\_\_\_\_\_. **Estrutura da Empresa**. Intranet da Diretoria Regional do Paraná - DR/PR.

Disponível na rede corporativa (intranet/pr) em:

<[http://intranetpr/arquivos\\_intranet/estrutura.cfm](http://intranetpr/arquivos_intranet/estrutura.cfm)>. Acesso em: 31 de maio de 2011b.

\_\_\_\_\_. **Apresentação Cidadania Postal.** Assessoria da Qualidade - ASQUA, Brasília. ECT. 2006. Disponível na rede corporativa (intranet/ac) em: <\\sac0424\SISTEMASIII\ASQUA\MODELO\_EXCELENCIA\_DOS\_CORREIOS>. Acesso em 31 de maio. 2011c.

\_\_\_\_\_. **Projeto Vaga-Lume e Coleta Seletiva de Lixo.** Assessoria da Qualidade – ASQUA. ECT. Brasília. 2002. Disponível na rede corporativa (intranet/ac) em: <\\sac0424\SISTEMASIII\ASQUA\Gestão Ambiental\Coleta Seletiva de Lixo>. Acesso em maio. 2011d.

\_\_\_\_\_. **O Modelo de Excelência dos Correios.** Assessoria da Qualidade – ASQUA. ECT. Brasília. 2006. Disponível na rede corporativa (intranet/ac) em: <\\sac0424\SISTEMASIII\ASQUA\MODELO\_EXCELENCIA\_DOS\_CORREIOS\MEC\MEC-1.doc>. Acesso em 31 de maio. 2011e.

\_\_\_\_\_. **Guia da PMA.** Departamento de Administração da Rede de Atendimento – DERAT. ECT. Brasília. 2011. Disponível na rede corporativa (intranet/ac) em: <<http://intranetac/diretorias/dicom/derat/GCAT/pma/documentos-orientadores-1>>. Acesso em 31 de maio. 2011f.

\_\_\_\_\_. **Nova Apresentação Equipe.** Assessoria da Qualidade – ASQUA. ECT. Brasília. 2006. Disponível na rede corporativa (intranet/ac) em: <\\sac0424\SISTEMASIII\ASQUA\GRGM\Novo GRGM 2006\Nova Apresentação Equipe.ppt>. Acesso em 31 de maio. 2011g.

\_\_\_\_\_. **Manual da Qualidade Mod 4, Cap 1 – 9S** Assessoria de Planejamento e Gestão – APEGE. DR/PR. Curitiba. 2010. Disponível na Rede Corporativa (intranet/pr) em: <\\spr0065\Apege\Publica\9S\Documentos>. Acesso em 31 de maio. 2011h.

\_\_\_\_\_. **Organograma da Diretoria Regional do Paraná.** Assessoria de Planejamento e Gestão – APEGE. DR/PR. Curitiba. 2010. Disponível na Rede Corporativa (intranet/pr) em: <\\spr0065\Apege\Publica>. Acesso em 31 de março. 2010a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão da Diretoria Regional do Paraná**. Assessoria de Planejamento e Gestão – APEGE.DR/PR. Curitiba. 2006. Disponível na rede corporativa (intranet/pr) em: <\\spr0065\Apege\Publica\RG2006>. Acesso em 31 de março. 2010b.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. **CrITÉrios excelência 2010**. São Paulo: FNQ, 2009.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GILLER, Maurício. **Modelos de Gestão da Qualidade II**: curso de Especialização em Gestão da Qualidade e da Produtividade – Universidade Federal do Paraná, 10-29 de agosto de 2009. 79 f. Notas de Aula. Impresso.

HIRANO, Hiroyuki. **5S na Prática**. 2. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1996.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1974.

JURAN, J. M. **Quality Control Handbook**. 3. ed. New York: MacGraw Hill, 1974.

LACATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. **Gestão da qualidade em serviços de informação no setor público: características e dificuldades para sua implantação**. Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf., Campinas, v.1., n.1, p. 39-59, 2003.

LOURENÇO JÚNIOR, Antônio. **Promovendo Resultados com o 5S**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

MARANHÃO, M., **ISO Série 9000: Manual de Implementação: versão 2000**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEDEIROS, João Bosco – **Redação Científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**Norma NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade. CE-25:002.18 – Comissão de Estudos Sistemas da Qualidade. 2008.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total - TQM**. 1ed. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2006

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

RIBEIRO, Haroldo de Farias – **5S Housekeeping: Um roteiro para uma implantação bem sucedida**. 4. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1994.

RIBEIRO NETO, João Batista M; Tavares, José Cunha; Hoffmann, Silvana Carvalho. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho**. 1ed. São Paulo: Editora Senac, 2008

SILVA, José Ailton Baptista. **PROGRAMA 10S**. Jornal Digital do Portal Banas Qualidade nº38, de 12/01/2009. Disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br/conteudo.asp?codigo=12412&secao=Jornal Digital>> Acesso em maio. 2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 3.ed, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

**9. ANEXOS**

I – Lista de Avaliação do 9S.....	81
II – Lista de Verificação do SAPPP para Agências de Correios.....	87
III – Competências dos Gestores do 9S.....	100

## **ANEXO I**

Lista de Avaliação do 9S


**LISTA DE AVALIAÇÃO 9S - CICLO 2008**


REVEN: \_\_\_\_\_ NOME DA UNIDADE: \_\_\_\_\_

DATA DA AVALIAÇÃO: \_\_\_\_\_

**AVALIADORES (NOME COMPLETO)**

 AVALIADOR 1: \_\_\_\_\_ MATR. \_\_\_\_\_  
 AVALIADOR 2: \_\_\_\_\_ MATR. \_\_\_\_\_  
 AVALIADOR 3: \_\_\_\_\_ MATR. \_\_\_\_\_

E: evidenciado o atendimento do requisito (Conformidade $\geq$ 80%) RT: evidenciado com restrição, mas a solução depende de terceiros (sem penalidade) RU: evidenciado com restrição, e a solução depende só da unidade avaliada (Conformidade $<$ 80% - perde 1/2 questão) N: não evidenciado o atendimento ao requisito ou EVR recorrente (perde a questão)
--

**TIPO DE UNIDADE:**
 Agência Distribuidora   
  Agência Não-distribuidora   
  Unidade de Distribuição   
  Unidade de Tratamento   
  Administrativa

**BLOCO I - ENTREVISTA COM EMPREGADOS**

		E	RT	RU	N
1	A chefia faz reuniões periódicas com toda a equipe para transmitir informações/orientações importantes e necessárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
2	O empregado conhece a missão, visão e valores da Empresa, sabendo interpretá-los à sua realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
3	O empregado conhece seu Plano de Trabalho e sua relação com o GCR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
4	Os empregados são incentivados à ler os BIs, Rede Urgente e outros meios de comunicação da Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
5	Os empregados são motivados a realizar a ginástica laboral e a praticam com regularidade (caso a unidade não receba a Ginástica Laboral, considerar N/A).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
6	A chefia divulga de forma positiva e estimula a participação em eventos esportivos ou educativos que a Empresa oferece (Ex. JICs, Voluntariado, Palestras, Cursos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
7	Participam de atividades que favorecem a integração do grupo tornando o ambiente agradável e harmonioso (ex.:reuniões de confraternização e que estão relacionados com a busca de melhoria de qualidade de vida dos colaboradores no local de trabalho).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				

**BLOCO II - ENTREVISTA COM GESTOR**

		E	RT	RU	N
8	Existe coerência do GCR dos empregados com o PTR da área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				
9	Os empregados realizam periodicamente o TLT na unidade (está em dia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obs:	_____				



10	Os formulários CAT e LISA são utilizados, preenchidos de forma adequada e no prazo previsto nos casos de ocorrência de acidente de trabalho. (Se não houve acidente no semestre anterior, considerar a questão como N/A).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
11	O PPRA (Plano de Prevenção de Riscos e Acidentes) da Unidade é de conhecimento do Chefe da Unidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
12	Unidades acima de 40 colaboradores apresentam o Mapa de Risco da área em local de fácil visualização (Obs. Localidade deve possuir CIPA. Unidades menores considerar NA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
13	Os colaboradores estão com o exames periódico em dia, conforme programação da área de saúde (O Chefe da Unidade acompanha o processo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
14	Documentos Básicos, Bls-Documentação Legal (CNPJ, Livro de Inspeção do Trabalho): O gestor/eventual sabe localizar onde estão esses documentos citados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
15	Os materiais de escritório (canetas, durex, clips, grampos, envelopes...) estão em quantidade compatível com a necessidade da área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
16	O espaço físico é adequado ao número de colaboradores e ao fluxo de objeto diário do órgão/unidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
17	Os equipamentos, máquinas e mobiliários administrativos/operacionais (mesas, cadeiras, manipuladores, armários, impressoras, micros/ caixetas, malas, sambags, containeres, CDLs) estão em quantidade adequada à necessidade da área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
18	O estoque de materiais de consumo existente na unidade é adequado ao seu porte. (Verificar se não existe material em excesso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
<b>BLOCO III - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - COMPORTAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO</b>					
		<b>E</b>	<b>RT</b>	<b>RU</b>	<b>N</b>
19	Há obediência às normas e procedimentos estabelecidos pela Empresa (cumprimento de horário, uso de uniforme, uso de crachá em local visível).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	obs: _____				
20	As anotações de cartão ponto são realizadas diariamente e de forma correta (cumprimento do limite máximo de 10 minutos diários de flexibilidade).	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----
	obs: _____				
21	Ao atender ao telefone, é adotado o padrão da ECT (Correios, Nome, Bom dia/Boa tarde ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Obs: _____				
22	Há obediência à Lei 9.194/96, que não permite fumar em local fechado ( ex.: existência de um local reservado aos fumantes e de cinzeiros para os restos de cigarros, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Obs: _____				
23	As pessoas da Unidade realizam o programa de coleta seletiva de lixo e observam aspectos quanto às lixeiras, como limpeza ao redor, localização, tamanho e conservação. (Independente de a prefeitura adotar ou não a coleta seletiva está sendo depositado na lixeira correta).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Obs: _____				

24 Há ações na Unidade contra o desperdício (ações contra o desperdício de material, adotam medidas para conservar a energia. Ex.: Utilizar folha como rascunho, programar o monitor para que ele seja desligado após alguns minutos afastado, ou apagar a luz nos recintos não ocupados).

