



UFCG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**PADRONIZAÇÃO E CONTROLE: Um estudo de caso nos CORREIOS de Campina
Grande**

ELIANE MARIA DE MEDEIROS ARAÚJO

Campina Grande - 2015

ELIANE MARIA DE MEDEIROS ARAÚJO

PADRONIZAÇÃO E CONTROLE: Um estudo de caso nos CORREIOS de Campina Grande

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Luciene Alencar Firmo Abrantes - Mestre.

Campina Grande - 2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Eliane Maria de Medeiros Araújo
Aluno

Luciene Alencar Firmo Abrantes - Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas - Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2015

ELIANE MARIA DE MEDEIROS ARAÚJO

PADRONIZAÇÃO E CONTROLE: Um estudo de caso nos CORREIOS de Campina Grande

Relatório aprovado em _____ / _____ / _____

Orientadora: Prof.^a. Luciene Alencar Firmo Abrantes - Mestre.
Orientadora

Hildegardes Santos de Oliveira - Mestre
Examinadora

Jaqueline Guimarães Santos – Mestre
Examinadora

Campina Grande - 2015

A vocês que compartilharam de meu ideal e me incentivaram a prosseguir na jornada, mostrando que o meu caminho deveria ser seguido sem medo, fossem quais fossem os obstáculos, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha jornada universitária e que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. Ele é o CENTRO e o FUNDAMENTO de tudo em minha vida.

AOS MEUS PAIS, por acreditarem na realização deste sonho, pelo incentivo dado desde a minha infância mostrando que o que fica é o saber, pelas orações em meu favor, por estarem ao meu lado mesmo que distante fisicamente. Obrigado por vocês sempre me apoiarem para que eu não desistisse de caminhar nunca.

AOS MEUS IRMÃOS, que sempre viram em mim um espelho e acreditaram que eu poderia conquistar meus objetivos. A EDINALVA que tanto tem me ajudado, dando força e palavras desafiadoras e encorajadoras. Obrigada pela “crente” que você é e pelo que tem me ensinado a ser.

AO MEU AMADO ESPOSO RAENILSON, pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente, pela compreensão nas ocasiões em que tendo sido incompreensiva me compreendeu, devido às atividades acadêmicas, não era possível prestar-lhe a devida atenção. Por estar sempre orando por mim, me motivando, sempre me apoiando nas minhas decisões. Obrigada por estar ao meu lado. Te amo!

AOS MEUS FILHOS, ESDRAS e ELIAS, reconheço que muitas foram as vezes que vocês quiseram estar comigo e não puderam me encontrar. Estive no trabalho, estive na universidade, mas sempre quis estar com vocês. Sei que “todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus” Rm 8:28. E que o objetivo de tudo isso é poder proporcionar para vocês o melhor e deixar o exemplo de que vale a pena lutar pelos objetivos, embora custe abrir mãos em algum momento daquilo que a princípio é a coisa mais desejável. Sei que profundamente vocês já nos entendem e oram para que tudo dê certo. Ainda que não pudesse dizer muitas coisas com palavras, os nossos abraços e beijos, mesmo dormindo, disseram mais que as palavras. Vocês são a razão e incentivo da minha caminhada. Junto a vocês compartilho minha alegria. Perdoem-me pela ausência e jamais se esqueçam de meu amor infinito por vocês. A vocês, amados filhos, dedico essa vitória.

AOS MEUS FAMILIARES, por todo apoio e cumplicidade. Mesmo distantes estão presentes em minha vida. Compartilho com vocês com muita alegria esta conquista e por fazerem parte dessa vitória.

À MARISE, pelo cuidado e dedicação que tem dispensado aos meus filhos suprimindo suas necessidades e as lacunas de nossas ausências.

À MINHA ORIENTADORA, pelo desafio que topou comigo de ensejar essa pesquisa mesmo sem me conhecer como aluna antes. Aprendi com você que as dificuldades podem ser superadas quando acreditamos positivamente nos frutos que colheremos. Esse trabalho é resultado muito mais do que de uma pesquisa, mas da cumplicidade e do trabalho conjunto que realizamos. É só mais um de nossos trabalhos, tenho certeza que virão muitos outros. Obrigada, Luciene.

À PROFESSORA HILDEGARDES, pela disponibilidade de sempre conversar, de tentar resolver nossos problemas enquanto alunos, pelo seu jeito sempre manso, meigo e delicado de tratar as situações. Não só por isso, mas pela contribuição acadêmica que tem me proporcionado, pela grande mestra que você é.

À PROFESSORA JAQUELINE, que aceitou fazer parte do exame desse trabalho, demonstrando interesse e presteza para tal.

AOS CORREIOS, que me proporcionaram o ambiente para essa pesquisa, a todos os meus colegas de trabalho, aos gestores do CDD Campina Grande Márcio Freire e Patrícia Carla que não hesitaram em prestar as informações necessárias para a consecução dos objetivos desse trabalho.

AOS AMIGOS, pelas conversas, pela atenção, pelos conselhos “infalíveis”, pelo elogio que só vem de quem ama e, principalmente, por se importarem comigo.

AOS COLEGAS DA UNIVERSIDADE, pela convivência diária durante esses anos de graduação, pelos trabalhos realizados juntos, pela cumplicidade e pela amizade que fica.

À UFCG, pelo seu corpo docente, direção e administração, que oportunizou a janela na qual hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A TODOS que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta conquista, serei infinitamente grata! Obrigada, mesmo não estando citados aqui, a vocês que tanto contribuíram para a conclusão desta etapa, para que hoje esse sonho seja realizado em minha vida.

“Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças, subirão com asas como águias: correrão e não se cansarão, caminharão, e não se fatigarão”. Is. 40:31

RESUMO

ARAÚJO, E. M. M. **PADRONIZAÇÃO E CONTROLE:** Um estudo de caso nos CORREIOS de Campina Grande. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

A padronização faz parte do cotidiano da humanidade há milhares de anos, embora nem sempre haja sido realizada de maneira consciente. Concomitantemente, o controle apresenta-se como fator crucial de fundamental importância para as organizações. Este estudo visa analisar as influências da padronização por meio do Sistema de Avaliação da Produtividade (SAP) nos CORREIOS e nas atividades dos carteiros no CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) Campina Grande. A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, apresenta abordagem qualitativa e quantitativa e se caracteriza como exploratória e descritiva. Foi observado através do posicionamento dos gestores que o SAP trouxe melhorias para o CDD, pois passou a haver uma melhor quantificação dos resultados da produção individual de cada carteiro, um melhor monitoramento e a equipe de trabalho passou a desempenhar suas atividades de forma mais concentrada. Os carteiros em sua maioria se posicionaram avessos ao SAP e demonstraram ter pouca disponibilidade para assimilar os sistemas implantados pela empresa. Quanto à padronização pode-se concluir, tanto pelo posicionamento dos gestores quanto dos carteiros, que ela exerce influência positiva para a empresa e para o trabalho dos funcionários, pois proporciona ganho de tempo e melhorias nos fluxos internos de trabalho, como também uma maior organização no setor de trabalho.

Palavras-chave: Padronização, SAP, Correios.

ABSTRACT

The standardization is part of our common everyday for thousands of years, though not always been carried out consciously. At the same time, the control is presented as crucial factor of fundamental importance for organizations. The present work is a study to assess the influence of standardization through the Productivity Control System (SAP) in the context of Posts and performance of postmen in CDD (Domiciliary Distribution Center) Campina Grande. This research it is a case study presents qualitative and quantitative approach and is characterized as exploratory and descriptive. It was observed by positioning the managers that SAP has brought improvements to the CDD because they will be a better quantification of the results of the individual production of each postman, better monitoring and the work team came to play its most concentrated form of activities. Postmen mostly positioned themselves averse SAP and have demonstrated little willingness to assimilate the systems implemented by the company. The standardization can be concluded both by the position of managers, as the postmen, it exerts positive influence for the company and for the work of employees, it provides time savings and improvements in internal workflows, but also a larger organization the labor sector

Key Words: Standardization, SAP, Post Office.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Parâmetros exigidos pelo SAP nos Correios.....	38
Quadro 2 - Alcance dos objetivos específicos.....	44
Quadro 3 - Variáveis das dimensões, padronização e controle/SAP.....	46
Quadro 4 - Dados representativos dos pesquisados.....	48
Quadro 5 - Resultados dos relatórios de desempenho semestrais do SAP.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Influência do trabalho padronizado para a empresa.....	53
Gráfico 2 - Fatores alcançados com o trabalho padronizado.....	53
Gráfico 3 - Influência do trabalho padronizado para o funcionário.	54
Gráfico 4 - Importância do SAP para a empresa.	65
Gráfico 5 - Informação quando da avaliação do SAP.	66
Gráfico 6 - Efeitos ocasionadas pelo SAP para os carteiros.....	66
Gráfico 7 - Possibilidade de alcançar os parâmetros do SAP.....	67
Gráfico 8 - Trabalho pressionado.	68
Gráfico 9 - Benefícios trazidos pelo SAP para a empresa.....	69
Gráfico 10 - Possíveis recompensas pelo cumprimento de metas.	70
Gráfico 11 - Possíveis punições pelo não cumprimento de meta.	71
Gráfico 12 - Treinamentos oferecidos aos carteiros quando novas ferramentas são implementadas.	72
Gráfico 13 - Influências dos treinamentos no desempenho dos carteiros.	73

LISTA DE SIGLAS

AAQ - Assiduidade Altamente Qualificada
ANA - Assiduidade Não Alinhada
AQ - Assiduidade Qualificada
AR - Assiduidade Referencial
ATQ - Assiduidade Tende a Qualificação
CDD - Centro de Distribuição Domiciliária
DAQ - Desempenho Altamente Qualificado
DCT - Departamento de Correios e Telégrafos
DNA - Desempenho Não Alinhado
DQ - Desempenho Qualificado
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
GCR - Gerenciamento de Competências e Resultados
OR – Ordenamento
OTT- Operador de Triagem e Transbordo
PCP - Planejamento e Controle da Produção
RDM - Relatório de Desempenho do Carteiro
SAP - Sistema de Avaliação da Produtividade
SL - Separação por Logradouro
TD - Triagem por Distribuição

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Padronização	20
2.2	Mecanismos de controle	24
2.2.1	Avaliação de desempenho	28
2.3	Setor de serviços	31
2.4	SAP – CORREIOS	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Delineamento da pesquisa	40
3.2	Locus da pesquisa	41
3.3	Coleta de dados	43
3.4	Análises dos dados	45
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	Perfis dos sujeitos	47
4.1.1	Gestores	47
4.1.2	Carteiros	47
4.2	Padronização nos CORREIOS: CDD Campina Grande	49
4.2.1	Na visão dos gestores	49
4.2.2	Na visão dos carteiros	52
4.3	Desempenhos dos carteiros do CDD Campina Grande a partir do SAP	55
4.3.1	Análises dos relatórios semestrais de avaliação do SAP	55
4.3.2	O SAP na visão dos gestores	58
4.4	Impactos da padronização e do SAP no cotidiano organizacional do CDD Campina Grande	59
4.4.1	Na visão dos gestores	59
4.4.2	Na visão dos carteiros	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A	83
	APÊNDICE B	86
	ANEXO I	89

ANEXO II..... 92

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de competitividade em que as empresas encontram-se inseridas e o processo de globalização no qual estão envolvidas, surgem necessidades de adequação e melhorias nos processos para que possam se superar e tornarem-se mais competitivas. Nesse contexto, surgem ferramentas que auxiliam as organizações na superação dos seus desafios, dentre as quais a padronização e os sistemas de controle.

A padronização faz parte do cotidiano da humanidade há milhares de anos, embora nem sempre haja sido realizada de maneira consciente. Conforme Azeredo (2000), o século XIX demonstra o princípio da “organização científica do trabalho” marcada pelas contribuições de Frederick W. Taylor (1856-1915), que vem revolucionar os processos produtivos através de seu estudo de “tempos e movimentos”. Assim, pode-se considerar o movimento denominado “taylorismo”, como precursor das formas de padronização utilizadas nos dias atuais.

A padronização segundo Campos (1992) *apud* Wanzeler, Ferreira e Santos(2010), pode ser considerada uma estrutura que proporciona qualidade às empresas. Gaither e Frazier (2006), ressaltam que a padronização de processos é um fator competitivo, que exerce influência direta na qualidade dos processos e dos produtos finais e dão direção para uma melhor utilização dos recursos produtivos, reduzindo assim, os custos, as perdas e os desperdícios, e suas variabilidades e desconformidades do processo. Para Cavanha Filho (2006), a padronização traz como significados a normalização, redução, esquematização, sistematização e indução às formas de economia e redução da dispersão, o que vem tornar menores as falhas e os desvios. Assim, através do processo de padronização há um maior suporte para que as atividades sejam unificadas ao longo do processo de agregação de valor possibilitando melhoria contínua no sistema produtivo.

Concomitantemente, o controle apresenta-se como fator crucial de fundamental importância para as organizações. Para Chiavenato (2004), o controle se mostra como um sistema de acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho das organizações que serve para verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido está sendo adequadamente posto em prática para alcançar os objetivos organizacionais.

Conforme Carvalho da Silva (2000) *apud* Almeida *et al* (2013), a formalização e padronização antes exercida por um controle burocrático, não foram desfalecidas, apenas passaram a se focar sobre os processos e não sobre as pessoas. Os autores ainda reforçam que o controle direto de Taylor e Ford e o controle estrutural imposto pelo modelo burocrático não

foram extintos, apenas modificados através da normatização e da padronização introduzidas especialmente nas organizações do setor de serviços.

Portanto, utilizando a lógica da padronização e controle sobre atividades no contexto atual, pode-se perceber que em grande parte das organizações do setor de serviços, devido à dinâmica e competitividade do ramo, a existência da necessidade de implementação de tais ferramentas. Para Campos (2004), nas organizações de serviços, a formalização do controle se dá através da padronização de modelos que são impostos e construídos pré-definidamente.

Nesse contexto das empresas de serviços, apresenta-se os CORREIOS como uma organização que explora os serviços postais no Brasil. Segundo Gouveia Filho *et al* (2008), os serviços postais iniciaram no Brasil em 1663 passando ao longo do tempo por diversas modificações e melhorias. Em 20 de março de 1969, por meio do Decreto-Lei nº 509, foi criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), originada de diversas transformações do Departamento de Correios e Telégrafos (BRASIL, 1969).