Obs: \_\_\_\_\_

**BLOCO IV - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - MOBILIÁRIOS, EQUIPAMENTOS, INSTALAÇÕES FÍSICAS E MATERIAIS**

25 O estado de CONSERVAÇÃO das instalações prediais e fachada externa (placa indicativa dos Correios) é satisfatório, apresentando pintura conservada.

obs: \_\_\_\_\_

26 Os equipamentos e os mobiliários (inclusive caixetas, malotes e sacos, se existentes) estão sendo utilizados de acordo com a sua finalidade, sem improvisações.

obs: \_\_\_\_\_

27 Os móveis e/ou equipamentos estão dispostos (leiaute) de forma prática e funcional, ou seja, que não obstrua ou dificulte o trânsito das pessoas no local.

obs: \_\_\_\_\_

28 Os mobiliários e os equipamentos administrativos e operacionais estão padronizados, em condições de uso e com bom aspecto de apresentação.

obs: \_\_\_\_\_

29 Os equipamentos, máquinas e mobiliários estão identificados no mínimo com a PIB.

obs: \_\_\_\_\_

30 No almoxarifado existem apenas materiais em condições de uso e formulários atuais.

obs: \_\_\_\_\_

**BLOCO V - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - COMUNICAÇÃO COM CLIENTE INTERNO E EXTERNO**

31 Há no quadro de avisos (para empregados e para clientes externos) somente matérias atuais, dentro do prazo de validade e com o conteúdo relacionado aos Correios ou as atividades desenvolvidas no órgão/unidade. Estes avisos são de fácil visualização, estando colocados de forma organizada.

obs: \_\_\_\_\_

32 A página gerencial na Intranet encontra-se atualizada conforme normas em vigor (caso a unidade não tenha página na intranet, considerar NA).

obs: \_\_\_\_\_

33 A comunicação visual é adequada nas salas, nas posições de trabalho e nos órgãos/unidades operacionais (há identificação dos cômodos - exceto tesouraria e arquivos BP - e sinalização de locais quando necessário).

obs: \_\_\_\_\_

**BLOCO VI - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - ORGANIZAÇÃO**

34 As posições de trabalho e equipamentos (atenção aos sub-caixas, em agências) estão organizados e neles encontram-se apenas materiais que são manuseados e utilizados diariamente. (Ex.: não existência de coisas nos escaninhos vazios ou no guichê existência de porta-retrato, plantas, Bíblia, enfeites, bichinhos, etc.).

Obs: \_\_\_\_\_

35 Os materiais e/ou objetos mantidos no interior das gavetas e/ou armários encontram-se organizados e são utilizados para o fim a que se destinam. (Ex. não utilizado para guardar lanches, objetos pessoais...).

obs: \_\_\_\_\_

36 Os objetos de uso pessoal possuem padrão/rotina de guarda definidos e apropriados.

Obs: \_\_\_\_\_

37	O armazenamento dos objetos registrados está adequado quanto à segurança e conservação do conteúdo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
38	As pastas e caixas de arquivo, onde documentos estão arquivados, são disponibilizados de forma organizada e com fácil acesso, possuem bom aspecto de apresentação (limpas e conservadas) e estão dentro do prazo previsto de permanência no local ou possuem um plano de guarda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
39	Está evidenciado a inexistência de Manuais em meio físico (permitido somente o MANCAT em papel) conforme orientação da Gerat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
40	Há identificação (etiquetas) em todos os mobiliários, equipamentos e utensílios em que se justifique o procedimento; estando estas etiquetas no modelo padronizado (pelo Programa 9S ou SMEL/PPP), limpas e bem afixadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
41	Os recursos audiovisuais possuem locais de guarda específicos e estão devidamente identificados ( local de guarda e equipamento ). [Quando inexistentes, colocar "não aplicável: N/A]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
42	Os materiais de expediente e/ou utensílios (p.ex. grampeadores, furadores, etc...) encontram-se devidamente organizados e em locais apropriados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
43	Os telefones e fax estão identificados com os respectivos números ( telefones sem fio com identificação também na base ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
44	A identificação externa das pastas e/ou caixas de arquivo, gavetas, armários e outros similares confere com o seu conteúdo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
45	Os cantos, os corredores, em cima do armário, etc. encontram-se desobstruídos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
<b>BLOCO VII - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - MEDICINA/SEGURANÇA DO TRABALHO</b>					
46	Não é percebido, no ambiente, qualquer estímulo em excesso que possa comprometer o sentido de visão e/ou audição das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
47	A temperatura, a ventilação e a iluminação estão adequadas ao ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
48	Existe no local equipamentos de segurança individual e/ou coletiva (os EPIs estão sendo utilizados por todos que necessitam) e as instalações (extintor, saída de emergência, hidrante, etc) estão em condições de uso (prazo de validade) e em local de fácil localização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
49	Inexiste no ambiente itens com potencial de risco de acidente ( ex. fiação elétrica solta ou desencapada, objetos pontiagudos, piso danificado, etc. ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					
50	O uniforme dos empregados e seus EPIs estão limpos e em boas condições de uso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obs:					

51 As instalações (fechaduras, janelas, portas, alarmes, cofres, grades, etc.) encontram-se em boas condições de uso e de segurança.

obs:

**BLOCO VIII - OBSERVAÇÃO DO AVALIADOR - ASPECTOS GERAIS**

E RT RU N

52 A fachada externa (placa indicativa dos Correios, garagem, quintal, grama) está limpa e conservada.

obs:

53 A cozinha e o WC estão LIMPOS, SEM ODOR e ORGANIZADOS, sendo utilizados apenas para os fins a que se destinam (não servindo de depósito, etc...). Caso sejam destinados como depósito, estão identificados como tal e organizados.

obs:

54 O local de cafezinho/ área de refeitório, área de lazer e os vasos de plantas ornamentais encontrados no ambiente estão limpos e com bom aspecto de apresentação.

obs:

55 De forma geral o ambiente é agradável, harmonioso, oferece asseio e higiene, transmite uma sensação de limpeza e favorece a integração dos colaboradores (ex: sem teias de aranha, respingos de café, poeira; mobiliários, equipamentos e máquinas limpos e conservados (apesar de antigo) sem pontas quebradas, sem manchas; com água tratada, condicionamento adequado de lixo, material de limpeza, etc. ).

obs:

56 É perceptível o envolvimento de todos os colaboradores (inclusive dos gestores de órgãos/unidades) com a prática e manutenção do programa 9S no local de trabalho (ex: sinais de promoção do Programa, adoção de um plano de melhorias para orientar ações - Guia de Consulta do SMEL, Cartazes, faixas, orientações de procedimento ou Plano de Melhoria 9S).

obs:

**BLOCO IX - EXCLUSIVO PARA UNIDADES DE DISTRIBUIÇÃO**

E RT RU N

57 Os carteiros estão utilizando de forma correta o uniforme completo.

obs:

58 Os veículos quando não estão em uso estão posicionados nos locais apropriados, visando minimizar os danos.

obs:

59 Os veículos estão limpos interna e externamente.

obs:

60 O peso limite para a bolsa do carteiro está sendo respeitado. (10 kg/homens e 8 kg/mulheres)

obs:

**BLOCO X - EXCLUSIVO PARA UNIDADES DE TRATAMENTO**

E RT RU N

61 Os OTTs, carteiros motorizados e motoqueiros estão utilizando o uniforme completo e de forma correta.

obs:

62 O peso limite das malas e caixetas está sendo respeitado. (30 kg)

obs:

**OBSERVAÇÕES ADICIONAIS:**

## **ANEXO II**

Lista de Verificação do SAPPP para Agências de Correios

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
1	As placas institucionais de identificação de fachada e bandeira (onde houver) estão em bom estado de conservação e de acordo com o padrão?	2	N	N	Verificar se a placa de identificação externa de fachada e bandeira (onde houver) está (ão) em bom estado de conservação e de acordo com o padrão. A falta de padrão das placas nas agências consideradas como patrimônio histórico não deverá ser considerado como item não conforme.	Guia PMA - Perspectiva Organização, Guia de Projetos de Agência e Guia Padrão Letreiros para Agências (DEPIN)
2	O imóvel em seu ambiente externo está em bom estado de conservação e limpeza?	2	N	S	Verificar a apresentação externa do imóvel: estado de conservação, sem rachaduras, sem infiltrações, com a pintura em bom estado, conforme padrão definido pela Empresa. Verificar, também, as condições de manutenção do jardim, se houver. O não se aplica será aceito quando a unidade estiver dentro de shopping, órgãos públicos ou galerias.	Guia PMA - Perspectiva Organização
3	As caixas de coleta externa e interna encontram-se identificadas com adesivos padrão atualizados e pintura em bom estado de conservação?	1	N	S	Verificar se a pintura e adesivos (padrão atualizados) das caixas de coleta externa e interna (quando houver), estão em bom estado de conservação. O não se aplica será aceito quando a agência for considerada patrimônio histórico ou localizadas em shopping ou galerias que não permitam a colocação de caixa de coleta.	Guia PMA - Perspectiva organização
4	As informações sobre o horário de atendimento da unidade estão visíveis aos clientes, mesmo que a agência esteja fechada?	2	N	N	Verificar se o cartaz, adesivos ou placa com o horário de atendimento da unidade estão dispostos conforme o padrão.	Guia PMA - Perspectiva Organização
5	A porta de vidro, a parte frontal da unidade (se for de vidro) e a porta giratória (quando houver) estão limpas e sinalizadas com fita padrão?	1	N	S	Verificar se a identificação da porta de vidro, da parte frontal da unidade (se for de vidro) e da porta giratória (quando houver) estão conforme padrão estabelecido pela Empresa: altura e largura da afixação das fitas azul e amarela. A inexistência da logomarca dos Correios na fita, não deverá ser considerada uma não conformidade. O não se aplica será aceito quando a porta de vidro conter, na altura da aplicação da fita, outra forma de visualização e segurança ou quando a agência não tiver porta de vidro.	Guia PMA - Perspectiva Organização Projetos de Agência - anexo I - Padrão de Acabamento (DEPIN)

Página 1 de 23

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
6	O capacho da porta de entrada da unidade atende ao padrão definido e encontra-se limpo e conservado?	1	N	S	Verificar se o capacho da porta de entrada da unidade está em conformidade com o padrão definido (cor azul e sem a logomarca da Empresa), limpo e conservado. Considerando que inicialmente a cor do capacho prevista pela PMA era bege, em agências com capachos nessa cor, o item deverá ser considerado como Conforme. Entretanto, as próximas aquisições, deverão ser na cor azul, conforme padrão atual. O NA só será aceito nas unidades instaladas em instituições com normas específicas contrárias a esta orientação e nas unidades em que a distância entre a porta de entrada e o quichê de atendimento for inferior a 4 metros. O auditor deverá citar na justificativa o motivo do impedimento.	Guia PMA - Perspectiva Organização
7	A máquina dispensadora de senhas encontra-se limpa, com identificação padrão e localizada em local adequado?	1	N	S	Verificar a existência da placa padrão e se a localização está próxima da porta de entrada ou em outro local de fácil visualização do cliente. O não se aplica será aceito quando a agência não tiver o SGEA ou outro dispensador de senhas.	Guia PMA - Perspectiva Organização
8	A mesa de escrita pública encontra-se limpa, arrumada com gomeiro e canetas com corrente padrão?	1	N	S	Verificar a conservação e a limpeza da mesa de escrita pública, bem como a arrumação, conforme padrão e a inexistência de panfletos com propagandas de terceiros que não tem convênio com os Correios. O não se aplica será aceito para as agências que não possuem escrita pública.	Guia PMA - Perspectiva Organização
9	Inexistem objetos não permitidos como: relógio de parede, aparelho de TV e som no ambiente de atendimento?	2	N	N	Verificar a inexistência na unidade de objetos/equipamentos não permitidos, conforme normas previstas. Em relação aos relógios verificar inclusive se o relógio do SGEA está inativo.	Guia PMA - Perspectiva Organização
10	Inexistem flores e plantas (naturais e/ou artificiais no hall público)?	3	N	N	Verificar a inexistência de flores e plantas (naturais e/ou artificiais no hall público).	Guia PMA - Perspectiva Organização
11	Existem placas identificando os ambientes do hall de atendimento informativas e publicitárias,	3	N	N	Verificar a existência de Placas padrão: acesso restrito, Gerência, placas orientadoras de atendimento, caixa postal, cofre com retardo, atendimento prioritário, alarme	Guia PMA - Perspectiva Organização

Página 2 de 23

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
	compostas, pictograma e orientadora geral e simples?				eletrônico, correspondente bancário, CFTV e retire sua senha para as unidades que disponham de SGEA ou outro dispensador de senha. A inexistência da placa orientadora em agência com hall de atendimento menor que 4 metros e que os guichês estejam visíveis na entrada da agência não deverá ser considerado uma não conformidade.	
12	As longarinas estão dispostas de forma adequada no hall da agência?	1	N	S	Verificar a localização e a organização das longarinas. Nas agências com gerenciador de fila, deverão estar localizadas em frente ao painel eletrônico. Nas demais as longarinas deverão estar dispostas em local que não interfira na organização da fila. O não se aplica será aceito nas unidades que não possuem longarinas.	Guia PMA - Perspectiva Organização
13	Todos os guichês estão limpos, identificados e organizados, conforme padrão estabelecido?	3	N	N	Verificar se todos os guichês estão limpos, identificados com numeração padrão, conservados e sem objetos pessoais e se os itens previstos estão dispostos de acordo com as orientações ergonômicas. Não deverão estar sobre o guichês prisma com a menção Encerrado, calendários, calculadoras, gomeiros, porta canetas e outros objetos que não são necessários ao atendimento. Nas agências com balcões Paraná (guichês não ergonômicos) a existência de porta canetas não deverá ser considerada uma não conformidade	Guia PMA - Perspectiva Organização
14	Todos os cartazes obrigatórios estão no padrão definido, em bom estado de conservação, atualizados e afixados em local adequado?	1	N	N	Verificar se os cartazes obrigatórios e obrigatórios específicos estão de acordo com padrão definido, não estão afixados juntos aos cartazes comerciais e sociais e se estão afixados no painel de informações: Tamanho A3, excepcionalmente tamanho A4 (Avisos de aceitação de cheques/postagem, atendimento prioritário (caso a unidade não tenha a placa), tarifas nacionais e internacionais, Banco Postal (tarifas, limites operacionais e compensação de cheques) e região de fronteira). Tamanho A4 (CAC e Achados e Perdidos); Tamanho A6 (procon, proibido fumar, proibido capacete, proibido animais e Permitido Cão-Guia).	Guia PMA - Perspectiva Organização

Página 3 de 23

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
15	A demarcação de fila esta conforme o padrão (fita ou pintura) e em bom estado de conservação?	1	N	S	Verificar se a unidade está com a demarcação de fila conforme padrão e em bom estado de conservação (não descolada, interrompida e/ou rasgada). O não se aplica será aceito apenas quando a agência tiver o SGEA ou outro equipamento para organização de fila.	Guia PMA - Perspectiva Organização
16	As caixas postais estão devidamente numeradas e limpas?	1	N	S	Verificar se as caixas postais estão limpas, numeradas sequencialmente no sentido de cima para baixo e da esquerda para a direita, considerando a visão dos clientes. O não se aplica será utilizado quando a agência não tiver caixas postais.	MANCAT 6/16 e Guia PMA - Perspectiva Organização
17	Os escaninhos das Caixas Postais não locadas estão devidamente identificados?	2	N	S	Verificar se os escaninhos não locados estão identificados com a menção "VAGA" utilizando o cartazete apoiado nas respectivas caixas. Poderá ser aceito como item de conformidade a utilização de outro modelo de cartazete. O auditor deverá solicitar ao Gerente da Unidade o relatório de Caixas Postais do SARA para verificar se todas as caixas não locadas estão identificadas. O não se aplica será utilizado quando a agência não tiver caixas postais ou não tiver caixas vagas.	Guia PMA - Perspectiva Organização
18	O quadro de avisos interno está limpo, bem conservado e com informações atualizadas?	1	N	S	Verificar se o quadro de avisos está de acordo com os padrões estabelecidos, se os avisos de interesse dos empregados estão afixados (gráficos de metas da unidade, evolução da receita etc) e se não existem cartazes e avisos afixados nas paredes. O não se aplica será aceito para agências unipessoais.	Guia PMA - Perspectiva Organização
19	O Alvará de funcionamento da unidade(cópia) está afixado no quadro de avisos interno?	1	N	S	Verificar se o Alvará de funcionamento está afixado no quadro de avisos interno. O item deverá ser considerado conforme, se para atender exigência de lei estadual/municipal a cópia do alvará estiver afixada no painel de informações, junto com os cartazes obrigatórios. O não se aplica será aceito quando a unidade funcionar em prédio sem habite-se.	Guia PMA - Perspectiva Organização