Conforme Teixeira (2010), os CORREIOS com o intuito de evitar o desperdício de tempo, controlar melhor a qualidade dos processos de separação de correspondências, assim como a disposição do *layout* das unidades operacionais e dos empregados, visando obter um maior aproveitamento da produtividade do trabalho- somando-se às técnicas taylorista/fordista adotadas pela empresa- vem reorganizar seus processos a fim de ajustar a lógica industrial e de serviços manifestado nas atividades de trabalho. Assim, no sentido do alinhamento, racionalização, sistematização e padronização dos processos de trabalho buscando a otimização, tem-se como consequência o aumento do controle sobre as atividades e processos de trabalho e produção.

Levando em consideração a importância das ferramentas apresentadas para as empresas de forma abrangente e as constantes necessidades presentes nas organizações na atualidade, sob a ótica do setor de serviços, traça-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as influências da padronização por meio do Sistema de Avaliação da Produtividade (SAP) nos CORREIOS e nas atividades dos carteiros no CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) Campina Grande?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as influências da padronização por meio do Sistema de Avaliação da Produtividade (SAP) nos CORREIOS e nas atividades dos carteiros no CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) Campina Grande.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar como a padronização de processos é realizada no CDD - Campina Grande;
- Conhecer o desempenho dos carteiros a partir do SAP;
- Identificar os impactos da padronização e do SAP no cotidiano organizacional do CDD - Campina Grande;
- Verificar as influências do SAP no desenvolvimento das atividades dos carteiros no CDD - Campina Grande.

1.2 Justificativa

O estudo da padronização de sistemas e métodos para os processos organizacionais, assim como o controle exercido pelas empresas é de suma relevância, visto a necessidade de observar-se como estes estão sendo implementados nas empresas e seus consequentes impactos no andamento das organizações.

Considera-se importante estudar a padronização porque os modelos modernos de gerenciamento a utilizam como uma de suas bases de assento. Ainda segundo esses modelos, existe no mercado uma necessidade de um bom controle de processos produtivos, o que justifica o estudo dos sistemas de controle e de padronização utilizados pelas empresas.

Conforme Teixeira (2010), o estudo sobre as práticas de gestão faz parte do debate sobre métodos tayloristas/fordistas e toyotistas de gestão produtiva e aponta para sua continuidade e/ou ruptura e suas consequentes implicações para os trabalhadores. Dessa forma, tais métodos de gestão apresentam-se embutidos no sistema de padronização e controle interno exercidos pelas empresas.

O presente estudo mostra-se relevante na medida que se propõe a demonstrar as influências das ferramentas de controle no contexto dos CORREIOS, a fim de conhecer de forma mais profunda a realidade no CDD Campina Grande, como essas ferramentas são utilizadas e como a empresa e os funcionários assimilam tais ferramentas contribuindo dessa forma para o aprimoramento das mesmas na organização estudada, além de considerar os fatores relacionados a seu uso, que impactam e influenciam positiva e/ou negativamente o desempenho dos empregados com o intuito de demonstrar como melhor adequá-las à organização.

Para a academia esse estudo vem contribuir como fonte para o despertar de pesquisas que possam aprimorar o campo de estudo e desenvolvimento científico, servindo como incentivo para estudantes e pesquisadores das mais variadas áreas do saber, como também

ampliar o acervo de informações relacionadas à padronização e ao controle nas organizações de serviços e a forma como vem sendo tratados até o presente momento.

Para esta pesquisadora, o estudo da padronização e controle vem fornecer o aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos na academia e traçar um paralelo entre teoria e prática organizacional de forma que forneça subsídios para a futura vida profissional.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco partes: a introdução, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Padronização

Para Azeredo (2000), a padronização é concebida a partir do momento em que alguém cria algum modelo para executar determinada tarefa, e os outros passam a copiar e acreditar nesse modelo como válido. Assim pode-se considerar que a padronização não é uma prática recente, mas remonta milênios fazendo parte da história da humanidade. Com isso, pode-se perceber que o processo de padronização ao longo de sua história passa por inúmeras transformações até chegar nas formas mais modernas das sociedades contemporâneas.

Segundo Hashim e Khan (1990) *apud* Azeredo (2000), os primórdios da padronização remontam mais de 3000 a.C. na Babilônia, onde começava a existir o uso de medidas e pesos para o processo de comercialização, o que se tornara uma prática comercial obrigatória da época. Também pode-se observar a evidência de padrões nas inscrições egípcias na construção das pirâmides por volta de 2900 a.C. Tais descrições são constatadas através da maneira como as pedras encontram-se dispostas, o que caracteriza a presença de padrões na construção das pirâmides.

Conforme Skrabec Jr. (1990) *apud* Azeredo (2000), mesmo o processo de embalsamento utilizado pelos sacerdotes faraônicos seria um processo padronizado do qual era realizado há milhares de anos.

Assim, observa-se que o uso de padrões pode ser considerado uma prática milenar que ao longo dos anos foi tomando forma até envolver-se no cotidiano das organizações.

No séc. XI na Inglaterra, a uniformidade de alguns produtos artesanais era garantida através de um decreto real. Assim, um grupo de oficiais responsáveis inspecionava e submetia algumas peças a julgamento, sendo que aquelas consideradas bem feitas tornavam-se modelos padrões para os outros artesãos. (HASHIM E KHAN 1990 *apud* AZEREDO 2000).

Partindo para uma realidade mais próxima Sousa (2001), diz que mesmo a padronização tendo acompanhado a sociedade humana há milênios, é no séc. XIX que ela passa a se institucionalizar através da utilização de ferramentas, máquinas e peças, mesmo por firmas concorrentes que viam nesse método uma fonte de vantagem. Assim, a padronização torna-se uma ferramenta de suma importância no meio industrial.

Conforme Azeredo (2000), o séc. XIX traz o marco da “organização científica do trabalho” que não pode deixar de ser considerada como uma figura de destaque no campo de estudo da administração. Marcada pelo trabalho do engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915), esse estudo ficou conhecido por se dedicar a otimização dos processos produtivos através do sistema de ‘tempos’ estudado nas linhas de produção. Taylor deixa os métodos tradicionais e passa a analisar e cronometrar os tempos e movimentos dos empregados siderúrgicos e dividir cada função em seus componentes e projetar os melhores e mais rápidos métodos para execução do trabalho. Assim é gerado o conceito denominado de ‘taylorismo’ que foi o precursor do sistema de padronização dos dias atuais. Com esse estudo Taylor acreditava que a execução de tarefas padronizadas traria ganhos de produtividade e qualidade para as empresas (STONER E FREEMAN 1985 *apud* AZEREDO 2000).

Para Teixeira (2010), o séc. XX trouxe um notável aperfeiçoamento e algumas transformações socioeconômicas para as empresas, onde ocorreram modificações em seus padrões organizacionais e produtivos, o que propiciou rearranjos nos métodos de gestão da produção e nas relações de trabalho. Tais mudanças culminaram numa combinação de relações de trabalho e modelos de produção, embora a padronização e a lógica da instrumentalidade tenham perseverado nas práticas administrativas.

Porém, Carvalho da Silva (2000), diz que a padronização e os processos formais exercidos pelo controle burocrático sofreram uma recentralização e passaram a focar-se nos

processos e não mais nas pessoas. Portanto, mesmo tendo havido mudança na forma de execução, a padronização continua sendo um fator de sucesso presente nas organizações.

Meegen (2002), afirma que a padronização é uma ferramenta gerencial que busca qualidade, possibilitando a transmissão das informações e conhecimentos adquiridos, além de assegurar a modelagem dos sistemas de produção, operações e ainda, fortalecer os processos para permitir a garantia da qualidade e da produtividade. Conforme o autor, a padronização também é uma ferramenta dinâmica que implementa nas empresas melhorias, contribuindo para o progresso por meio do aperfeiçoamento dos padrões.

Para Cavanha Filho (2006), a padronização induz as formas de economia e redução da dispersão, de forma a normalizar, reduzir, esquematizar e sistematizar os processos para minimizar as falhas e os desvios.

Conforme Sousa (2001), padronizar significa criar classes baseadas em padrões, que servem como modelos para formação de outras coisas. Assim, padrão pode ser definido como parâmetro, de modo que serve para guiar tanto o comportamento do ser humano como para a produção e processamento das coisas.

Ainda para Cavanha Filho (2006), existem três tipos de padronização que são definidas como de especificação ou técnica, que está relacionada a bens tangíveis ou intangíveis como equipamentos, de procedimentos, que diz respeito as atividades internas da empresa e documental relativa aos documentos da organização.

Portanto Wanzeler, Ferreira e Santos (2010), afirmam que a padronização exerce um papel fundamental independentemente do tipo em que se apresente, que é o de reduzir o tempo padrão de execução das ações propiciando um melhoramento nas variabilidades dos procedimentos e eliminando movimentos e ações desnecessárias. Segundo ele, é critério das empresas a escolha pelo tipo de padronização mais adequado as suas reais necessidades.

Souza e Chirolí (2010), dizem que é pela busca de agregação de valor aos produtos e vantagens competitivas que as empresas procuram trabalhar o gerenciamento da qualidade como fator determinante. Para isso utilizam ferramentas que dão suporte para melhorias tanto nos produtos quanto nos processos. Segundo os autores, é no intuito de eliminar as perdas, suas causas e o aperfeiçoamento dos processos que as empresas são orientadas a padronizar suas atividades. Dessa forma a padronização traz como contribuições as melhorias na redução de custo, tempo, cumprimento de prazos e segurança.

Para Silveira e Coutinho (2008), padronizar o trabalho significa trazer ganhos mensuráveis de produtividade, reduzir as falhas, o tempo das operações e regulamentar as funções de forma que otimize também o espaço físico. Conforme as autoras, com o trabalho padronizado as empresas conseguem ter uma visão mais global dos processos, tornando-os mais enxutos, reduzindo os custos e dando norte ao processo de tomada de decisão.

Ainda de acordo com Souza e Chirolí (*op. cit*), mesmo funcionando como uma ferramenta indispensável nas empresas, muitas organizações não têm dedicado a melhor maneira de padronizar seus processos. Conforme os autores, para obter êxito no processo de padronização, é necessário haver uma nítida identificação dos objetivos do processo, do que é e para que estão executando as atividades. Assim o programa de padronização necessita de um estudo minucioso e detalhado e para ser implantado leva um longo período.

Wanzeler, Ferreira e Santos (2010), ressaltam que o processo de padronização precisa de ferramentas de apoio para dar suporte e uniformidade as atividades de agregação de valor para que possibilite a otimização no sistema produtivo, já que se baseia em um complexo de atividades sistemáticas que utilizam e avalia padrões quanto à sua adequação, cumprimento e efeitos sobre os resultados.

Assim, a padronização contribui para o melhoramento dos processos organizacionais proporcionando maior agilidade nas atividades, reduzindo o tempo e melhorando o monitoramento das ferramentas de controle empresariais.

2.2 Mecanismos de controle

Conforme Silva (2002), considerando a evolução da humanidade, o domínio da razão e da inteligência, o homem foi levado a produzir meios para controlar os fatos e fenômenos que ocorrem ao seu redor. Segundo o autor esses métodos e procedimentos têm evoluído com o decorrer do tempo, de maneira que servem como mecanismos para controlar os acontecimentos e evitar que resultados indesejáveis possam prejudicar o cotidiano, o bem-estar e os propósitos do homem.

De acordo com Ribeiro (2010), o controle exerce uma função ligada intimamente ao exercício do poder, ordem e à noção de coerção opondo-se a uma discreta ideia de liberdade. Conforme a autora, no Estado Moderno as liberdades dos indivíduos são reguladas por leis que normatizam as condutas. Assim, o controle exercido pelas administrações, torna-se socialmente legítimo.

Para Nunes, Oliveira e Lima (2013), a Administração quando responsável pela coordenação das ações relativas ao controle interno leva em conta as novas realidades na execução de suas atividades, considerando além da verificação do cumprimento dos critérios legais e normativos, que possuem uma característica corretiva, também o desempenho e a administração dos recursos públicos, através de ferramentas técnicas que auxiliam no monitoramento e avaliação através de indicadores de desempenho que possuem como finalidade a prevenção. Assim o controle interno funciona como um instrumento de correção e prevenção em que monitora e auxilia na busca do melhor desempenho das ações dos indivíduos e dos processos envolvidos e também visa assegurar a manutenção das condições para

realização das atividades conforme o planejamento estabelecido, acompanhando a necessidade de implementação de padrões para comparar e monitorar os processos com vistas na tomada de decisão mais eficaz.

Silva (2002), diz que o controle pode ser entendido como a influência do comportamento de algo, de forma a obter um resultado desejável. Ou seja, é o processo que assegura a realização das atividades e sua execução, em concordância com um planejamento inicial e com vistas na consecução dos objetivos propostos.

Para Chiavenato (2004), controlar significa acompanhar, monitorar e avaliar o desempenho das empresas de forma a observar se as atividades estão ocorrendo como foi planejado, organizado e dirigido. É a função no campo da administração que se preocupa com a monitoração dos processos de modo que permita que a organização possa alcançar os objetivos traçados e corrija os desvios identificados assegurando que as atividades realizadas estejam conforme o planejamento elaborado.

Carvalho da Silva (2003) *apud* Almeida *et al* (2013), também ressaltam que o controle tem como função o monitoramento do desempenho das pessoas nas organizações partindo da observância de um padrão. Eles também frisam que com o decorrer do tempo o controle tem assumido formas diferenciadas, mas mesmo apresentando diversos mecanismos em determinadas épocas, alguns predominam em certos momentos.

Assim, conforme citam os autores, o controle pode ser entendido como um sistema de monitoramento do comportamento e/ou atividades, a partir de padrões pré-estabelecidos que visam obter um desempenho desejado conforme o planejamento realizado.

Para Gomes e Salas (1999), independentemente do nível de formalização em que o controle se apresente, é de fundamental importância nas organizações, pois assegura a realização das atividades de maneira desejada, contribuindo para a manutenção e melhoria da

posição de competitividade e consecução dos projetos e programas que venham suprir as necessidades identificadas na empresa.

Segundo Almeida *et al* (2013), após a Segunda Guerra ocorreu uma mutação nos modos de controle em função do surgimento da qualidade total. A maneira direta de controlar introduzida por Taylor e Ford passa a ser apresentada de forma mais disfarçada através do controle burocrático e cultural, com a criação de mecanismos menos perceptíveis. Portanto não ocorre o desaparecimento do controle, mas percebe-se uma melhor adequação do funcionário já que ele torna-se trabalhado mentalmente e subjugado pela heteronomia das organizações de grande porte.

Silva (2003), explica o controle dentro de dois eixos: o controle burocrático e o controle cultural. O controle burocrático se apresenta na forma de regras, procedimentos, da hierarquia, da divisão formal do trabalho e estrutura formal da organização, considerando-se a padronização, formalização, forma estrutural e planejamento. Já os aspectos observados no controle cultural como o sistema de participação, codificação de valores e crenças, reconhecimento, sistema de recompensas entre outros, são acentuados quando da implantação da Gestão da Qualidade Total.