Página 4 de 23

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
20	Todos os extintores estão com as cargas dentro dos prazos de validade com área de acesso desobstruída e demarcada conforme normas de segurança?	2	N	S	Checar a localização e sinalização, instalação adequada, as condições de uso e a validade dos extintores. Quando o Corpo Bombeiro local utilizar uma Instrução Técnica com orientações diferentes da NR 23, deverão ser seguidas as orientações do Estado. O não se aplica será aceito quanto a unidade estiver instalada em shopping center, supermercados etc, onde a disponibilização e controle dos extintores é feito pela administração do prédio.	MANSAE - Mod.03, Cap. 17. Guia PMA - Perspectiva Organização (NR 23)
21	Os arquivos e os móveis de todos os ambientes da agência estão identificados conforme padrão PMA?	2	N	N	Verificar se os móveis utilizados na unidade estão identificados com etiqueta padrão (Banco de Etiquetas - 5S): Expedição (as etiquetas não deverão constar a logo do 5S) - Atendimento - identificação das gavetas dos guichês e móveis da retaguarda, Administrativo - arquivo em geral. A inexistência do número da PIB na etiqueta de identificação dos móveis e equipamentos não deverá ser considerada uma não conformidade.	Guia PMA - Perspectiva Organização
22	A unidade realiza o controle de estoque de materiais e formulários?	3	N	N	Verificar se a unidade utiliza a Ficha de Localização e Estoque, disponibilizadas pelo CESUP (CDs Leste e Oeste) ou outro instrumento de controle e se os mesmos estão atualizados.	Guia PMA - Perspectiva Organização
23	As condições físicas de todos os setores da unidade estão de acordo com o padrão?	2	N	N	Verificar as condições físicas internas da agência: estado de conservação das paredes (pintura, infiltrações) e aspectos gerais de limpeza (persianas, vidros, janelas, móveis e piso).	Guia PMA - Perspectiva Organização
24	Existem placas de local composta e local simples (pictograma) identificando os ambientes internos da unidade?	3	N	N	Verificar a existência de Placas padrão: CRE, EQV, Expedição. Sala técnica, material de limpeza, copa, arquivo, depósito e banheiros.	Guia PMA - Perspectiva Organização
25	Os arquivos físico e eletrônicos (CIs e demais documentos) estão organizados, devidamente identificados e dentro dos prazos de arquivamento?	1	N	N	Verificar a identificação e organização dos arquivos (administrativos, operacionais, financeiros) e permanentes (em caixas); o ordenamento dos documentos gerados nas operações de atendimento; se os prazos de guarda estão	MANCOM - Guia PMA - Perspectivas Organização e Processos

Página 5 de 23

## Lista: AC - ORGANIZAÇÃO - 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
					sendo obedecidos.	
26	Nos guichês de atendimento, todos os itens estão organizados nas gavetas/armários de acordo com o informado nas etiquetas de identificação, seguindo a disposição padrão da PMA?	2	N	N	Verificar se o conteúdo das gavetas/armários estão de acordo com as suas etiquetas e se a disposição das gavetas e armários estão de acordo com o padrão PMA.	Guia PMA - Perspectiva Organização
27	Todos os cartazes promocionais de campanhas e de divulgação de produtos e serviços estão atualizados e expostos de forma organizada em local adequado?	1	N	N	Verificar se os cartazes das campanhas de vendas, de campanhas promocionais e de divulgação de produtos e serviços estão afixados nos painéis e se estão dentro do prazo de validade ou dos prazos previstos para a sua divulgação.	Guia PMA - Perspectiva Organização
28	Existe pasta de tarifas e informações de atendimento atualizadas em arquivo físico e carimbo datador para as contingências previstas na PMA?	1	N	N	Verificar se a unidade dispõe de pasta de tarifas e informações de atendimento atualizadas em arquivo físico e carimbo datador para as contingências previstas na PMA	Guia PMA - Perspectiva Organização

Página 6 de 23



## Lista: AC - BANCO POSTAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
1	Inexiste promotores de serviços do Bradesco (terceirizados) no hall da unidade, comercializando produtos ou serviços não previstos no contrato mantido com a ECT?	1	N	N	Durante o período da auditoria verificar a presença de Promotores de Serviço do Bradesco (terceirizados) nas dependências das agências, oferecendo aos clientes produtos e serviços do Bradesco, não previstos no Contrato mantido com a ECT.	Contrato de Prestação de Serviços nº 10.805/01, Anexo Operacional número 007, subitem 2.5.3.
2	Todos os atendentes e/ou o gerente trabalham com seu próprio cartão de acesso e/ou matrícula e senha?	1	N	N	Verificar, por amostragem como está sendo realizado o acesso ao SARA/BANCO POSTAL, se estão utilizando seu próprio cartão de acesso e/ou matrícula.	MANAFI - Mod.17, Cap. 3. MANCOT - Mod. 12, Cap. 2
3	Os atendentes, ao efetuarem pagamento de cheques, confrontam a assinatura do cheque com o cartão de assinatura do correntista?	1	N	S	Verificar, por amostragem, nos casos de pagamento de cheques, se o atendente confronta a assinatura do cheque com o cartão de assinatura do correntista. O não se aplica será aceito somente quando no período da auditoria a atividade não for realizada .	Manual de Serviços do Banco Postal, Módulo IV- Atendimento e Operacional, item 7.8 e o MANCAT Mod. 17, Cap. 3, item 3.1.11.3.3.
4	Os atendentes cumprem a orientação de não digitar a senha para os correntistas/beneficiários do INSS?	3	N	S	Verificar, por amostragem, por meio de observações diretas junto ao atendente, se está sendo feita a prática de digitação da senha dos correntistas, principalmente quando do pagamento de beneficiários do INSS, contrariando as normas da Empresa. O não se aplica será aceito quando a unidade não for pagadora do benefício do INSS ou quando não ocorrer pagamento de correntista no período da auditoria.	Manual de Serviços do Banco Postal, Módulo IV- Atendimento e Operacional, itens 2.4 e o MANCAT Mod. 17, Cap. 3, item 3.1.10.2.
5	Os cartões de assinatura e/ou fichas de abertura de contas do Banco Postal estão assinados pelos respectivos clientes e Gerentes da ECT e Bradesco?	1	N	N	Verificar, por amostragem (20 cartões/fichas das contas abertas a partir de 01/01/2009), a inexistência ou falha nas assinaturas constantes dos cartões de assinaturas e das fichas de abertura de contas do Banco Postal. Desconsiderar as contas abertas nos últimos 30 dias.	Manual de Serviços do Banco Postal Módulo 1 - Abertura de Contas Item 6

Página 7 de 23

## Lista: AC - BANCO POSTAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
6	Os cartões de assinatura e fichas de abertura de contas do Banco Postal são arquivados e devidamente organizados em ordem crescente de numeração de contas ou em ordem alfabética?	1	N	N	Verificar, por amostragem (pelo menos 30), se os cartões de assinaturas e fichas de abertura de contas do Banco Postal e demais documentos são arquivados, identificados e devidamente organizados em ordem crescente de numeração de contas ou em ordem alfabética. "	Módulo 17 Cap. 3 - Guia da PMA Perspectiva Processos, Manual de Serviços do Banco Postal Mód 1
7	São aplicadas as condições estabelecidas no Termo de Abertura do Banco Postal?	2	N	N	Verificar a aplicabilidade das condições estabelecidas no Termo de Abertura do Banco Postal, confrontando as informações divulgados aos clientes com o Termo de Abertura do Banco Postal	MANCAT - Mod. 17, Cap. 3.
8	A agência comunica formalmente via sistema e fax à agência de relacionamento do Bradesco todas as vezes que o saldo do Banco Postal atinge o limite fixado no Termo de Abertura do BP?	2	N	N	Verificar, por amostragem, se a unidade adota os procedimentos previstos para solicitação de recolhimento de saldos excedentes para o Bradesco, sempre que o limite de encaixe é atingido, conforme estabelecido no Termo de Abertura do BP.	MANAFI 14/3, MANCAT 17/3, Subitem 3.1.19.2 e Guia da PMA Perspectiva Processos
9	A unidade cumpre as normas relativas a execução de estornos de valores pelo CRE, supervisor ou gerente?	1	N	S	Verificar, por amostragem, se existe ocorrência de irregularidade na execução de estorno e se estão dentro do previsto no documento normativo, bem como a ocorrência de utilização por terceiros do cartão e senha do gerente, supervisor ou CRE na execução de estorno. O não se aplica será aceito se durante o período da auditoria não for realizado nenhum estorno.	MANAFI - Mod. 14, Cap. 6.
10	A unidade mantém o controle das contas migradas do Bradesco para o Banco Postal?	2	N	S	Verificar a existência da documentação das contas migradas do Bradesco para a unidade. O auditor deverá solicitar a emissão do relatório de contas migradas do SGCBP. Verificar 100% das contas migradas do Bradesco quando esse número for inferior a 10 contas. Acima desse quantitativo, deverão ser verificadas, por amostragem, 10 contas mais 5% das restantes, utilizando a regra de arredondamento matemático (até 0,4 arredondar para baixo, acima de 0,5 arredondar para cima).O não se aplica será utilizado quando a agência não tiver o Banco Postal ou contas migradas.	MANCAT Mod. 17, Cap. 3, e Manual de Gestão de Contas do BP-SGCBP ( <a href="http://intranetac/diretorias/dieff/dfban/sistema-de-gestao-de-contas-banco-postal">http://intranetac/diretorias/dieff/dfban/sistema-de-gestao-de-contas-banco-postal</a> )