Conforme Almeida *et al* (2013), o crescimento acelerado das fábricas ocasionou uma crise nas formas simples de controle fazendo surgir novos meios de controle como o técnico relativo a função mecânica das máquinas e o controle burocrático consolidado através das normas e hierarquia organizacional. Todavia, segundo os autores é o controle burocrático que inicialmente passa a utilizar mecanismos menos perceptíveis e indiretos, como a especialização, regulamentação das tarefas e divisão do trabalho.

Observando o controle sob a ótica da ciência da administração e das teorias clássicas, Ribeiro (2010) mostra que o controle funciona como regulador nas organizações da produção, visto que seus objetivos são voltados para o aumento da produtividade e rendimento no

trabalho. Já nas organizações burocráticas, como sistemas de gestão pública, a autora frisa que o controle exerce uma finalidade de acompanhar e prestar contas pela utilização dos bens e recursos públicos. Assim o controle exerce no primeiro caso a função de assegurar a eficácia da produtividade regulando os indivíduos responsáveis, e no segundo caso visa manter a ordem legal com vistas no cumprimento dos princípios da eficiência, eficácia e efetividade assumindo o dever pela prestação de contas por parte do administrador.

Lopes e Lima (2008) ressaltam que a função produção antes buscava apenas reduzir os custos e aumentar a eficiência, mas com as constantes mudanças políticas, econômicas e sociais ocorridas, surgem novas necessidades que sujeitam as organizações a reverem sua lógica de organização do trabalho. Com isso junto a função custo atrelam-se os objetivos de desempenho dos quais cita-se a qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. E para que tudo isso traga resultados e respostas rápidas tanto do ambiente externo como interno das organizações está o Planejamento e Controle da Produção (PCP), que tem como função otimizar os controles de fluxos de informações, materiais e pessoas nas organizações.

Sob a ótica social, Crubellate (2002) diz que o controle provoca uma conformação no comportamento humano de modo que gera certa ordem social de maneira indireta, por meio das próprias pessoas envolvidas no processo e das instituições sociais que difundem os padrões culturais, normativos e cognitivos. Já a teoria sociológica não funcionalista identifica o controle social como intencional e manipulativo.

No entendimento de Silva (2003), o controle visa a redução de zonas de incerteza agindo sobre o comportamento e buscando os aspectos que influenciam o nível de incerteza nas organizações. Assim, a redução da incerteza pode ser controlada de forma burocrática ou normativa. De acordo com a autora, a forma burocrática atua de maneira direta sobre o comportamento por meio das normas, hierarquias e divisão do trabalho. Já a forma normativa,

age sobre os símbolos tentando influenciar de maneira direta a visão global dos atuantes e amenizando o controle intrusivo da burocracia.

Ainda conforme Perrow (1990) *apud* Almeida *et al* (2013), o controle se apresenta sob três formas: o controle reativo ou direto, o controle burocrático e o controle completamente proativo. De acordo com os autores o controle reativo ou direto relaciona-se com o sistema de vigilâncias, ordens e normas estabelecidas. O controle burocrático se dá através da padronização, hierarquia e especialização das tarefas, tornando-se mais eficiente que o primeiro. Já o controle completamente proativo é aquele que atua no domínio do conteúdo cognitivo referente à ação a ser realizada.

Assim, Leal, Silva e Valadares (2002) corroboram que o estudo da estrutura de controle se faz importante, pois provoca uma influência direta sobre a eficiência do mercado no controle corporativo.

Entretanto, observando o controle sob a ótica dos benefícios para grande parte das empresas, as mesmas procuram efetivar seus resultados no desempenho dos funcionários a fim de tornar as ferramentas eficientes e mais objetivas.

Almeida *et al* (2013), considerando a relevância da padronização e do controle organizacional, realizaram um estudo numa empresa de telefonia em que analisaram a padronização e as influências do sistema de controle denominado cliente oculto e os consequentes impactos no cotidiano organizacional.

2.2.1 Avaliação de desempenho

A sociedade vive hoje em constante transformação em virtude do rápido avanço tecnológico e da globalização, e as organizações, têm como objetivo principal atender as necessidades de seus consumidores, buscando incessantemente maneiras de modernizar-se e

desenvolver mecanismos que lhes possibilite acompanhar o desenvolvimento e oferecer qualidade total em seus produtos ou serviços, sendo este o critério para que a mesma possa se tornar competitiva e conseqüentemente garantir sua sobrevivência no mercado.

Do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular no interior das organizações começa mais ou menos junto com a revolução nas relações de trabalho trazida por Frederik Taylor.

De acordo com Lotta (2002), a avaliação de desempenho é um importante mecanismo que visa o conhecimento e a mensuração do desempenho dos sujeitos em uma organização, que tem a finalidade de comparar o desempenho esperado com o executado por esses sujeitos analisados.

Assim, a utilização de instrumentos de avaliação possibilita a verificação dos pontos que necessitam de melhoria e a identificação dos que já estão apresentando retorno para a organização. No instante em que se adota a metodologia de avaliação de desempenho, está se fazendo uso de uma ferramenta de gestão de pessoas, com o objetivo de analisar a performance de cada profissional dentro da função que exerce nas empresas.

As organizações que visam maiores níveis de desempenho devem adotar práticas de gestão que as permitam mensurar, aprimorar e até mesmo desenvolver estes níveis de desempenho através do gerenciamento das pessoas com o propósito de melhorar os resultados através dos seus talentos e de suas capacitações competitivas.

A partir da década de vinte, com a escola das Relações Humanas e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ser nuançada. A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais foi substituída *pelo homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Entretanto, é em um período bem mais recente que a avaliação de desempenho, como uma política importante de recursos humanos, foi incorporada

à administração moderna. Ela perde o caráter subjacente punitivo, de identificar quem trabalha e quem não trabalha, e adquire o status de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos. (BARBOSA, 1996).

Conforme Rech (2002), os indicadores de desempenho são capazes de constituir um sistema que proporcione inovação para as organizações e podem também melhorar o gerenciamento na empresa. Mas, o autor frisa que é preciso que na modelagem dos indicadores haja um alinhamento total com os objetivos estratégicos e os processos mensuráveis da organização.

De acordo com Neves (2002) a avaliação pode ser compreendida em diversos aspectos: do ponto de vista dos problemas, na perspectiva dos resultados alcançados ou produtos concretizados e no aspecto dos custos, ou seja, levando em conta a realidade dos serviços públicos: num aspecto social e numa óptica econômica. Ela enfatiza que é importante combiná-las para garantir uma avaliação adequada.

A autora lembra ainda que um bom desempenho é o que se revela numa melhoria efetiva da condição do sistema, demonstrada por indicadores quantitativos e qualitativos, mais do que pelo alcance dos resultados apontados como alvo, que devem funcionar como mobilizadores da ação. A qualidade passou a compor uma exigência dos tempos atuais, sobretudo quando as necessidades básicas estão atendidas. Nesta conjuntura, a avaliação de desempenho humano deve ocorrer sobre esta propriedade da ação, sem prejuízo de outros objetivos da ação pública.

Assim, Chiavenato (2010) coloca que:

Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desenvolvimento humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje (CHIAVENATO, 2010, p.222).

Segundo Chiavenato (2008), “a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações (...)”, e diz ainda que tal avaliação traz benefícios que podem ser alcançados através do respeito, da confiança, do encorajamento das pessoas, da implantação de uma democracia participativa e consultiva, enfim, da melhoria contínua entre as pessoas.

Pontes (1991), definiu avaliação de desempenho como “uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer *feedback* para as pessoas”.

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho humano apresentam certas características ultrapassadas. Chiavenato (1999) afirma que, os métodos tradicionais são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Além do mais, são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim e não como meio. A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas

Todavia, pode-se entender que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que pode ser usada como instrumento de mensuração e melhoramento de resultados organizacionais em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, e nos diversos setores, desde o industrial até o setor de serviços.

Assim faz-se importante observar como a padronização e o controle exercem influências nas organizações de serviços e como impactam no desempenho dos funcionários.

2.3 Setor de serviços

Diante da atual formatação dos sistemas produtivos e do desenvolvimento econômico, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) dizem que houve uma transição das sociedades pré-industriais para as industriais, e das industriais para as pós-industriais que encontram-se em

evidência no presente momento. Os autores frisam que as sociedades contemporâneas estão mergulhadas na indústria de serviços, que caracteriza-se pela inovação, pelas tendências sociais e pela tecnologia da informação.

De acordo com Kon (1999), no passado os serviços eram tidos como residuais ficando atrás das atividades primárias e secundárias da economia e o fato de serem intangíveis acarretava um baixo valor produtivo. Com os avanços trazidos com a reestruturação produtiva das empresas e das economias mundiais, especialmente os avanços tecnológicos, o setor de serviços tem ganhado destaque e com isso influenciado a organização da economia internacional de forma que tem ampliado a internacionalização do processo produtivo global exercendo um papel preponderante na subdivisão dos elementos do processo produtivo em diversas economias.

Kotler (1996), conceitua serviço como sendo a transferência de um benefício intangível de uma parte, a outra interessada que não resulte na propriedade de algo, mas que pode ou não estar ligada a algum produto físico. Mauad e Pamplona (2002) citam como principais características dos serviços, a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente e a produção e consumo simultâneos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), define os serviços como intangíveis mostrando que os mesmos são abstratos e resumem-se em ideias o que os torna mais complexos em sua gestão e difíceis de serem padronizados. A necessidade da presença do cliente explica-se porque o serviço só pode ser iniciado a partir da solicitação de um cliente que define o que quer, quando quer e como deseja que o serviço seja realizado. Assim nas organizações de serviços o ser humano é essencial para a eficiência das operações, e determinante para eficácia organizacional. Já a produção e consumo dos serviços se dão simultaneamente porque não existe uma etapa entre produção e consumo e porque os serviços não podem ser estocados (GIANESI; CORRÊA 1994).

Conforme Meirelles (2006), as abordagens contemporâneas tratam os serviços sob duas análises: a da oferta e a da demanda. Sob o aspecto da oferta, os serviços apresentam como características o fluxo, a variedade e o uso intensivo dos recursos humanos. Sob o aspecto da demanda os serviços são classificados como serviços intermediários e serviços finais. A autora explica que a característica de fluxo diz respeito ao processo de continuidade e simultaneidade da prestação do serviço, que resulta na inestocabilidade e incomensurabilidade do serviço. Assim, visto que o serviço é impossível de ser estocado daí ser também intangível o que torna seu resultado de difícil mensuração.

A característica de variedade da oferta de serviços relaciona-se com a quantidade de técnicas produtivas, porte e margem de lucro das empresas do setor. A característica de uso intensivo de recursos humanos refere-se ao fato de que as pessoas representam o fator predominante na prestação de serviços, visto ser um processo altamente interativo e necessitar dos recursos humanos para que aconteça a interface com os usuários do serviço. Ainda segundo Meirelles (2006), os serviços intermediários podem ser tratados como serviços produtivos e caracterizam-se por estarem relacionados as atividades da indústria e das empresas, e os serviços finais ou de consumo são relativos ao uso individual e coletivo como os serviços domésticos, de lazer de segurança entre outros.

Segundo Lemos, Rosa e Tavares (2003), a heterogeneidade é uma característica do setor de serviços, pois o mesmo se diversifica em muitos segmentos e aspectos ligados ao tamanho das empresas, acúmulo de capital, tecnologia entre outros. Sua gama de atividades vai desde serviços domésticos até serviços de alta tecnologia e transmissão de dados. Atualmente o setor de serviço tem se destacado pelo dinamismo e pelo crescimento na economia mundial.

Silva *et al* (2006), diz que o setor de serviços tem ganhado uma maior importância para a economia. O autor frisa sua relevância para a geração de emprego e destaca sua

importância na revolução tecnológica, observando que é um setor que abrange empresas de grande até pequeno porte.

De acordo com Silva *et al* (*op. cit*), o eventual crescimento do emprego no setor de serviços e sua agregação de valor associados com os avanços das tecnologias da informação e comunicação, como vetores de inovação para outros setores da economia, são fatores que trazem um melhor entendimento sobre o setor de serviços e faz com que este ganhe maior prestígio. Assim, devido sua importância em setores dinâmicos e produtores da indústria fazem com que o setor de serviços torne-se relevante para o desenvolvimento de políticas públicas a seu favor. Vargas e Zawislak (2006), destacam que a inovação nos serviços é recente e que decorre das transformações ocorridas na indústria. Os autores citam três abordagens relacionadas com a inovação nos serviços: a abordagem tecnicista que trata da inovação em serviços como um reflexo da difusão de inovações tecnológicas ocorridas na indústria; a abordagem baseada nos serviços que tenta demonstrar que as inovações específicas do setor de serviços, sobrepõem trajetórias intangíveis dos serviços em relação às trajetórias tecnológicas e a abordagem integradora tenta integrar bens e serviços explicando que ambos fazem parte do mesmo processo de inovação.

Segundo Machado, Queiroz e Martins (2006), na prestação do serviço podem estar envolvidos alguns fatores como: uma ação realizada em produto físico entregue pelo cliente; um processo realizado em um produto intangível fornecido pelo cliente; a entrega de um produto intangível; a disposição de um ambiente satisfatório para o cliente, dentre outros. Assim pode-se notar a imensa gama de maneiras como os serviços se apresentam e alguns autores trazem à luz da teoria algumas definições sobre o pacote de serviços.

Fitzsmmons e Fitzsmmons (2011), definem o termo pacote de serviços como sendo uma reunião de mercadorias e serviços oferecidos em dado espaço físico, que consiste num conjunto de características das quais pode-se citar: instalações de apoio, bens facilitadores,

informação, serviços explícitos e serviços implícitos. Os autores explicam que as instalações de apoio são as partes físicas que se fazem mister ao oferecimento do serviço. Os bens facilitadores são os materiais adquiridos pelo cliente para facilitar a realização do serviço. A informação é importante para permitir que o serviço se torne mais eficiente e customizado e pode ser fornecida tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor do serviço. Os serviços explícitos são as vantagens inerentes ao próprio serviço que são esperadas pelo cliente e o tornam satisfeito. Já os serviços implícitos são vantagens percebidas psicologicamente pelo cliente em um grau reduzido de percepção e que são extrínsecas ao serviço.

Para Magaldi e Crescitelli (2008), a satisfação do cliente está relacionada com as interações dos mesmos, nas mais diversas fases do processo de prestação do serviço. Assim, as partes constituintes dos serviços suplementares são tão valiosas quanto a do serviço principal para a percepção de satisfação do cliente. Os autores ainda ressaltam que quanto a formação geral de satisfação, os clientes consideram a comparação entre o desejo e a iminência do que se espera antes de contratar o serviço, e os benefícios alcançados depois que o serviço é prestado.

2.4 SAP – CORREIOS

De acordo com Teixeira (2010), a segunda metade do século XX desencadeou mudanças socioeconômicas nas empresas, que fizeram com que elas reestruturassem seus padrões de produção e conseqüentemente suas técnicas de gestão da produção e relações trabalhistas. O autor explica que tais mudanças propiciaram a combinação de diversos modelos de produção e relações de trabalho, mas a lógica da instrumentalidade das práticas administrativas tem sido sustentada.

Para Teixeira (*op. cit*), dentre as combinações de práticas, pode-se observar o hibridismo dos modelos de administração que atrela métodos e ferramentas tayloristas e

toyotistas para gerir suas atividades, nas quais nota-se as formas de controle e gestão autoritárias das relações de trabalho, e as consequentes influências nas relações entre os empregados que trabalham sobre pressão, intensificação do trabalho, fragmentação e individualização das atividades. Assim, diante dessa realidade, renormatizações e resistências às normas prescritas, disputam um cenário gerando conflito, ainda que tácito, entre os trabalhadores e gestores das empresas.

Desta forma, Alessio e Farezin (2012) destacam que o processo de modificação ocorre nos mais diversos tipos de organizações, e nos Correios também existe a necessidade de reinvenção dos processos de melhorias de gestão, que venham culminar em mais flexibilidade e potencial para atender demandas internas e externas do cotidiano organizacional.

Conforme Meegen (2002), os modelos de gerenciamento e estruturação tradicionais das empresas quando tornam-se obsoletos ou trazem limitações para as organizações, necessitam ser corrigidos sob a ótica do Gerenciamento de Processos para que as empresas possam se destacar diante do atual cenário de competitividade em que estão imersas.

Assim, a partir de 1994 conforme Teixeira (2010), os CORREIOS iniciaram um processo de reestruturação produtiva visando melhorar a qualidade dos processos e aumentar sua produtividade. Dentre esses sistemas que visam o aumento e controle da produtividade os Correios tem utilizado o SAP.

O SAP é um instrumento de apoio gerencial que possibilita ao gestor acompanhar a produtividade do processo operacional da ECT, comparando o que fora planejado com a sua efetiva execução.

A nova ferramenta possui os mesmos parâmetros de medição do instrumento anterior que era chamado de RDM (Relatório de Desempenho do Carteiro), porém no segundo caso antes de se iniciar a avaliação havia a contagem dos objetos e a definição do tempo a ser concluída a tarefa coletivamente, atualmente o acompanhamento é feito diariamente com cerca

de 20% do efetivo e a avaliação é feita pelo superior imediato através da contagem do movimento dos braços do carteiro individualmente sem o prévio aviso ao funcionário.

O estudo do SAP no CDD Campina Grande se faz importante por ser uma ferramenta de controle nova, que tem gerado controvérsias na visão dos empregados.

O procedimento de avaliação do SAP acontece da seguinte maneira:

- Diariamente, serão escolhidos aleatoriamente 20% do efetivo do CDD para serem avaliados;
- A seleção dos colaboradores será feita de maneira automática pelo SAP, sem interferência do gerente ou supervisor do CDD;
- Cada colaborador selecionado será avaliado de maneira reservada quanto à produtividade na TD (Triagem por Distribuição), SL (Separação por Logradouro) e ordenamento;
- Ao final da avaliação, os dados coletados serão lançados no SAP;
- Em seguida, o gerente ou supervisor emitirá o relatório de avaliação diária de produtividade e conversará individualmente com cada colaborador avaliado, devendo colher o atestado de ciência sobre os resultados obtidos.

Conforme o Manual do SAP o seu objetivo é proporcionar aos gestores informações detalhadas sobre a produtividade dos carteiros, considerando basicamente as seguintes variáveis: assiduidade, triagem de distribuição, separação por logradouro, e ordenamento, sendo assim atribuídos valores referenciais para cada variável conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - Parâmetros exigidos pelo SAP nos Correios.

ASSIDUIDADE (PONTUALIDADE)	SEPARAÇÃO POR LOGRADOURO (SL)
06:55h – 06:59h à AR – Assiduidade Referencial	Até 1594 / h à DNA – Desempenho Não Alinhado
07:00h à AAQ – Assiduidade Altamente Qualificada	De 1595 a 1771 / h à DTQ – Desempenho Tende a Qualificação
07:01h – 07:05h à AQ – Assiduidade Qualificada	De 1772 a 1944 / h à DQ – Desempenho Qualificado
07:06h – 07:15h à ATQ – Assiduidade Tende a Qualificação	A partir de 1945 / h à DAQ – Desempenho Altamente Qualificado
Acima de 07:16h à ANA – Assiduidade Não Alinhada	
TRIAGEM DE DISTRIBUIÇÃO (TD)	ORDENAMENTO
Até 1716 / h à DNA – Desempenho Não Alinhado	Até 739 / h à DNA – Desempenho Não Alinhado
De 1717 a 1916 / h à DTQ – Desempenho Tende a Qualificação	De 740 a 823 / h à DTQ – Desempenho Tende a Qualificação
De 1917 a 2116 / h à DQ – Desempenho Qualificado	De 824 a 904 / h à DQ – Desempenho Qualificado
A partir de 2117 / h à DAQ – Desempenho Altamente Qualificado	A partir de 905 / h à DAQ – Desempenho Altamente Qualificado

Fonte: Manual do SAP intranet/PB-2012

O quadro acima representa os parâmetros utilizados pela empresa para avaliar o desempenho dos carteiros na sua produtividade interna, a partir das variáveis: Assiduidade, ou seja, a hora que o carteiro chega ao CDD, onde esta pode ser Assiduidade Referencial (AR), se o carteiro chega ao CDD entre cinco e um minuto antes da hora exata do seu trabalho; Assiduidade Altamente Qualificada (AAQ), se chega exatamente na hora exata de iniciar o seu trabalho; Assiduidade Qualificada (AQ), se chega entre um e cinco minutos atrasados; Assiduidade Tende a Qualificação (ATQ), se o carteiro chega entre cinco e quinze minutos

atrasados e Assiduidade Não Alinhada (ANA), se o carteiro chega com mais de quinze minutos atrasados; Triagem de Distribuição (TD), compreende a separação de objetos por distrito postal, Separação por Logradouro (SL) corresponde a separação das correspondências de cada distrito postal, ou seja, por nome da rua e Ordenamento (OR) é o colecionamento das correspondências para sair para a entrega externa. Nessas três variáveis são avaliados os seguintes parâmetros: Desempenho Não Alinhado (DNA), quando o carteiro não se aproxima de uma quantidade determinada de objetos para serem manipulados; Desempenho Tende a Qualificação, quando o carteiro se aproxima da quantidade de objetos a serem manipulados em determinado tempo; Desempenho Qualificado (DQ), quando o carteiro manipula exatamente a quantidade de objetos esperados pela empresa e Desempenho Altamente Qualificado (DAQ), quando o carteiro obtém um desempenho acima do esperado na quantidade de objetos manipulados, tratando uma quantidade de correspondências acima do esperado pelo SAP. Os valores atribuídos pelo SAP como parâmetros de avaliação, são definidos a partir de estudos dos tempos internos médios de carteiros em todo o Brasil e são atualizados sempre que novos estudos apontam novas metas, como também a partir do desempenho de carteiros avaliados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Alessio e Farezin (2012), a pesquisa parte de uma meta ou objetivo que se deseja alcançar. A partir daí é desenvolvido um método para o processo que será estudado, e logo após, busca-se as informações sobre como os dados serão coletados.

Richardson (2008) difere método de metodologia. Para o autor método é o meio utilizado para se chegar ao fim ou objetivo determinado. E a metodologia é o conjunto de normas instituídas para o método científico.

3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Gil (2010), pesquisa pode ser definida como a maneira sistemática e racional que tem como finalidade proporcionar respostas às questões propostas. É desenvolvida a partir do levantamento dos conhecimentos disponíveis e do tratamento cuidadoso através de métodos e técnicas de estudo científico.

Assim, a presente pesquisa apresenta abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos emprega a combinação da abordagem quantitativa e qualitativa, sendo considerado um passo a diante nos estudos de metodologias, por utilizar pontos fortes e pontos fracos de ambas abordagens.

Quanto aos fins ou objetivos gerais a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Conforme Gil (*op. cit*), a pesquisa classifica-se como exploratória quando possui a finalidade de entender melhor um problema e assim, torná-lo mais notável ou propício a construção de hipóteses a seu respeito. O seu planejamento pode envolver alto grau de flexibilidade, pois nesse tipo de pesquisa são considerados os mais diversos aspectos relacionados com o fenômeno ou fato em estudo. Já o caráter descritivo segundo Gil (*op.cit*),

apresenta-se quando a pesquisa tem como finalidade descrever as características de uma população e verificar a possibilidade de relações entre variáveis.

A pesquisa pode ainda ser caracterizada como bibliográfica e documental pois o trabalho vale-se de uma base de dados teóricos, de análise de documentos da empresa estudada. Gil (2010) define a pesquisa bibliográfica como a que é elaborada a partir de materiais que já foram publicados como os impressos em geral, livros, revistas, jornais, teses, etc., como também os materiais disponíveis em discos, CDs, etc. e o material disponível na internet. O autor cita como vantagem da pesquisa bibliográfica a amplitude de fenômenos que podem ser estudados através da mesma, porém cita como ponto negativo o comprometimento com qualidade dos dados coletados. A pesquisa documental segundo o autor, equipara-se a bibliográfica, pois ambas utilizam-se de materiais publicados, porém a documental se diferencia por tipo de fonte utilizada que geralmente são documentos internos à organização. No que se refere a estratégia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso único, pois busca reunir dados importantes sobre o objeto de estudo, esclarecendo dúvidas e questões pertinentes para alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto (CHIZZOTTI, 2010).

Assim, faz-se relevante a realização do estudo de caso no CDD Campina Grande, por se considerar como um ambiente gerador de serviços, e por possibilitar a análise das influências e dos impactos positivos e negativos do trabalho e das ferramentas de controle no desempenho dos empregados dessa unidade operacional.

3.2 Locus da pesquisa

Como mencionado anteriormente, o presente estudo trata-se de uma pesquisa realizada nos Correios da cidade de Campina Grande/PB, mais especificamente no CDD Campina Grande.

Os Correios no Brasil, iniciaram suas atividades postais em 25 de janeiro de 1963, data que remonta a memória do Correio-Mor no Brasil. O Correio no Brasil começou a funcionar como uma organização paraestatal com a finalidade de receber e expedir correspondências entre o Brasil e o Reino de Portugal. (ECT 2015).

Até meados do séc. XIX, conforme ECT (2015), os serviços postais eram muito precários e apenas as casas comerciais e alguns particulares usufruíam dos serviços postais. A partir de 1835 o Correio da Corte passou a realizar entrega de correspondências em domicílio. Em 1931 foi criado o DCT (Departamento de Correios e Telégrafos) que passou a unificar as atividades da Repartição Geral dos Telégrafos e do Departamento de Correios até então separadas.

Somente em 1969, segundo site dos CORREIOS (2015), o DCT foi transformado na ECT que inclui os mais diversos segmentos de serviços oferecidos pela empresa.

Os CDDs são unidades que fazem parte dos CORREIOS e têm como atividade a entrega de objetos postais por carteiros responsáveis pela separação, ordenamento e distribuição de correspondências (TEIXEIRA 2010).

O CDD estudado nessa pesquisa é o CDD Campina Grande que está localizado na cidade de Campina Grande/PB na Praça da Bandeira N° 71, Centro. Atualmente conta com um efetivo de 49 funcionários sendo 44 carteiros, 03 funcionários internos que desempenham o trabalho de OTTs (Operadores de Triagem e Transbordo), 01 supervisor operacional e 01 gerente. Realiza a entrega das correspondências em domicílio de praticamente metade da cidade de Campina Grande totalizando em média cerca de 26.000 objetos diariamente.

A pesquisa contou com uma amostragem de 34 funcionários sendo 32 carteiros e 02 gestores sendo 01 supervisor operacional e 01 gerente da unidade estudada. A pesquisa realizada com os carteiros realizou-se através de questionários e caracterizou-se por ser uma amostra não probabilística por acessibilidade.

A seguir será o exposto o detalhamento de todo o processo de coleta de dados.

3.3 Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados no CDD Campina Grande através da aplicação de quatro técnicas de coleta de dados. Questionários de múltipla escolha com os carteiros da unidade, entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores, pesquisa documental e observação participante.

No que se refere ao questionário, Marconi e Lakatos (2012), mencionam que é um tipo de instrumento que se constitui por uma série de questões que tem como fim obter respostas por escrito dos respondentes e preferencialmente deve ser aplicado sem a interferência do pesquisador. Já a entrevista, ainda segundo os autores, é um meio pelo qual o entrevistador realiza uma conversação direta com o entrevistado com a finalidade de obter a informação necessária.

A observação constitui-se num método de utilização dos sentidos para obter certos aspectos da realidade. Trata-se de examinar os fatos e fenômenos em que se pretende estudar (MARCONI; LAKATOS 2012). A técnica foi utilizada pois “além das competências da fala e da escuta, utilizadas nas entrevistas, a observação é outra habilidade cotidiana metodologicamente sistematizada e aplicada na pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009, p. 29). Vale salientar que, a observação participante foi obtida através da vivência no cotidiano organizacional e dos carteiros por meio da pesquisadora como integrante do corpo de funcionários efetivos, onde realiza as atividades de carteiro no CDD Campina Grande, há três anos.

Os questionários e as entrevistas semiestruturadas aplicados nessa pesquisa foram adaptados do modelo de Almeida *et al* (2013) (APÊNDICES A e B). O questionário e a

entrevista utilizada por Almeida *et al* estão nos anexos I e II desse trabalho. A análise documental foi realizada com vistas nos relatórios semestrais do SAP dos carteiros sendo considerados o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre 2014. A coleta de dados iniciou-se no dia 21 de fevereiro de 2015 com a visita realizada ao CDD, onde a pesquisadora teve acesso à documentação junto ao gestor da unidade. No dia 22 de fevereiro foi dada continuidade às entrevistas e a pesquisa foi concluída no dia 23 de fevereiro de 2015 com a realização da última entrevista com os gestores e a aplicação dos questionários junto aos carteiros. As entrevistas tiveram tempo médio de realização de 40 minutos com os gestores por meio de gravação da voz, com garantia do anonimato e preservação da captura da imagem. Todos os sujeitos entrevistados foram consultados e autorizaram quanto à possibilidade de gravações das entrevistas tendo dado ciência para tal no início da entrevista por meio da gravação.