Página 8 de 23

## Lista: AC - BANCO POSTAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
11	A unidade cumpre com os prazos de guarda determinados para os cartões de débito-crédito?	1	N	S	Verificar, por amostragem, a existência de cartões com prazo de guarda vencido. O não se aplica será aceito apenas para as unidades que não realizam essa atividade em razão da agência de relacionamento do Bradesco estar localizada na mesma cidade.	Manual de Serviços do Banco Postal, Módulo IV- Atendimento e Operacional, item 2.6 e o MANCAT Mod. 17, Cap. 3, item 3.1.10
12	A unidade cumpre os prazos de guarda de talões de cheques?	1	N	S	Verificar, por amostragem, se os talões de cheques estão em poder da Agência do Banco Postal após 20 dias da data de remessa pela Agência de Relacionamento. O não se aplica será aceito apenas para as unidades que não realizam essa atividade em razão da agência de relacionamento do Bradesco localizada na mesma cidade realizar o encaminhamento dos talões de cheques utilizando o fluxo postal.	Manual de Serviços do Banco Postal, Módulo IV- Atendimento e Operacional e o MANCAT Mod. 17, Cap. 3.

Página 9 de 23

## Lista: AC - COMERCIAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
1	Os produtos estão expostos em local adequado (painel canaletado, vitrines ou em apenas um dos móveis da retaguarda dos guichês) de forma organizada e com preços atualizados visíveis para os clientes?	3	N	S	Verificar se os produtos estão expostos de forma organizada conforme padrão definido. O não se aplica será aceito quando a unidade não possuir nenhuma das opções para exposição de produtos (painel canaletado, vitrines ou móvel de retaguarda de guichês disponíveis).	Perspectiva Comercial - Guia PMA
2	A recepção ao cliente pelo atendente é realizada de acordo com os padrões estabelecidos?	3	N	N	Verificar, por amostragem, se a recepção ao cliente é realizada conforme recomendações da padronização. Esse item poderá ser observado em conjunto com o gestor da unidade ou o supervisor, sem ser esta uma condição obrigatória.	Perspectiva comercial - Guia PMA
3	São ofertados os produtos ou serviços adicionais durante o atendimento?	3	N	N	Verificar por amostragem, no mínimo três atendimentos, realizados por diferentes atendentes.	Perspectiva comercial - Guia PMA
4	O item de campanha (produto) está sobre o guichê e é oferecido ao cliente?	3	N	S	Verificar, no mínimo em três atendimentos, realizados por diferentes atendentes se: 1. um único exemplar do item de campanha (produto) está sobre os guichês de todos os atendentes e 2. está sendo oferecido o produto para o cliente (cada atendimento um oferecimento). O não se aplica será aceito quando no período da auditoria não houver campanha.	Perspectiva comercial - Guia PMA
5	O item de campanha (serviço) é oferecido, sistematicamente, a todos os clientes? "Cada atendimento um oferecimento."	3	N	S	"Verificar, no mínimo em três atendimentos, realizados por diferentes atendentes se está sendo oferecido o serviço foco da campanha em todos os atendimentos (cada atendimento um oferecimento). O não se aplica será aceito quando no período da auditoria não houver campanha."	Perspectiva comercial - Guia PMA

Página 10 de 23

## Lista: AC - COMERCIAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
6	Todos os guichês de atendimentos ativos estão supridos com os principais produtos comercializados pela Empresa?	3	N	N	Verificar a existência dos principais produtos (conveniência postal, filatéticos, grife via postal e correlatos).	Guia PMA*Perspectiva comercial - Guia PMA. MANCAT mod. 08 cap.02 anexo 03
7	O Atendente ofereceu o SEDEX?	3	N	S	Verificar por amostragem (de 2 a 5 atendimentos) se os Atendentes estão oferecendo o SEDEX para todos os clientes que estiverem portando envelope timbrado; envelope papel ofício; pacote; caixa ou objeto volumoso. O não se aplica será aceito quando não ocorrer nenhuma postagem desse tipo de objeto durante a realização da auditoria	Perspectiva Comercial - Guia PMA
8	A unidade atingiu a meta de receita do Banco Postal?	3	N	S	Verificar no Relatório de Acompanhamento de Metas se a unidade atingiu a meta acumulada até o 2º mês anterior à auditoria, da seguinte forma: janeiro - acumulado de janeiro até novembro do ano anterior; fevereiro - acumulado de janeiro até dezembro do ano anterior; março - resultado de janeiro do ano da auditoria; abril - acumulado de janeiro até fevereiro do ano da auditoria; maio - acumulado de janeiro até março do ano da auditoria; junho - acumulado de janeiro até abril do ano da auditoria; julho - acumulado de janeiro até maio do ano da auditoria; agosto - acumulado de janeiro até junho do ano da auditoria; setembro - acumulado de janeiro até julho do ano da auditoria; outubro - acumulado de janeiro até agosto do ano da auditoria; novembro - acumulado de janeiro até setembro do ano da auditoria; e, dezembro - acumulado de janeiro até outubro do ano da auditoria. O não se aplica será aceito para as agências que não possuem metas específicas do Banco Postal.	Perspectiva comercial - Guia PMA
9	A unidade atingiu a meta de receita à vista do SEDEX?	3	N	S	Seguir orientação constante do item 8 da Lista Comercial.	Perspectiva comercial - Guia PMA

Página 11 de 23

## Lista: AC - COMERCIAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
10	A unidade atingiu a meta do Varejo (receita à vista)?	3	N	N	Seguir orientação constante do item 8 da Lista Comercial. Exceto em relação ao não se aplica.	Perspectiva comercial - Guia PMA
11	A unidade atingiu a meta do Segmento Empresarial (receita a faturar)?	3	N	S	Seguir orientação constante do item 8 da Lista Comercial.	Perspectiva comercial - Guia PMA
12	O desempenho da unidade referente às receitas de Banco Postal, SEDEX e do Varejo, disponíveis no SARC, são acompanhadas sistematicamente?	3	N	N	Verificar a existência de planilha em Excell contendo o comparativo entre as metas de receita do Banco Postal, SEDEX e do Varejo com os resultados obtidos no SARC.	Perspectiva comercial - Guia PMA
13	O desempenho da unidade referente ao Segmento Empresarial, disponibilizado pelo Gerente da REVEN, é acompanhado sistematicamente?	3	N	S	Verificar a existência de planilha em Excell contendo as metas e os resultados da receita do segmento Empresarial. O não se aplica será aceito para as agências que não possuem meta para esse segmento.	Perspectiva comercial - Guia PMA

Página 12 de 23

## Lista: AC - GERENCIAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
1	Todos os cartões de ponto do mês estão com registros corretos e sem rasuras?	1	N	N	Verificar se os registros de frequências nos cartões de pontos do mês em vigência estão atualizados, corretos e sem rasuras.	MANPES - Mod.19 Cap. 2 e 3
2	A agência dispõe do Termo de Responsabilidade Patrimonial - TRP, impresso e assinado, relativo ao último inventário?	1	N	N	Verificar se o Termo de Responsabilidade Patrimonial - TRP da unidade está disponível em meio físico (impresso e assinado).	MANPAT - Mod. 7, Cap. 2 e 3.
3	A unidade realiza reuniões mensais com a equipe?	2	N	S	Verificar o registro em atas ou registro físico ou realizar questionamentos aos empregados, se foram realizadas reuniões mensais com a equipe nos últimos 6 meses. O não se aplica deve ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal.	Guia PMA Perspectiva Gerencial
4	O cronograma semestral de reuniões com a equipe e aplicação de TLT está atualizado e afixado no mural interno ou disponível na intranet onde todos os profissionais das unidades possuem acesso?	1	N	S	Verificar se o cronograma está atualizado e afixado no mural ou disponível na Intranet. O não se aplica deve ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal.	Guia PMA Perspectiva Comportamental Gerencial
5	O gerente da unidade realiza os TLTs de acordo com o seu cronograma?	3	N	S	Verificar o cumprimento do cronograma de TLTs previsto, checando as listas de presenças existentes na unidade. O não se aplica deve ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal e quando não houver programação definida para realização de TLT até a data de realização da auditoria.	Guia PMA Perspectiva Gerencial
6	A leitura da Primeira Hora é realizada com toda a equipe da unidade às terças-feiras?	2	N	S	Verificar com os empregados se o primeira hora é lido, semanalmente, todas as terças com a equipe da unidade. O não se aplica será aceito nas unidades unipessoais.	Guia PMA Perspectiva Gerencial
7	A matriz de responsabilidade com as atividades e responsáveis está atualizada e exposta no mural interno da unidade?	1	N	S	Verificar se a matriz está afixada no mural interno e, aleatoriamente com os empregados, a veracidade das atribuições e substituições prescritas. O não se aplica deve	Guia PMA Perspectiva Gerencial