Tendo em vista um entendimento mais amplo, para cada objetivo do trabalho foram determinadas as fontes de coleta de dados. Uma melhor visualização da dinâmica da pesquisa pode ser observada no quadro a seguir:

Quadro 2 - Alcance dos objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
1. Verificar como a padronização de processos é realizada no CDD – Campina Grande	Entrevista
	Questionário
	Observação Participante
2. Conhecer o desempenho dos carteiros a partir do SAP	Relatórios semestrais de desempenho do SAP
	Entrevista
	Observação Participante
3. Identificar os impactos da padronização e do SAP no cotidiano organizacional do CDD – Campina Grande	Questionário
	Entrevista
	Analisar os resultados 1 e 2
	Observação Participante
4. Analisar a influência do SAP no desenvolvimento das atividades dos carteiros no CDD – Campina Grande	Questionário
	Entrevista
	Observação Participante
	Analisar os resultados dos objetivos 1, 2 e 3.

Fonte: Elaboração Própria

A seguir será apresentada a forma como os dados coletados foram tratados e analisados.

3.4 Análises dos dados

A análise dos dados foi realizada pela pesquisadora através da abordagem quanti-qualitativa, em que na abordagem quantitativa foi utilizada a medida de estatística descritiva de comparação de frequência, utilizando-se a percentagem para análise das respostas dos questionários aplicados, que foram tratados no *Microsoft Office Excel*. Na Estatística Descritiva, segundo Martins (2005), busca-se descrever uma amostra, em que as principais características e propriedades são evidenciadas com o propósito de formular simplificadaamente um modelo que descreva o caso estudado.

Para a abordagem qualitativa foi utilizada a análise de conteúdo segundo Bardin (2009), através da qual foram analisadas as entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores, os quais neste trabalho serão tratados como Gestor X e Gestor Y.

Bardin (2009) define análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor será um único instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2009, p.33).

Também analisou-se os relatórios do SAP, em que foi verificado o desempenho dos carteiros com as medidas ou parâmetros do sistema SAP. Ainda foi utilizada a observação participante em que a pesquisadora observou o comportamento dos carteiros diante do Sistema de Padronização da empresa e do SAP, analisando fatores como aceitação/rejeição dos empregados quanto aos sistemas e suas conseqüentes reações positivas e/ou negativas e quais impactos resultam para o trabalho dos funcionários e para a organização.

Para melhor entendimento das análises dos questionários, selecionou-se a partir das questões as variáveis da dimensão padronização e as variáveis da dimensão Controle/ SAP, conforme pode ser melhor visualizado no quadro a seguir:

Quadro 3 - Variáveis das dimensões, padronização e controle/SAP

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Padronização	Influência da padronização para empresa
	Fatores alcançados pela padronização
	Influência da padronização para os funcionários
Controle/SAP	Importância do SAP para a empresa
	Informação quando da avaliação do SAP
	Efeitos ocasionadas pelo SAP para os carteiros
	Possibilidade de alcançar os parâmetros do SAP
	Trabalho pressionado
	Benefícios trazidos pelo SAP para a empresa
	Possíveis recompensas pelo cumprimento de metas
	Possíveis punições pelo não cumprimento de meta
	Treinamentos oferecidos aos carteiros quando novas ferramentas são implementadas
	Influências dos treinamentos no desempenho dos carteiros

Fonte: Adaptado de Almeida *et al.*

Na seção posterior serão apresentados e analisados os principais resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfis dos sujeitos

4.1.1 Gestores

O corpo gerencial do CDD Campina Grande é caracterizado por um gerente da unidade operacional e um supervisor operacional, sendo um do sexo masculino e um do sexo feminino. Possuem idade entre trinta e quarenta anos e ambos possuem graduação ou nível superior. Têm entre dez e quinze anos na empresa tendo ingressado ambos no cargo de carteiro e posteriormente selecionados para a função atual, por meio de recrutamento interno realizado pela empresa. Um dos gestores afirma já ter trabalhado em outras empresas antes não diretamente de serviços, mas que tratava também com o público, o outro gestor afirma não haver trabalhado antes.

4.1.2 Carteiros

Os carteiros pesquisados nesse estudo totalizam uma amostra de trinta e dois funcionários dos quarenta e quatro lotados no CDD Campina Grande, que responderam a um questionário contendo dezoito questões de múltipla escolha. O perfil dos carteiros pesquisados caracteriza-se por ser 100% do sexo masculino, possuem em sua maioria nível superior incompleto totalizando 40,62%, em seguida nível médio 31,25% e nível superior completo 28,13%. A faixa etária dos carteiros varia entre dezoito e mais de sessenta anos sendo que os que afirmaram ter entre dezoito e vinte e cinco anos foram um total de 9,37%, entre vinte e cinco e trinta e cinco anos 28,13%, entre trinta e cinco e quarenta e cinco anos 21,87%, entre quarenta e cinco e sessenta anos 37,5% e acima de sessenta anos 3,13%. Quando investigados sobre o tempo que trabalham na empresa 28,12% dos pesquisados responderam fazer de um a três anos de empresa, 6,26% de três a cinco anos, 25% de cinco a dez anos e 40,62% responderam fazer mais de dez anos que trabalham na empresa. Sobre a experiência profissional

foi perguntado se eles já haviam trabalhado no setor de serviços antes, 71,87% disseram que já tinham trabalhado antes e 28,13% responderam que não.

Para uma melhor demonstração, a seguir apresenta-se a visualização do perfil dos carteiros no quadro 4.

Quadro 4 - Dados representativos dos pesquisados

Dados do pesquisados		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	32	100%
	Feminino	0	0%
Idade	18 e 25 anos	3	9,37%
	25 e 35 anos	9	28,13%
	35 e 45 anos	7	21,87%
	45 e 60 anos	12	37,5%
	Acima 60 anos	1	3,13%
Escolaridade	Fundamental completo	0	0%
	Médio completo	10	32,25%
	Superior incompleto	13	40,62%
	Superior completo	9	28,13%
	Pós-graduação	0	0%
Tempo de Empresa	Menos de um ano	0	0%
	De um a três anos	9	28,13%
	De três a cinco anos	2	6,25%
	De cinco a dez anos	8	25%
	Mais de dez anos	13	40,62%

Fonte: Dados primários

Portanto, pode-se observar através do perfil dos carteiros do CDD Campina Grande que existe uma mesclagem de idade, de tempo de empresa e de nível de escolaridade, que talvez explique que a empresa sempre está contratando novos funcionários, fato de ter 28,13% entre um a três anos de empresa e que os antigos funcionários com mais de dez anos de empresa acabam não saindo da empresa, verificado por meio de um percentual de 40,62%. Também o fato citado se justifica por apresentar-se um maior percentual de carteiros com idade entre quarenta e cinco e sessenta anos totalizando um percentual de 37,5% e os que têm entre vinte e

cinco e trinta e cinco anos terem obtido um percentual de 28,13%. Também foi observado que a maioria dos carteiros iniciou os estudos de nível superior totalizando 40,62% e que apenas 28,13% concluiu a graduação. Os restantes 32,25% possuem o nível médio exigido para o cargo de carteiro. Através da observação participante, nota-se que existe um conformismo entre os funcionários, que quando ingressam na empresa até iniciam seus estudos de nível superior, mas com o decorrer do tempo abandonam talvez pela sobrecarga de trabalho, e acabam desistindo de ingressarem em outros empregos. Também foi notado que a profissão de carteiro é uma profissão eminentemente masculina, observação feita nos 100% dos casos investigados no CDD Campina Grande. Isso pode ser justificado pelo fato de ser uma profissão que exige um alto grau de esforço físico.

4.2 Padronização nos CORREIOS: CDD Campina Grande

4.2.1 Na visão dos gestores

Almeida *et al*(2013), ressaltam que a padronização tem sido cada vez mais utilizada no setor de serviços, visando buscar maior uniformidade dos processos e controle sobre os funcionários e as tarefas.

Na concepção dos gestores do CDD Campina Grande a padronização se dá de forma muito positiva trazendo como benefícios: ganho de tempo, agilidade e organização nos processos, diminuição do esforço físico, facilidade de monitoramento das ferramentas de controle e melhoramento no desempenho dos carteiros. No entanto, foi colocado pelos gestores que o processo de padronização muitas vezes é prejudicado pela falta de funcionários e que também ocorre rejeição quando da implementação e/ou mudança nas ferramentas utilizadas.

O Gestor X coloca como fatores positivos, o ganho de tempo e a redução de esforço, explicando que no processo de padronização realizado no CDD, esses ganhos se dão no processo de movimentação dos carteiros dentro do CDD. Conforme o Gestor X: “(...) se houvesse várias formas de fazer a mesma coisa, haveria perda não só de tempo, mas de esforço (...)”. O Gestor X expõe um exemplo demonstrando que com a padronização, as atividades ocorrem de forma mais organizada fazendo com que os funcionários se desloquem menos, pois no movimento das “caixas” de recolhimento de serviço interno que passam pelas mesas dos carteiros, eles não precisam se mover de lugar.

(...) a caixa passa por todos até chegar no último carteiro para que seja disponibilizada para um funcionário levar lá, antigamente não havia essa passagem da caixa, então todos vinham até a caixa, os dezenove carteiros tinham que se deslocar até a caixa, a posição onde a caixa estava para levar seu serviço, e isso era com mais outras três direções que são retiradas na primeira triagem e até para você recolher o serviço ficaria uma coisa desorganizada (...) (GESTOR X).

Então, segundo a fala do Gestor X, pode-se entender que o processo padronizado proporcionou ao CDD Campina Grande, uma melhor organização das tarefas, confirmando portanto o que Wanzeler, Ferreira e Santos (2010) assinalam quando afirmam o papel fundamental da padronização em reduzir o tempo padrão das ações, proporcionando melhoramentos nas variabilidades e nos movimentos desnecessários.

Já o Gestor Y expõe como vantagens da padronização no CDD Campina Grande a agilidade que traz ao processo e o melhor monitoramento das atividades como pode-se observar no trecho a seguir: “a padronização para a empresa é importantíssima porque quando você percebe que está trabalhando de forma padronizada o processo ele é muito mais ágil (...)”

Assim, tanto o Gestor Y quanto o Gestor X confirmam que com a padronização há mais agilidade nos processos organizacionais. Wanzeler, Ferreira e Santos (*op. cit*) explicam que o sistema de padronização diminui os tempos das tarefas proporcionando agilidade às

organizações. O Gestor Y ainda expõe o seguinte: “(...) porque você quando, você tá seguindo o processo bem padronizado você consegue executar todas as ferramentas de controle (...)”.

O Gestor Y, nesse caso, se refere a padronização, como uma ferramenta que vem proporcionar ao CDD Campina Grande, um melhor desempenho na execução das ferramentas de controle.

Quanto ao melhoramento no desempenho dos carteiros foi colocado o seguinte na concepção do Gestor Y: “(...) de uma forma que ela (a padronização) também enriquece o trabalho do funcionário, por parte do funcionário, porque, se ele pega as partes do processo todas organizadas, se ele vai só seguir um roteiro (...)”

O Gestor Y demonstra, portanto, que a padronização traz não apenas benefícios para a empresa, agilizando, monitorando e organizando os seus processos, mas que influi diretamente no trabalho do funcionário que passa a executar suas atividades com menos dispersão, ou seja, sabendo exatamente o que fazer, como cita Cavanha Filho (2006), que diz que a padronização induz as formas de redução de dispersão e proporciona maior esquematização, sistematização e economia minimizando as falhas e os desvios na produção.

Todavia, como entrave ao processo de padronização no CDD Campina Grande foi colocado pelos gestores que muitas vezes o processo não flui da maneira que reza o Manual de Padronização da Empresa, pela ausência de efetivo necessário para que as atividades sejam desempenhadas de maneira eficiente e padronizada. O Gestor Y expõe o seguinte:

(...) a gente tem um problema seríssimo nos Correios que é a questão da ausência no trabalho, que quando há, quando a gente não conta com essa equipe completa a padronização ela praticamente é esquecida (...) tá sempre faltando tanta gente que compromete a parte do processo relativo a padronização, a gente não consegue seguir o roteiro do manual. (...)

Já o Gestor X, procura demonstrar que a ferramenta é muita bem elaborada e que os problemas enfrentados na empresa não só quanto a padronização, mas também em relação a

outros sistemas é a rejeição dos funcionários no princípio, mas que isso com o passar do tempo é bem contornado, conforme pode ser visualizado no trecho da entrevista a seguir:

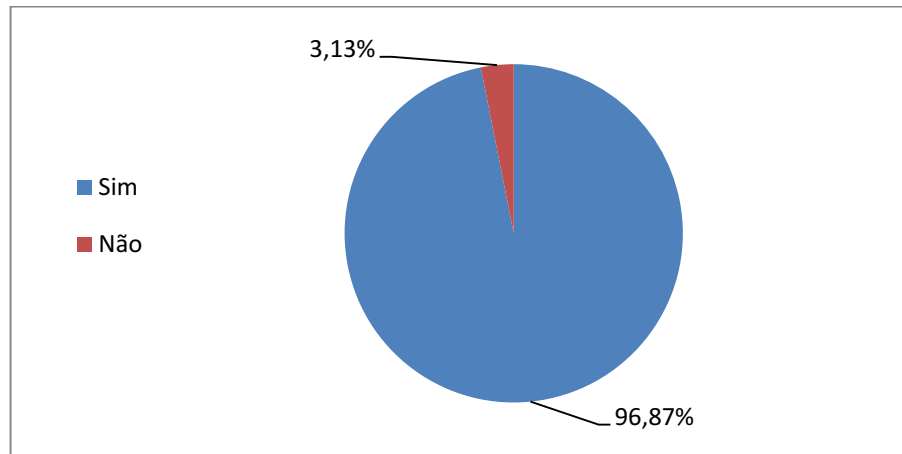
(...) toda mudança gera um desconforto, um certo impacto e até uma certa rejeição por parte dos funcionários, mas eles mesmos quando notam que a mudança ou o padrão estabelecido a partir daquele momento há um ganho para ele, ele vê como uma forma positiva (...) (GESTOR X).

Assim, pode-se perceber que, para que o sistema de padronização possa ser utilizado pelas empresas em potencial, ou seja, trazendo a maior quantidade de benefícios possíveis de serem alcançados tanto pela empresa quanto pelos funcionários, necessita-se como cita Souza e Chirolí (2010), que seja dedicada a melhor maneira de padronizar seus processos e haver uma nítida identificação dos objetivos do processo e um estudo minucioso e detalhado que leva um longo prazo para implantação.

4.2.2 Na visão dos carteiros

Na concepção dos carteiros o trabalho padronizado também pode ser considerado vantajoso para a empresa, pois segundo eles com a padronização passa-se a reduzir o tempo das atividades, os processos tornam-se mais sistematizados, como também ocorrem menos falhas nos processos. Investigados sobre a influência da padronização para os funcionários, os mesmos responderam em maioria que influi positivamente, alguns disseram que é irrelevante e poucos que influi negativamente. A seguir são demonstrados graficamente os resultados da influência do trabalho padronizado para a empresa.

Gráfico 1 - Influência do trabalho padronizado para a empresa.

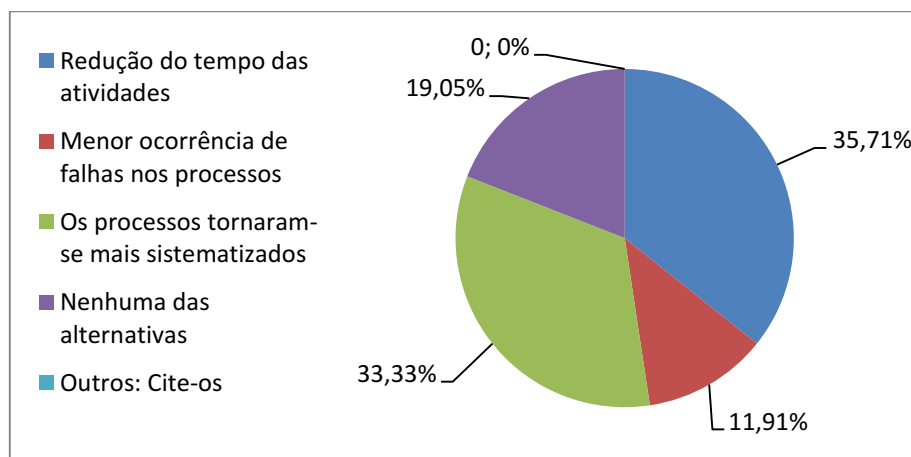


Fonte: Dados primários.

Assim, a partir da visualização gráfica pode-se perceber que a maioria dos carteiros consideram o trabalho padronizado importante para a empresa, havendo portanto, essa confirmação no gráfico 1 em que 96,87% dos casos responderam positivamente e apenas 3,3% dos respondentes disseram que o trabalho padronizado não é vantajoso para a empresa.

O questionamento sobre os fatores que foram alcançados pela empresa com a padronização (gráfico 2), os carteiros responderam em 35,71% dos casos que houve redução do tempo das atividades, 33,33% responderam que os processos tornaram-se mais sistematizados, 19,05% que nenhuma das alternativas foram alcançadas e 11,91% responderam que com a padronização passaram a ocorrer menos falhas nos processos.

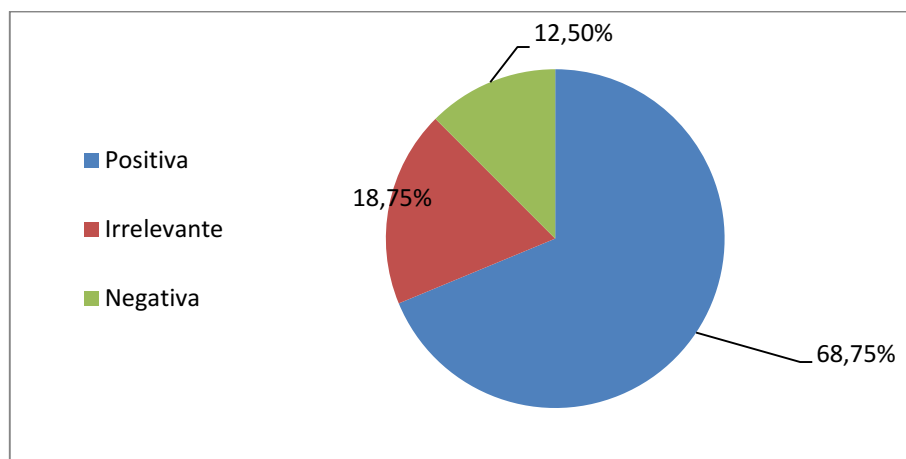
Gráfico 2 - Fatores alcançados com o trabalho padronizado.



Fonte: Dados primários.

Quanto à influência da padronização para o funcionário, gráfico 3, a maioria respondeu que influi positivamente totalizando 68,75% dos respondentes, 18,75% consideram irrelevante e 12,50% consideram que o trabalho padronizado influi negativamente para eles.

Gráfico 3 – Influência do trabalho padronizado para o funcionário.



Fonte: Dados primários.

Portanto, pode-se verificar que os carteiros assim como os gestores consideram que a padronização proporcionou vantagens para o CDD Campina Grande, dentre as quais redução de tempo e uma melhor sistematização dos processos, o que também explica o Gestor X quando diz que os carteiros passaram a se movimentar menos na realização das atividades internas o que tornou o trabalho mais organizado. Wanzeler, Ferreira e Santos (2010), também afirmam que a padronização exerce um papel fundamental reduzindo o tempo padrão de execução das ações propiciando um melhoramento nas variabilidades dos procedimentos e eliminando movimentos e ações desnecessárias. Foi observado ainda, quanto a padronização que mesmo a maioria dos carteiros considerando o trabalho padronizado vantajoso para a empresa e positivo para o trabalho deles, uma quantidade considerável respondeu ser irrelevante trabalhar de forma padronizada. Isso pode ser explicado talvez pela rejeição que ocorre quanto ao uso de novas ferramentas, como explica o Gestor X, “(...) toda mudança gera um desconforto, um certo impacto e até uma certa rejeição por parte dos funcionários(...)”, mas segundo ele, com o passar

do tempo a rejeição é superada e os próprios funcionários passam a entender o padrão positivo para eles.

4.3 Desempenhos dos carteiros do CDD Campina Grande a partir do SAP

4.3.1 Análises dos relatórios semestrais de avaliação do SAP

O SAP é um sistema que visa avaliar a produtividade interna média dos carteiros no seu dia-a-dia de trabalho. O SAP funciona através de sorteio realizado pelo sistema em que são sorteados diariamente vinte por cento dos carteiros para serem avaliados, de acordo com as seguintes variáveis: Assiduidade, Triagem de Distribuição (TD), Separação por Logradouro (SL) e Ordenamento (OR). A avaliação do sistema visa obter os tempos mínimos e máximos que o funcionário consegue obter em cada variável até chegar-se a um resultado que é contabilizado para uma das metas da avaliação de desempenho realizada semestralmente pelo GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados). O quadro a seguir apresenta os percentuais do desempenho obtido pelos carteiros nos semestres avaliados no CDD Campina Grande através do SAP.

Quadro 5 - Resultados dos relatórios de desempenho semestrais do SAP.

Período	Assiduidade			Triagem de Distribuição			Sep. Por Logradouro			Ordenamento Esper. Realiz. Result.		
	Freqüência	Classificação	(%)	Frequência	Classificação	(%)	Freqüência	Classificação	(%)	Frequência	Classificação	(%)
Segundo semestre de 2013	29	AR	74,36%	31	DQ	79,49%	24	DQ	61,54%	21	DQ	53,85%
	7	AQ	17,95%	7	DTQ	17,95%	12	DTQ	30,77%	5	DTQ	12,82%
	2	AAQ	5,13%	1	DNA	2,56%	3	DAQ	7,69%	13	DAQ	33,33%
	1	ATQ	2,56%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	39		100%	39		100%	39		100%	39		100%
Primeiro semestre de 2014	40	AR	76,92%	45	DQ	86,54%	34	DQ	65,38%	22	DQ	42,31%
	4	AQ	7,69%	2	DAQ	3,85%	7	DAQ	13,46%	5	DAQ	9,62%
	4	AAQ	7,69%	1	DNA	1,92%	1	DNA	1,92%	2	DNA	3,85%
	3	ATQ	5,77%	4	TQ	7,69%	10	DTQ	19,23%	23	DTQ	44,23%
	1	ANA	1,92%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	52		100%	52		100%	52		100%	52		100%

Fonte: Relatórios SAP – CDD Campina Grande

De acordo com os resultados observados no segundo semestre de 2013 e no primeiro semestre de 2014 através do SAP, percebe-se que na variável assiduidade em ambos os semestres, os carteiros apresentaram em sua maioria, em torno de 75%, assiduidade referencial, que corresponde ao horário de chegada ao local de trabalho antes da hora exata. Os parâmetros Assiduidade Qualificada, Assiduidade Altamente Qualificada e Assiduidade Tende a Qualificação apresentam nos dois semestres um desempenho entre 20% e 2%. A Assiduidade Não Alinhada não se demonstra no segundo semestre de 2013, e no primeiro semestre 2014.1 verifica-se apenas um caso. Quanto a avaliação da variável Triagem de Distribuição observa-se que nos dois semestres analisados os carteiros obtiveram em torno de 80% Desempenho Qualificado, em torno de 13% Desempenho Tende a Qualificação e em torno de 2,5% Desempenho Não Alinhado. No segundo semestre de 2013 nenhum carteiro apresentou Desempenho Altamente Qualificado, mas no primeiro semestre de 2014, pode-se observar dois casos entre os avaliados. A variável Separação por Logradouro também verificou-se que maioria apresenta Desempenho Qualificado, em segundo lugar vem o Desempenho Tende a Qualificação e o Desempenho Altamente Qualificado apresenta um índice um pouco mais expressivo que na variável Triagem de Distribuição, apresentando portanto, uma média nos dois semestres de 10% dos avaliados. O Desempenho Não Alinhado só foi observado no primeiro semestre de 2014, mas em apenas um caso. Já quanto ao ordenamento houve divergência nos percentuais obtidos pelos carteiros nos dois semestres, em que no primeiro os carteiros obtiveram maior nota para o parâmetro Desempenho Qualificado e no segundo semestre no parâmetro Desempenho Tende a Qualificação. O parâmetro Desempenho Não Alinhado só foi averiguado no primeiro semestre de 2014. Os demais parâmetros obtiveram percentuais intermediários nos dois semestres.

Assim, pode-se observar que os carteiros conseguem obter através das avaliações semestrais do SAP, desempenhos qualificados ou que tendem a qualificação em sua maioria,

apresentando poucos desempenhos altamente qualificados e apenas no primeiro semestre de 2014, desempenhos não alinhados aos parâmetros estipulados pela empresa.

No entanto, verifica-se através das avaliações e das observações no dia-a-dia dos funcionários, que eles apesar de na sua maioria serem avessos ao SAP, conseguem atingir as metas estipuladas pela empresa apresentando desempenhos qualificados e que são pouquíssimos os casos que apresentam desempenhos não alinhados, o que pode ser atribuído aos gargalos do processo e/ou desvios ocasionados por motivos como falta de pessoal, deslocamentos e motivos pessoais.

4.3.2 O SAP na visão dos gestores

Conforme a avaliação dos gestores, a utilização do SAP como ferramenta de controle interno tem trazido para o CDD Campina Grande um melhor dimensionamento dos tempos internos de cada carteiro individualmente, diminuição nos tempos internos da produção, os carteiros têm trabalhado com mais compromisso, houve aumento na produtividade interna, fazendo com que o processo tenha se tornado mais acelerado e o desempenho dos carteiros mais elevado já que a avaliação do SAP faz parte do GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados) dos carteiros como sendo uma das metas que o compõe.

Para o Gestor X o SAP influenciou no desempenho dos funcionários porque houve um melhor monitoramento individual de cada empregado, já que antes esse desempenho era avaliado no todo, ou seja, era verificado o desempenho da unidade operacional e não do funcionário propriamente dito. Assim, o Gestor X explica que:

Posso dizer que sim porque não se tinha um dimensionamento do tempo de triagem do setor de triagem de uma maneira individual (...) nós tínhamos como saber se a produtividade interna estava boa ou ruim do tempo do todo, mas aí agora com a ferramenta nós temos como ver individualmente quem está bem quem não está bem (...)

O Gestor X também ressalta que houve diminuição dos tempos internos. “(...) houve uma um avanço, uma diminuição dos tempos internos da produção no caso aqui nosso da questão da triagem houve sim uma diminuição no tempo, houve ganho”.

Portanto, pode-se observar que para o Gestor X, o SAP como um sistema de controle da empresa, consegue influenciar o desempenho dos carteiros e trazer benefícios para a empresa como cita Silva (2002), que diz que o controle exerce uma influência no comportamento dos funcionários com vistas na consecução dos objetivos propostos.

Já o Gestor Y traz como resultados no desempenho dos carteiros a concentração da equipe, aceleração no processo, diminuição dos serviços internos tornando o desempenho mais elevado. O Gestor Y diz que: “(...) você passa a ter a equipe mais concentrada no dia-a-dia (...) eles dão mais de si, ou seja, aceleram o processo porque eles separam mais cartas em menos tempo e os serviços internos são menos demorados”.

Assim, observa-se que há uma reação dos funcionários quanto à ferramenta de controle, de modo que faz com que eles possam desempenhar seu trabalho com um potencial mais elevado. Isso leva a confirmar o que expõe Ribeiro (2010), ao explicar o controle como um regulador nas organizações, que tem como objetivo o aumento da produtividade e o rendimento no trabalho.

4.4 Impactos da padronização e do SAP no cotidiano organizacional do CDD Campina Grande

4.4.1 Na visão dos gestores

Analisando os impactos do sistema de padronização e do SAP no contexto dos CORREIOS, especificamente no CDD Campina Grande, pode-se descrever conforme os gestores que tanto a padronização como o SAP são ferramentas institucionais consolidadas e necessárias para trabalho diário do CDD.

Conforme o Gestor X:

(...) tanto as ferramentas de controle como a padronização, como padronizar algumas etapas do processo elas são necessárias (...) As metas elas são corporativas, no caso das ferramentas de controle o próprio SAP, elas foram feitas através de um estudo por vários meses onde se foi medido a produtividade de diversos carteiros de diversas unidades no país, e aí se chegou-se a uma média de quantas correspondências poderiam ser triadas por hora (...)

O Gestor X ressalta que no caso do SAP, os tempos internos de produtividade são delimitados pelos estudos realizados e que, os carteiros conseguem na sua maioria atingir o desempenho esperado e são casos pontuais os que não conseguem. Conforme o Gestor X:

(...) até aqui na própria unidade a gente ver que praticamente 90% consegue atingir o índice estabelecido pela empresa, são casos pontuais, dependendo também o funcionário não está, não é o mesmo todos os dias, algum dia por estar com algum problema, alguma coisa, isso afeta o desempenho dele e ele não vem conseguir a meta estabelecida, mas aqui na própria unidade são poucos os casos, poucos os dias que a meta ela não é alcançada pelos funcionários(...) toda organização tem suas normas suas regras, todo funcionário sabe que tem os seus deveres, mas também tem seus direitos (...).