Página 13 de 23

## Lista: AC - GERENCIAL 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
					ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal.	
8	A unidade promoveu, pelo menos, uma ação de integração da equipe nos últimos 6 meses?	2	N	S	Verificar se há registros (aviso em mural, fotos, e-mail e outros) de uma ação de integração realizada nos últimos 6 meses. O não se aplica deve ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal.	Guia PMA Perspectiva Gerencial
9	As metas da unidade estão desdobradas e inseridas no GCR dos empregados?	1	N	S	Verificar se as metas da unidade (de receita, de treinamento, processos etc) constam dos GCRs dos empregados. O não se aplica deve ser utilizado apenas nos casos em que a unidade é unipessoal.	MANPES - Mod 13 Cap. 2 e Guia da PMA
10	A unidade elabora o plano de ação de melhoria da Receita, do clima organizacional, GCR, SAPPP, TEF e PROTER?	3	N	S	Solicitar ao gestor a apresentação do plano de ações e melhoria para as metas (de Receita, do Clima Organizacional, GCR, SAPPP, TEF e PROTER) não atingidas no último período avaliativo do GCR. O não se aplica será aceito quando a agência atingir todas essas metas.	Guia PMA Perspectiva Gerencial.
11	Todos os empregados, inclusive o gerente da unidade, estão devidamente uniformizados e portando crachá em local visível para sua identificação?	3	N	N	Verificar se todos os empregados, inclusive o gerente da unidade que atue em guichê, estão utilizando o uniforme da Empresa (todos os itens disponibilizados pelo órgão supridor) e o crachá em local visível para sua identificação. O item deverá ser considerado conforme quando o gerente da unidade que não atue em guichê não estiver uniformizado, uma vez que neste caso o uso é opcional. A camisa deverá ser usada fechada mesmo que esteja sendo utilizada com camiseta ou blusa por baixo. O item deverá ser considerado como conforme quando os atendentes estiverem utilizando camisas de campanha (no período determinado) e agasalhos em função do frio sobre o uniforme.	Guia PMA - Perspectiva Organização MANPES, Módulo 45/1 e MANSUP 8/2 Anexo 2
12	Os dados relativos a unidade estão atualizados no site dos Correios?	1	N	N	Verificar no site dos Correios se o nome da unidade, endereço, telefone, fax, horário de funcionamento etc, estão devidamente atualizados.	MANORG, Módulo 11

Página 14 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
1	A jornada de trabalho dos Atendentes com função de quebra de caixa se inicia, pelo menos, 15 minutos antes do horário previsto para a efetiva abertura do seu guichê para atendimento ao público?	2	N	N	Verificar nos cartões de ponto dos atendentes se a jornada de trabalho é iniciada pelo menos 15 minutos antes do horário previsto para a efetiva abertura do seus guichês para atendimento ao público.	Guia PMA - Perspectiva Processos
2	O atendimento ao público se inicia com todas as posições de trabalho previstas ocupadas e abastecidas de produtos e numerários?	3	N	N	Verificar se todos os atendentes estão em suas posições de trabalho com os guichês devidamente abastecidos para iniciar o atendimento ao público para que o início das atividades não sejam interrompidos por estas necessidades.	Guia PMA - Perspectiva Processos
3	Pelo menos 50% das posições de atendimento (guichês) estão preenchidas no período de almoço?	2	N	S	Verificar se pelo menos 50% das posições de atendimento estão preenchidas no período de almoço (12 às 14 horas). Caso a unidade disponha de número ímpar de guichês e realiza dois horários de almoço, deverá ser considerado como item conforme se a quantidade de guichês preenchidos corresponder ao arredondamento para mais ou menos da quantidade total de guichês ativos. Por exemplo: Unidade com 13 guichês, deverá ter nos intervalos 7 ou 6 guichês preenchidos. O não se aplica será aceito para as agências com horário de atendimento ao público superior a 8 horas ou agências que fecham no horário de almoço.	Guia PMA - Perspectiva Processos
4	Os scanners estão suspensos e ajustados de tal forma que permita a leitura do código de barras sem a necessidade de retirá-los dos suportes?	2	N	S	Verificar se os scanners estão suspensos e ajustados de tal forma que o feixe de luz seja direcionado para o balcão, em posição que permita a leitura do código de barras contido nas etiquetas ou documentos sem a necessidade de acionar o gatilho. O não se aplica será aceito quando os guichês forem específicos a faturar.	Guia PMA - Perspectiva Processos
5	As balanças estão em posição que permita a visualização do display pelo cliente e atendente?	1	N	N	Verificar se as balanças utilizadas nos guichês e móveis da retaguarda (6 e 30kg) estão com os visores visíveis para o cliente e atendente.	Guia PMA - Perspectiva Processos

Página 15 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
6	As balanças estão aferidas pelo INMETRO?	1	N	N	Verificar se todas as balanças estão aferidas, com selo ou lacre dentro da validade, do INMETRO e/ou de órgão/empresa autorizado pelas manutenções.	ISO e Guia PMA - Perspectiva Processos
7	O sistema de gerenciamento de fila (SGEA) está em funcionamento?	1	N	S	Verificar se o sistema de gerenciamento de fila (SGEA) está em funcionamento. O não se aplica será aceito nas unidades que não possuem SGEA.	Guia PMA - Perspectiva Processos
8	A unidade está utilizando a categoria de atendimento do SGEA: E - Serviço Sazonal (botão não regular) para atendimento de serviços específicos ou sazonais?	1	N	S	Verificar se a unidade está utilizando a categoria de atendimento E - Serviço Sazonal (botão não regular) para atendimento de serviços específicos ou sazonais. Exemplo: E CPF; E Caixa Postal; e E Clientes com Contrato. O nome do serviço sazonal deverá estar indicado no display da máquina de senha. O não se aplica será aceito para as unidades que não possuem o Sistema, naquelas onde o serviço sazonal não estiver em uso ou quando o Sistema estiver inoperante, desde que seja apresentada a respectiva Ordem de Serviço, solicitando o reparo do equipamento.	Guia PMA - Perspectiva Processos
9	A unidade está utilizando a disposição e nomenclatura padrão das categorias de atendimento (botões) na máquina de senha do SGEA?	2	N	S	Verificar se a unidade está utilizando a disposição e nomenclatura padrão das categorias de atendimento (botões) na máquina de senha: A Atendimento Preferencial; B Sedex; C Banco Postal; D Outros Serviços; e E Serviços Sazonais. O não se aplica será aceito para as unidades que não possuem o Sistema ou quando o Sistema estiver inoperante, desde que seja apresentada a respectiva Ordem de Serviço, solicitando o reparo do equipamento.	Guia PMA - Perspectiva Processos
10	O serviço de pré-atendimento prestado pela unidade adota uma das modalidades estabelecida no Guia da PMA?	1	N	S	Verificar, por amostragem, se o serviço de pré-atendimento prestado pela unidade está sendo realizado conforme orientações estabelecida no Guia da PMA. O não se aplica será aceito quando a unidade não realizar o serviço de pré-atendimento.	Guia PMA - Perspectiva Processos

Página 16 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
11	A unidade presta atendimento prioritário?	2	N	N	Verificar se a unidade presta atendimento prioritário a idosos com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, a gestantes, a lactantes, a pessoas acompanhadas com crianças de colo, pessoas portadores de deficiência e pessoas com mobilidade reduzida.	Guia PMA- Perspectiva Processos
12	A unidade preza pelo cumprimento dos procedimentos relativos às condições de aceitação, proibições/restrições e acondicionamento de objetos nacionais no ato da postagem?	3	N	N	Verificar, por amostragem (pelo menos 03 atendimentos por guichê), se a unidade cumpre os critérios de aceitação, proibições/restrições e acondicionamento de objetos nacionais no ato da postagem.	MANCAT - Mod. 1 e 2 Guia PMA - Perspectiva processos
13	A unidade cumpre os procedimentos definidos para aceitação de objetos postais internacionais como o limite e o peso, conforme as características gerais das modalidades de serviço (EMS, Documento, Mercadoria)?	2	N	S	Verificar, por amostragem (pelo menos 01 atendimento), o cumprimento dos procedimentos relativos a aceitação, limite e pesagem de objetos internacionais, conforme definidos pela Empresa. O não se aplica será aceito apenas quando não for verificada a postagem de objeto internacional durante o período de auditoria.	Guia PMA - Perspectiva processos
14	A unidade cumpre a orientação para evitar o relaxamento dos objetos apresentados fechados pelo cliente?	2	N	N	Verificar, por amostragem, se os objetos que se apresentam adequadamente lacrados pelo cliente não estão sendo lacrados novamente com fita.	Guia PMA - Perspectiva Processos
15	Os malotes para passagem de documentos e numerários estão em boas condições de uso e sendo utilizados conforme orientações da PMA?	2	N	S	Verificar a existência e utilização de malotes para passagem de documentos e numerários pelos atendentes. O não se aplica será apenas para as unidades unipessoais.	Guia PMA - Perspectiva Processos
16	Os objetos postais são depositados nos pontos de transferência previamente estabelecidos e coletados de modo a não gerar acúmulo?	1	N	N	Verificar, por amostragem, se os objetos estão sendo depositados nos locais previamente definidos como pontos de transferência: cesto de objetos simples e registrados (envelopes), módulo de retaguarda e carrinho (encomendas).	Guia PMA - Perspectiva Processos