No caso do SAP como fica demonstrado no caso estudado, é um sistema de controle da produtividade interna que tem por finalidade monitorar o desempenho de forma que os carteiros possam obter maior êxito nas avaliações conforme o estipulado. Para Nunes, Oliveira e Lima (2013) o controle funciona como um instrumento de correção e prevenção que monitora e auxilia na busca do melhor desempenho das ações dos indivíduos e dos processos envolvidos visando assegurar a manutenção das condições para realização das atividades conforme o planejamento estabelecido.

Para o Gestor Y, os impactos observados através do SAP no cotidiano organizacional são os mais diversos, percebidos no comportamento e reação dos carteiros à ferramenta. O Gestor expõe a dificuldade de aceitação por parte dos funcionários quanto ao SAP:

(...) outro fator que atrapalha muito esse sistema de controle da produtividade nos Correios é porque não existe nenhuma aceitação em relação ao SAP por parte dos avaliados e a gente vê que uma avaliação de desempenho ela precisa ser conhecida e aceita por todos dentro de uma organização (...) eles não se preocupam sequer em entender o que compõe a avaliação de desempenho e

em relação ao SAP que é o sistema de controle da produção interno essa sim tem um grande um nível altíssimo de rejeição (GESTOR Y).

O Gestor Y diz também que existem variadas formas de comportamento dos funcionários quando percebem que estão sendo avaliados, colocando que:

(...) existem aqueles que ficam com revolta, existem aqueles que realmente aumentam o desempenho, e existem aqueles que rejeitam, que simplesmente ignoram e quando têm a sensação que estão sendo acompanhados continuam no mesmo ritmo e ignoram, não dão a mínima para a ferramenta. (GESTOR Y)

Já o Gestor X explica que a princípio houve revolta dos funcionários quanto a ferramenta de controle SAP, mas hoje eles já encaram como algo normal à realidade deles e da empresa e diz que:

Hoje esta ferramenta já está praticamente incorporada ao trabalho do próprio carteiro, mas no início houve uma certa resistência como toda e qualquer mudança feita no ambiente de trabalho (...) Para alguns, nós notamos que poucos, pouco importa saber se estão sendo avaliados ou não, eles procuram desempenhar a atividade da mesma forma que desempenham todo o dia, mas outros quando percebem que estão sendo avaliados procuram executar a tarefa até de uma forma mais rápida e conseguir até ultrapassar a meta (...) (GESTOR X).

O Gestor X em contradição com o que diz o Gestor Y coloca que os funcionários por se preocuparem com a avaliação de desempenho tentam cumprir as metas, especificamente do SAP, ressaltando que:

(...) a maioria deles posso dizer que sim que eles se preocupam em atingir a meta porque sabem que isso vai refletir na sua avaliação e serve de parâmetro para concursos internos, para escolha de funcionários elegíveis para bolsas de estudo e para outros processos que ocorrem na empresa (...) (GESTOR X).

Embasando o que disse o Gestor X, que os funcionários se preocupam em atingir as metas e que a ferramenta SAP já se encontra praticamente inserida no cotidiano de trabalho do carteiro, pode-se entender conforme Crubellate (2002), que o controle provoca uma conformação no comportamento humano de modo que gera certa ordem social de maneira indireta.

Ou seja, os funcionários se acostumam com a ferramenta e de certa forma a assimilam fazendo com que as metas exigidas pelo sistema sejam atingidas, não por aceitarem a ferramenta ou acharem importante, mas como cita Crubellate (2002) pelo conformismo.

Já para o Gestor Y, existem entraves quanto ao retorno dos resultados no CDD Campina Grande em que coloca que: “(...) eu considero que um dos principais componentes do controle, uma das principais partes do controle numa organização é o feedback (...)”. E segundo ele, não existe nos funcionários interesse nem de aceitar e nem de conhecer a avaliação de desempenho. Como coloca Pontes (1991, 34), a avaliação de desempenho deve ser vista como “uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer *feedback* para as pessoas”.

Quanto a função da ferramenta de controle SAP o Gestor X afirmou que o não cumprimento das metas até o momento não ocasionou nenhum tipo de punição aos funcionários no CDD Campina Grande. Conforme o Gestor X:

(...) em nenhuma unidade houve punição, e aqui na unidade a gente sempre tem buscado o diálogo, mostrando o que cada funcionário pode melhorar na sua atividade, também escutamos eles para ver o que, a versão dele por não ter atingido o índice naquele dia(...).

O Gestor afirma que no caso do não atingimento de metas, o funcionário não sofre nenhum tipo de punição e a gestão é aberta ao diálogo, em que tenta sempre conversar e alinhar os pontos que precisam ser melhorados ouvindo sempre o funcionário e a versão que ele tem sobre seu desempenho, para que se possa ser corrigido. “(...) todos os dias mostramos os resultados ao funcionário o resultado do dia anterior dele, ele toma ciência do resultado que obteve e conversamos para ver o que ele pode melhorar (...)” (GESTOR X).

Já o Gestor Y considera a ferramenta SAP como de medidas punitivas, conforme observado no seguinte trecho da entrevista: “Na verdade essa ferramenta ela tem medidas basicamente punitivas, assim o funcionário não atinge a meta, o GCR cai (...)”, o que vem a corroborar com a afirmação de Carvalho da Silva (2003) *apud* Almeida *et al* (2013), ao

ressaltarem que o controle tem como função o monitoramento do desempenho das pessoas nas organizações a partir de padrões estabelecidos.

Para os gestores os parâmetros utilizados pelo SAP são justos porque partem de estudos minuciosos sobre tempos internos de trabalho do carteiro, porém afirmam que não são flexíveis. O Gestor X explica que não pode haver flexibilidade porque faz parte do sistema e os parâmetros não podem ser alterados, ao afirmar que: “Flexíveis eles não são, mas justos eu posso dizer que sim, porque não só na unidade eu vejo que é possível se alcançar as metas (...) o padrão ele já vem pré-estabelecido então todos tem que cumprir e já sabem como é que tem que cumprir (...)”

O Gestor Y já coloca que poderia haver uma flexibilidade da gestão quanto a observância da situação, e decidir avaliar ou não em determinado dia certo funcionário que foi sorteado para avaliação, o que pode ser observado na sua fala a seguir:

(...) em relação a flexibilidade eu acredito que depende do gestor, ele precisa é perceber o momento certo, e se você tá com funcionário em um dia que saiu no acompanhamento e ele não tá em condições de ser avaliado por situações de trabalho, como por exemplo estar em um setor diferente do normal, aí sim tem que ter essa flexibilidade de decidir ou não fazer o acompanhamento naquele dia (GESTOR Y).

Assim, pode-se observar que os funcionários muitas vezes não aceitam ou se revoltam com a ferramenta SAP, não por ela existir ou pelos seus parâmetros, mas pela forma como ela é administrada e pela falta de flexibilidade.

Quanto a padronização os gestores apontaram que ela é muito importante para a empresa e muito bem elaborada, porém é prejudicada pelo fato da ausência de funcionários ao setor de trabalho, conforme o trecho a seguir: “(...) a gente vive essa dicotomia de tentar implantar o que a empresa sugere de padronização, mas ao mesmo tempo a gente vive essa falta de constância no quadro de efetivo” (GESTOR Y).

O Gestor Y coloca que a padronização é realizada no CDD de acordo com o que rege o Manual de Padronização e que a autonomia dos carteiros resume-se a parte externa, como exposto na sua fala a seguir:

(...) em relação a padronização a gente só segue à risca o manual que nos submete a uma auditoria semestral (...) Na verdade a autonomia dele é a parte externa porque assim eles dominam a realização do trabalho externo, não tem como fazer um controle absoluto da tarefa externa, agora a parte interna ela é supervisionada desde a entrada dele até a saída para a rua (GESTOR Y).

O Gestor explica que o trabalho realizado com autonomia é motivador, mas que a atividade realizada não difere de forma que necessite dar autonomia ao funcionário.

Na verdade você realizar algumas atividades de forma, com autonomia própria é bem interessante, mas assim, essa atividade de distribuição de cartas em si, eu acredito que não exista uma necessidade de se dar autonomia pra ninguém realizar, porque ela é igual, de todas as formas você não vai ter muitas alternativas de tá querendo mudar (...) (GESTOR Y).

Sobre as relações de trabalho, os gestores expuseram que são relações democráticas onde os funcionários podem expor suas causas ou problemas, mas não possuem autonomia de decisão e quando necessário, observada a situação do não alinhamento, são aplicadas medidas punitivas.

A nossa relação é muito democrática, porque a gente sempre tenta conversar com o funcionário, apesar de que a gente não dar autonomia para ele decidir o que vai fazer, só que a gente aceita muita opinião, a gente chama para conversar, (...) agora se ele está nos causando algum tipo de problema a gente também toma as medidas corretivas adequadas. (GESTOR Y).

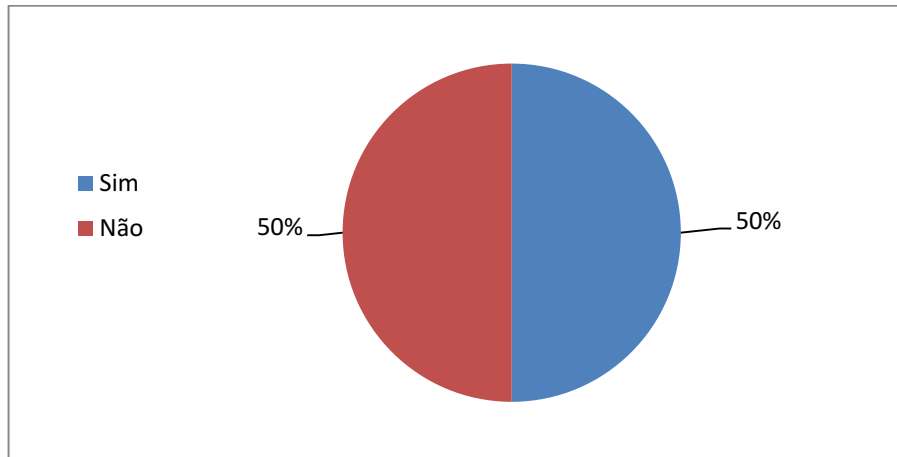
Todavia, observa-se que na visão dos gestores do CDD Campina Grande o sistema de controle SAP, e a ferramentas de padronização utilizadas são adequados e necessários a função da organização e das atividades que desempenham, que proporcionam um maior desempenho operacional interno, melhora o desempenho dos funcionários, mas traz como impactos para a organização problemas relacionados ao nível de rejeição de alguns funcionários, porém salientam que são casos contornados e superados, que a empresa mantém o diálogo com os funcionários mesmo não dando a eles a autonomia de decisão nos trabalhos internos da organização.

4.4.2 Na visão dos carteiros

Na concepção dos carteiros os sistemas de controle utilizados pela empresa, especificamente o SAP, têm uma importância mediana.

Observa-se alguns resultados nos gráficos a seguir:

Gráfico 4 - Importância do SAP para a empresa.

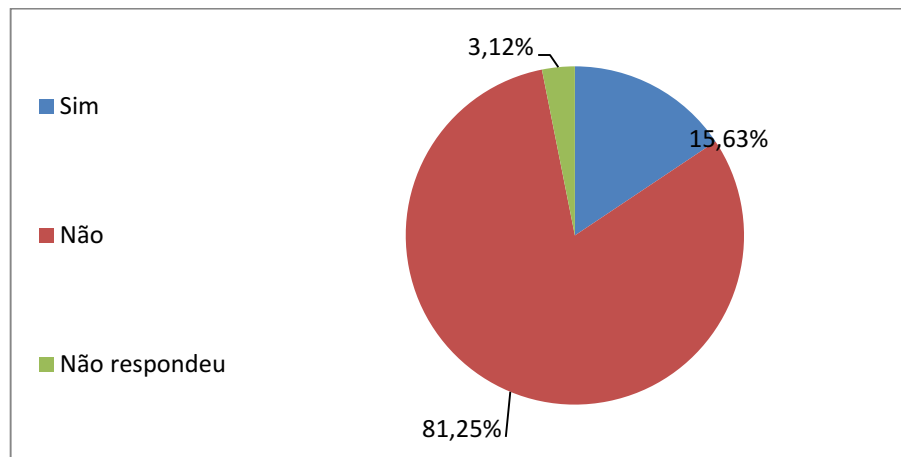


Fonte: Dados primários.

Analisando o posicionamento dos carteiros quanto aos impactos da ferramenta de controle SAP, pode-se perceber que quando investigados sobre a importância do SAP para empresa, gráfico 4, 50% por cento responderam que sim e 50% que não consideram importante.

Sobre a informação no momento da avaliação, os carteiros responderam em grande parte que não são avisados, como reza a norma da empresa que diz que a avaliação é realizada por sorteio sem que os carteiros saibam. Alguns carteiros também responderam saber da avaliação.

Gráfico 5 - Informação quando da avaliação do SAP.

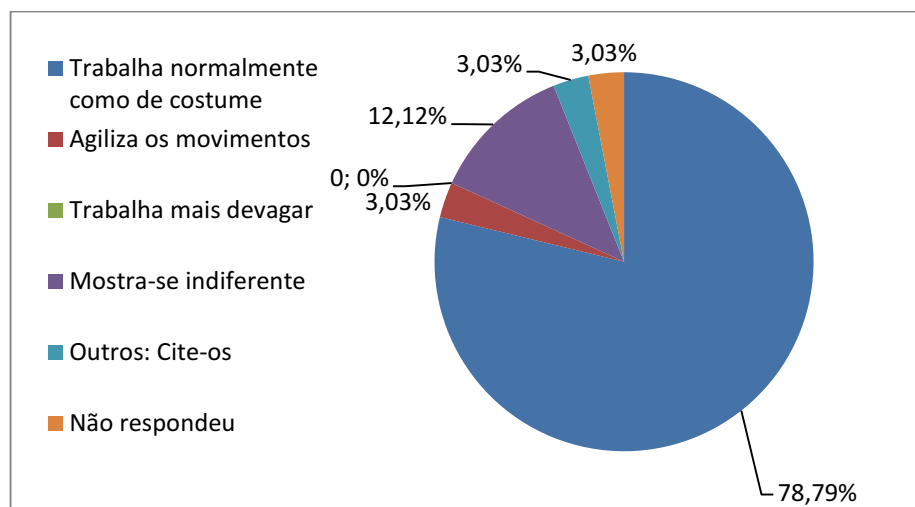


Fonte: Dados primários

Quando questionados se são informados da avaliação 81,25% responderam que não, 15,63% responderam que sabem quando estão sendo avaliados e 13,12% não responderam a esse questionamento.

Quanto aos efeitos que o SAP ocasiona para os carteiros, foi respondido pela maioria que a avaliação não muda a forma de trabalho por causa do sistema. A seguir apresenta-se os resultados no gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6 - Efeitos ocasionadas pelo SAP para os carteiros.