Página 17 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
17	As formas de franqueamento (estampa da máquina de franquear e chancelas) constantes dos objetos estão legíveis?	1	N	S	Verificar por amostragem, se os símbolos correspondentes às formas de franqueamento de objetos estão legíveis e de acordo com as normas da Empresa. O não se aplica é aceito caso a unidade não tenha máquina de franquear e não tenha recebido objetos com chancela.	MANCAT Módulo 3, Cap. 2
18	Inexiste objetos de entrega interna (objetos simples, registrados e telemáticos) com prazo de guarda vencido?	3	N	S	Verificar se há na unidade objetos com prazo de guarda vencido: 1) Registrados - no SARA e SRO (relatório diário); 2) Simples - por amostragem (pelo menos 20 objetos); e 3) Telemáticos - relatório SGM. O não se aplica será aceito somente quando a unidade não realizar entrega interna.	Guia PMA - Perspectiva Processos MANCAT - Mod. 7, Cap. 7. e MANDIS - Mod. 9, Cap. 07e MANINT - Módulo 06 - Capítulo 003 Anexo 01
19	Os objetos de Entrega Interna estão armazenados de forma segura (assegurando a integridade do objeto) e de fácil acesso para os atendentes?	2	N	S	Verificar o local e as condições de armazenamento dos objetos de Entrega Interna (Posta Restante, Sedex e PAC a cobrar, Reembolso e Caixa Postal). O não se aplica será aceito somente quando a unidade não realizar entrega interna.	MANAFI - Mod. 11, Cap. 7, 8 e 9
20	A unidade preza pelo cumprimento das normas de classificação de objetos (impresso, mala direta, FAC, carta comercial, carta não comercial e carta social)?	2	N	N	Verificar na expedição por amostragem (10 objetos), o cumprimento dos procedimentos relativos a classificação de objetos.	MANCAT - Mod. 1, Cap. 5, Mod. 6, Cap. 2, 4 e 13.
21	A unidade não utiliza o carimbo de Valor Declarado nos objetos postais?	2	N	N	Verificar por amostragem (de 5 a 10 objetos) se não há objetos postais com carimbo de Valor Declarado, pois a informação sobre a utilização do serviço adicional de Valor Declarado, consta no ticket emitido pelo SARA, entregue ao cliente no ato da postagem.	Guia PMA Perspectiva Processos
22	É realizado o cadastramento do SEDEX a cobrar no sistema SARA para entrega interna e emitido o aviso de chegada no mesmo dia?	3	N	S	Verificar, por amostragem, se o cadastramento dos objetos no SARA e a emissão do aviso de chegada estão sendo realizados no mesmo dia. O não se aplica será aceito para as unidades que não realizam Entrega Interna ou as que não	Guia PMA - Perspectiva Processos

Página 18 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
					possuírem o item no dia da auditoria.	
23	Na unidade não existe estoque de produtos filatélicos que estão fora de circulação?	1	N	N	Verificar se não existe produtos estocados após expirados o prazo previsto para comercialização (produtos filatélicos), e/ou retirados de circulação por motivo de fraude, furto, danificados, etc.	MANFIL - Mod. 03, Cap. 03.
24	Na unidade não existe estoque de produtos em excesso?	3	N	S	Verificar se há excesso de produtos para comercialização (caixas de encomendas, aerogramas, selos, etc), comparando a quantidade de produtos na agência, conforme relatório do SARA, com a média mensal de vendas, conforme relatório do BDF. Deverá ser desconsiderado o excesso de produtos recebidos por pauta empurrada. O não se aplica será aceito no caso de unidades supridoras.	Guia PMA - Perspectiva Processos
25	Existe no estoque da agência os produtos essenciais para comercialização?	3	N	N	Verificar a disponibilidade de produtos em estoque: selos ordinários; Envelopes; aerogramas e produtos pré-pagos em geral; embalagens padronizadas; formulários para telegrama etc. O item deverá ser considerado como não conforme mesmo que a falta de produtos seja em função do não fornecimento dos CDs (Leste e Oeste).	MANCAT - Mod. 08, Cap. 02, Anexo 3 e Guia PMA. Guia PMA - Perspectiva Processos
26	O suprimento dos produtos aos Caixas pelo CRE é realizado sistematicamente (semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente) e de acordo com o histórico de venda de cada posição de atendimento?	3	N	N	Solicitar ao CRE a informação sobre o dia que é realizado o suprimento e verificar no relatório Movimento Geral Diário se o suprimento de produtos aos Caixas é realizado sistematicamente (semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente) de acordo com o histórico de venda de cada posição de atendimento. Solicitar o relatório do BDF com a quantidade de produtos vendidos por guichês.	Guia PMA - Perspectiva Processos
27	Todo o numerário da unidade fica guardado em cofre na tesouraria?	2	N	N	Verificar se todo o numerário da unidade está guardado em cofre na tesouraria.	MANSAE - Mod. 04, Cap. 03 e MANAFI - Mod. 3, Cap. 7

Página 19 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
28	Os produtos e as etiquetas são guardados em cofre ou armário com chave, dentro da Tesouraria ou em sala de acesso restrito?	2	N	N	Verificar se os produtos e as etiquetas estão armazenados em cofre e/ou armário com chave ou em sala com acesso restrito. Em razão da quantidade e volume, a existência de Caixas de Encomendas e envelopes bolha para acondicionamento de DVD e CD fora do cofre e ou armário com chave não deverá ser considerada uma não conformidade.	MANSAE - Mod. 04, Cap. 03.
29	As etiquetas estão armazenadas em local seguro e sem umidade?	1	N	N	Verificar se as etiquetas estão armazenadas em local seguro e adequado.	MANSUP - Mod. 06, Cap. 02, 03 e 04.
30	A unidade dispõe para uso, todas as etiquetas e formulários geradores de receita e em quantidade compatível, ou seja, sem escassez ou excesso?	2	N	N	Verificar se a unidade dispõe em estoque para uso todas as etiquetas e formulários geradores de receita (Comprovante - código 752401521; Certificado de postagem - postagem à vista; Lista de postagem - postagem à faturar, AWB; Reembolso Postal (03 formulários); Vale Postal; Aviso de Recebimento; Telegrama Internacional; Recibo de Venda de Produto) e em quantidade compatível, sem escassez ou excesso.	MANSUP - Mod. 06, Cap. 02, 03 e 04.
31	A unidade realiza o controle de recebimento e recolhimento de etiquetas e formulários geradores de receita?	2	N	N	Verificar se a unidade realiza o controle de recebimento e recolhimento de etiquetas e formulários geradores de receita, conforme normas previstas. O auditor deverá: a) solicitar ao CRE ou Gerente da agência relatório do SARA informando o estoque de etiquetas e formulários geradores de receita (estoque do CRE); b) conferir as faixas iniciais e finais de cada tipo(código) de etiqueta confrontado com os dados existentes no relatório de estoque do CRE; c) verificar existência de etiquetas ou formulários geradores de receita em estoque ainda não incorporados ao CRE; d) verificar existência de etiquetas em desuso ainda não recolhidas; e) verificar a existência de etiquetas danificadas ou inutilizadas não recolhidas.	MANSUP - Mod. 06, Cap. 02, 03 e 04. MANCOT 12/2

Página 20 de 23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
32	O Gerente realiza a conferência quinzenal do estoque da unidade (numerário, produtos, etiquetas e documentos numerados)?	3	N	N	Verificar os 3 (três) últimos relatórios de numerários, produtos, etiquetas e documentos numerados relativos à conferência realizada pelo Gerente.	MANAFI 19/2 e MANORG 11/17
33	O CRE realiza, quinzenalmente, a conferência dos produtos e etiquetas geradoras de receita do(s) caixa(s) de atendimento?	3	N	N	Verificar se é realizada a conferência dos produtos e etiquetas geradoras de receita do(s) caixa(s) de atendimento conferindo a assinatura do CRE no Relatório de numerários, produtos, etiquetas e documentos numerados (Relatório de Fechamento do Caixa).	MANAFI 19/2 Subitem 4.2 alínea "h", MANORG 11/17, Subitem 4.3.1. alínea "I" e Guia da PMA Perspectiva Processos
34	Ao final do expediente o recolhimento do numerário do(s) guichê(s) é realizado pelo CRE, Supervisor ou Gerente da Unidade?	3	N	N	Verificar se o CRE, Supervisor ou Gerente da unidade, ao final do expediente, está atendendo as solicitações do(s) Caixa(s) e posicionando-se junto aos guichês para efetuar o recolhimento do numerário. A avaliação poderá ser feita por acompanhamento ou entrevista.	Guia da PMA Perspectiva Processos
35	A aplicação do carimbo datador nos objetos e documentos financeiros é realizada pelo profissional responsável pela expedição e pelo CRE, respectivamente?	3	N	N	Verificar se a atividade de carimbo dos objetos é realizada pelo profissional responsável pela expedição e carimbo dos documentos financeiros é realizada pelo CRE.	Guia PMA - Perspectiva Processos
36	O horário limite de postagem da unidade é de no máximo 30 minutos antes do horário de partida da última coleta?	1	N	S	Verificar se o horário limite de postagem para encaminhamento no mesmo dia (a partir do qual será considerado DH) é de no máximo 30 minutos antes do horário de partida da última coleta, prevista na ficha técnica. O não se aplica será aceito nas unidades que não possuem horário limite de postagem.	Guia PMA - Perspectiva Processos
37	A unidade cumpre a orientação de não carimbar os objetos simples e registrados postados com chancela de contrato, exceto os serviços de resposta (carta-resposta, cartão-resposta, envelope encomenda-resposta)?	1	N	S	Verificar, por amostragem, se os objetos simples e registrados que contenham chancela de contrato não são carimbados, conforme norma estabelecida. O Não se Aplica será aceito somente quando no período da auditoria não ocorrer postagem desse tipo de objeto.	Guia PMA - Perspectiva Processos

Página 21 de23

## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
38	As solicitações de suprimento de materiais/produtos para a unidade são providenciadas antes que o estoque seja totalmente esgotado?	2	N	N	Verificar no histórico de solicitações no Web Pedidos se a unidade cumpre os procedimentos estabelecidos pela CESUP buscando evitar a falta de produtos para comercialização, bem como a ausência de materiais para a prestação de serviços.	Orientações e cronogramas disponibilizados na página da CESUP (CDs Leste e Oeste) - Guia PMA Perspectiva Processos
39	Existe no estoque da agência os materiais essenciais para a prestação dos serviços?	3	N	N	Verificar a disponibilidade de materiais essenciais em estoque: bobinas, fitas autenticadoras e fitas adesivas etc. O item deverá ser considerado como não conforme mesmo que a falta de materiais seja em função do não fornecimento dos CDs (Leste e Oeste).	Guia PMA - Perspectiva Processos
40	Na unidade não existe estoque de materiais de consumo em excesso?	3	N	N	Verificar se há excesso de materiais de consumo em estoque (bobinas, fitas autenticadoras e fitas adesivas, etiquetas para todos os serviços, etc) considerando o consumo médio mensal da unidade, que deverá estar registrado na ficha de estoque e localização, conforme previsto no item 22 da Lista de Organização.	Guia PMA - Perspectiva Processos
41	Ao final da jornada de trabalho o fechamento da unidade é realizado por dois empregados, sendo um deles com função de confiança, observando os procedimentos de segurança?	1	N	S	Averiguar se o fechamento da unidade ao final da jornada de trabalho está sendo realizado, preferencialmente por dois empregados, sendo um deles com função de confiança, observando-se todos os procedimentos já definidos pela Área de Segurança. O não se aplica será aceito para unidades unipessoais. A auditoria poderá ser feita por acompanhamento ou entrevista.	Guia PMA - Perspectiva Processos
42	A unidade cumpre as regras gerais estabelecidas para aceitação de cheques?	1	N	S	Verificar, por amostragem, se a unidade está cumprindo as regras gerais para aceitação de cheques, principalmente quanto às instruções de proibição. O não se aplica será aceito se no período de realização da auditoria não for recebido nenhum cheque.	MANAFI - Mod. 06, Cap. 02 e Mod. 14, Cap. 7.

Página 22 de23



## Lista: AC - PROCESSOS 2011

Nº	Item de Verificação	Peso	Tipo	NA	Orientação	Referência
43	O numerário disponível no cofre da unidade está organizado de acordo com as orientações do DFBAN?	3	N	N	Verificar por amostragem, até 3(três) maços de cédulas, se o numerário existente no cofre está organizado conforme orientações específicas.	MANAFI 14/4; Anexo Operacional Nº 004 ao Contrato de Prostação de Serviços de Correspondente Bancário Nº 10.805 (Subitem 2.2.2.3).
44	O saldo físico existente no cofre da unidade está compatível com o valor registrado no demonstrativo financeiro da agência do dia anterior?	3	N	N	O avaliador deverá contar os maços de cédulas até que seja computado 97% do valor registrado no demonstrativo financeiro da agência do dia anterior. Se o resultado obtido dos 97% apresentar valores fracionados deverão ser desprezados os algarismos das casas numéricas: dezena, unidade e decimais. Caso seja detectada divergência entre o saldo físico e o constante no demonstrativo financeiro, o auditor deverá: Agência com CRE - comunicar o fato imediatamente ao Gerente da Agência que deverá iniciar o processo de apuração ou regularização conforme a gravidade apontada. O gerente da agência deverá adotar as providências cabíveis em relação à apuração do fato. A auditoria do SAPPP deverá ter continuidade normal. Agência sem CRE - comunicar o fato imediatamente ao Reven que deverá iniciar o processo de apuração direta ou orientar o auditor a respeito. A auditoria do SAPPP deverá ser suspensa e agendada uma nova data para sua realização.	MANORG 11/17, MANAFI 19/2, Anexo Operacional Nº 004 ao Contrato de Prestação de Serviços de Correspondente Bancário Nº 10.805 e MANCIN 7.

## ANEXO III

### Competências dos Responsáveis pelo Programa 9S

#### Competência do Coordenador Geral do Programa 9S:

- a) Planejar, coordenar e gerenciar o Programa 9S no âmbito da DR/PR;
- b) Coordenar os treinamentos presenciais, em conjunto com a Gerec;
- c) Definir, negociar e executar o cronograma de implantação do Programa;
- d) Estabelecer o cronograma de auto-avaliações e de avaliações externas do Programa;
- e) Homologar as indicações de avaliadores que participarão das avaliações externas, bem como os locais onde os mesmos atuarão;
- f) Estruturar as Listas de Avaliação, mantendo-as atualizadas em relação aos demais programas e práticas regionais;
- g) Estruturar o sistema informatizado de auditoria para registro dos resultados das avaliações e elaboração de relatórios gerenciais;
- h) Enviar o Plano de Melhorias para as unidades.
- i) Definir o cronograma das reavaliações para verificação da manutenção ;
- j) Emitir os certificados de conformidade 9S;
- k) Desenvolver propostas para melhorias no modelo;
- l) Promover as melhorias definidas pelo grupo de análise crítica do Programa.

#### Competência do Coordenador Local:

- a) Planejar, coordenar e gerenciar a aplicação do Programa 9S no âmbito das unidades que integram a Região de Vendas, em consonância com as orientações da Coordenação Geral e da Chefia da Reven/ CTCE;
- b) Orientar os Multiplicadores das unidades da Reven;

- c) Ministrar treinamentos adicionais de reforço e de manutenção, quando necessário;
- d) Orientar, acompanhar e apoiar a sensibilização, a implantação, a autoavaliação e a avaliação externa das unidades que integram a Reven;
- e) Monitorar a evolução das melhorias decorrentes da resolução das nãoconformidades
- f) Propor melhorias no Programa para Coordenação Geral.
- g) Apoiar a Coordenação Geral, dando suporte para as ações no âmbito local.

### 5.3. Compete aos Multiplicadores:

- a) Aplicar o treinamento de sensibilização, através do TLT, quando necessário;
- b) Planejar, coordenar e gerenciar a aplicação do Programa 9S no âmbito da sua própria unidade;
- c) Orientar e sanar dúvidas dos colaboradores e colegas;
- d) Ser o canal de representação do Programa dentro de sua unidade;
- e) Acompanhar o cumprimento do Plano de Melhorias em conjunto com o Chefe da Unidade;
- f) Propor melhorias no Programa para o Coordenador Local.

### Competência dos Avaliadores Externos:

- a) Cumprir o plano de avaliação;
- b) Executar a avaliação estabelecida segundo o cronograma;
- c) Apresentar, ao final da visita, os aspectos positivos e as não conformidades ao gestor da unidade, bem como sugestões de melhorias;
- d) Preencher a Lista de Avaliação da Unidade, enviando-a ao Coordenador Local do Programa, para cadastro no Sistema;
- e) Apresentar sugestões de melhoria para os itens de verificação que compõem o formulário de auditoria;

5.5. Compete à equipe de avaliados:

- a) Regularizar as falhas que podem ser corrigidas de imediato e tomar as providências para a solução das demais;
- b) Afixar, em local visível, o gráfico de evolução, para acompanhamento e providências visando a melhoria da área de trabalho avaliada;
- c) Buscar o permanente envolvimento de todos os colaboradores da unidade na manutenção do programa 9S.