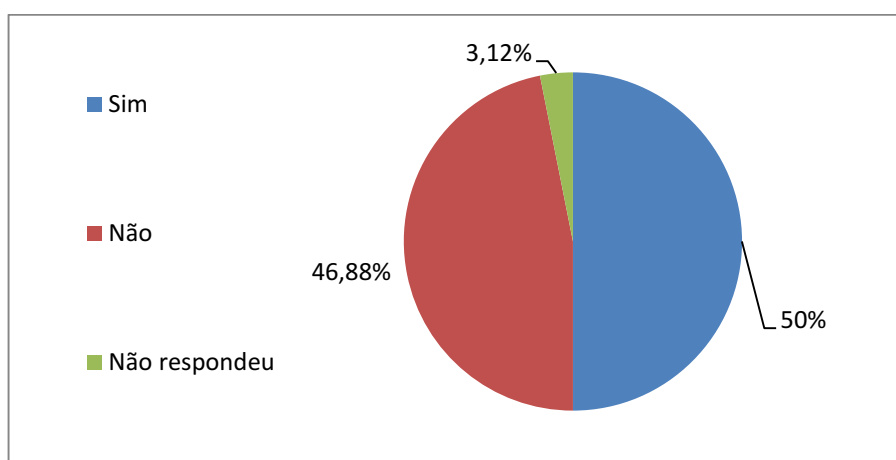
Fonte: Dados primários

Sobre os efeitos que a avaliação do SAP provoca nos funcionários quando percebem que estão sendo avaliados, foi verificado que 78,79% dos respondentes disseram que trabalham normalmente, ou seja, a avaliação não influi no seu trabalho, 12,12 confirmaram que mostraram-se indiferentes, também demonstrando que não sofrem influência do sistema, e 3,03% responderam que agilizam os movimentos durante a triagem, 3,03% que apresentam outros fatores como ficar tensos ou ansiosos e 3,03% não responderam.

Assim, pode-se notar que para os carteiros o SAP muda muito pouco as suas rotinas de trabalho. Quanto a questão da informação ao funcionário, a avaliação conforme norma da empresa é feita por sorteio sem que o carteiro sorteado saiba que está sendo avaliado, confirmando o que a maioria dos funcionários responderam. O fato de alguns terem respondido que sabem da avaliação pressupõe-se ao fato deles perceberem os movimentos e gestos dos gestores durante a triagem.

Quanto à possibilidade de alcance dos parâmetros do SAP, metade dos carteiros consideraram alcançáveis os parâmetros do sistema, 46,88% afirma que os parâmetros não são possíveis de se alcançar e os demais não responderam ao questionamento. A seguir apresenta-se os resultados no gráfico 7:

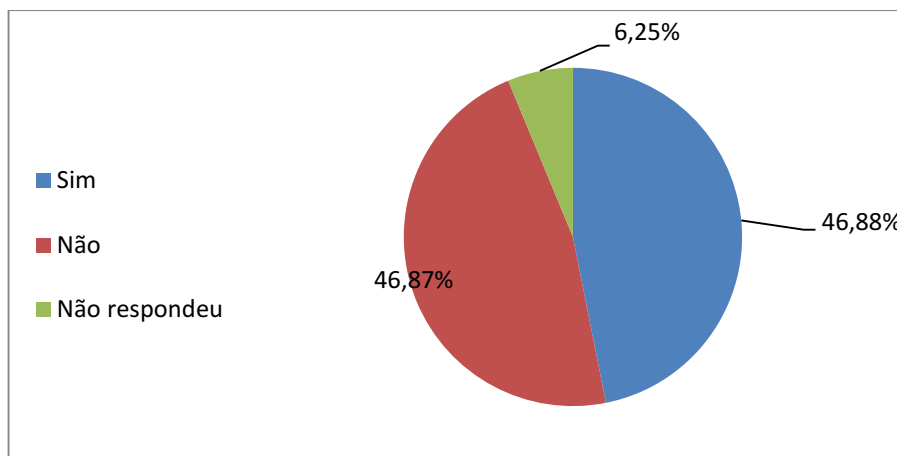
Gráfico 7 - Possibilidade de alcançar os parâmetros do SAP.



Fonte: Dados primários

Sobre a questão de se sentirem pressionados ou não quando da avaliação do SAP “filmagem”, foi respondido por 46,88% dos carteiros que a forma como a avaliação do SAP é realizada, causa transtornos e provoca pressão no trabalho. Os que responderam que não se sentem pressionados totalizaram também 46,88%, e os demais não responderam.

Gráfico 8 - Trabalho pressionado.



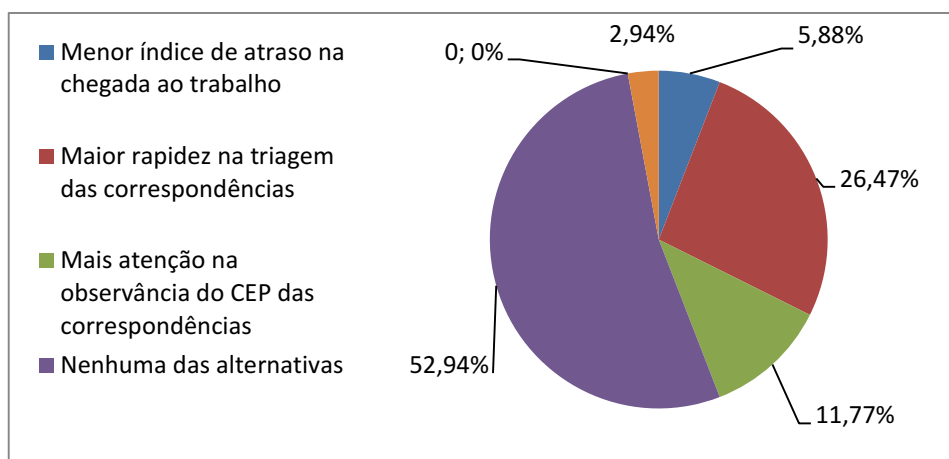
Fonte: Dados primários

Portanto, pode-se observar que os carteiros dividem a opinião quanto à possibilidade de alcance dos parâmetros do sistema, havendo os que consideram ser plenamente possível alcançá-los, como também os que consideram a impossibilidade do alcance dos parâmetros exigidos pelo SAP. Assim pode-se inferir que aqueles que afirmam que os parâmetros são possíveis de serem alcançados, também venham ser os que obtêm desempenhos qualificados e altamente qualificados nas avaliações do SAP. Portanto pode-se verificar que metade dos carteiros assimilam bem o SAP e seus parâmetros, como também afirmam que a avaliação do sistema não causa transtornos no dia-a-dia de trabalho. Para os demais a avaliação é constrangedora e os parâmetros exigidos são impossíveis de serem alcançados. O posicionamento dos que não assimilam o SAP justifica o que Ribeiro (2010), diz: que o controle exerce uma função que está ligada ao exercício do poder, ordem e à noção de coerção opondo-se a uma discreta ideia de liberdade. Para os carteiros a avaliação do SAP demonstra as relações de subordinação empregado-patrão, em que o funcionário se sente obrigado a cumprir as metas,

pois como explica o Gestor Y: “(...) essa ferramenta ela tem medidas basicamente punitivas, assim o funcionário não atinge a meta, o GCR cai (...)”, e os funcionários por esses motivos acabam se sentindo obrigados a cumprirem as metas.

Sobre os benefícios que a ferramenta SAP pode ter trazido para a empresa, os carteiros responderam em maioria que nenhuma das alternativas propostas, e a minoria disse que proporcionou resultados como maior rapidez na triagem das correspondências ou mais atenção na observância do CEP (Código de Endereçamento Postal) dentre outros. Ver gráfico 9 a seguir:

Gráfico 9 - Benefícios trazidos pelo SAP para a empresa.

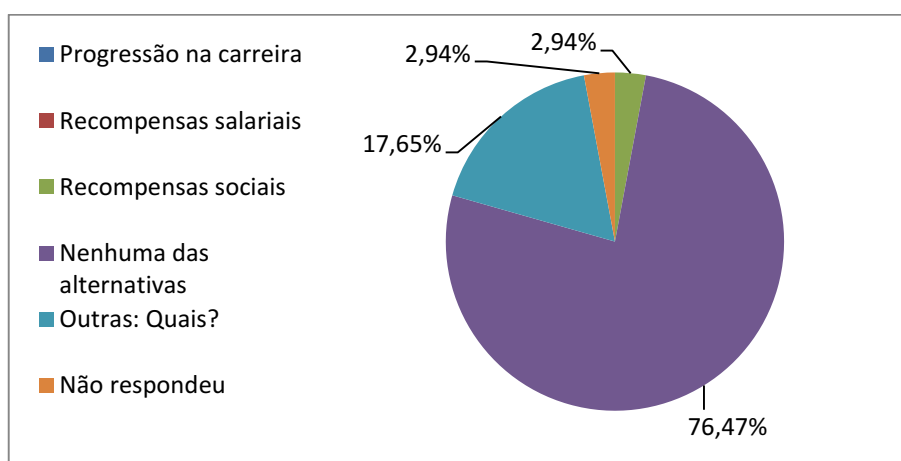


Fonte: Dados primários.

Quando os carteiros foram investigados sobre possíveis benefícios que o SAP poderia trazer para a empresa, a maioria deles respondeu que nenhum dos propostos acima, totalizando 52,94% dos respondentes, 26,47% responderam que proporciona mais rapidez na triagem das correspondências 11,77% disseram que passou a haver maior observância do CEP, 5,88% que diminuiu o atraso na chegada ao trabalho e 2,94% não responderam a questão. Portanto nesse questionamento nota-se um alto nível de rejeição pela ferramenta em que a maioria dos carteiros não consegue ver os possíveis benefícios que a ferramenta pode trazer. Isso justifica o que diz o Gestor Y quando cita: “(...) outro fator que atrapalha muito esse sistema de controle da produtividade nos CORREIOS é porque não existe nenhuma aceitação em relação ao SAP por parte dos avaliados (...)”.

Os carteiros também foram pesquisados sobre o sistema de recompensas e punições possíveis quando do atingimento ou não das metas da empresa. Quanto às recompensas responderam em maior parte que nenhuma das sugeridas, outros responderam que outras recompensas e apenas um pequeno percentual não respondeu ao questionamento ou afirmaram receber recompensas sociais. Ver gráfico 10 a seguir:

Gráfico 10 - Possíveis recompensas pelo cumprimento de metas.

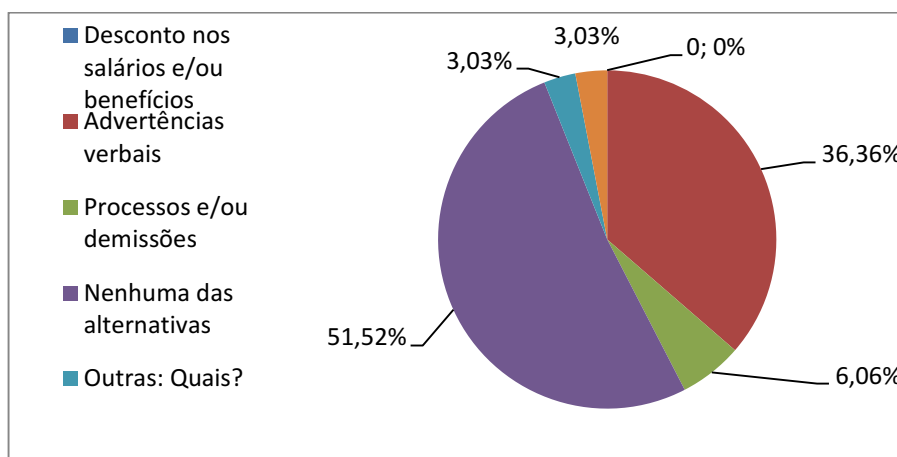


Fonte: Dados primários.

Entendendo o gráfico, pode-se observar que os funcionários mesmo cumprindo as metas responderam que não recebem nenhuma das recompensas sugeridas, totalizando 76,47% dos respondentes, os que responderam outras recompensas totalizaram 17,65% dos pesquisados, que afirmaram que quando cumprem as metas recebem mais serviços, mais metas, mais serviços, maior sobrecarga de trabalho, deixando embutido que não vale a pena se esforçar porque não receberá recompensa por parte da empresa. Os que afirmaram receber recompensas sociais ou não responderam totalizaram cada um 2,94% das respostas.

Quanto as punições os carteiros disseram na maioria dos casos não há nenhuma das punições previstas no questionário. Outros responderam receber advertências verbais e os demais responderam em quantidades pouco significativas às questões. A seguir pode-se entender melhor aos questionamentos através da visualização gráfica.

Gráfico 11 - Possíveis punições pelo não cumprimento de meta.

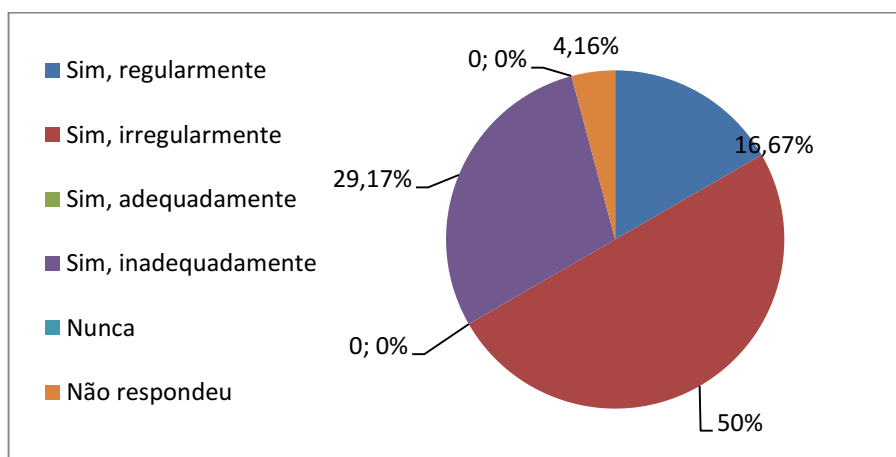


Fonte: Dados primários.

Sobre as possíveis punições que os carteiros podem sofrer quando não cumprem as metas, foi respondido em maioria, 51,52% que não sofrem nenhuma das punições propostas, 36,36% disseram receber advertências verbais, 6,06% afirmaram que podem responder a processos e/ou demissões, 3,03% responderam outras, mas não citaram quais e 3,03% não responderam. Assim fica subentendido que a empresa apesar de utilizar um sistema de controle forte que não é bem assimilado pelos empregados, não pune seus funcionários quando não atingem as metas. Essa afirmação confirma pois o que diz o Gestor X: “(...) em nenhuma unidade houve punição, e aqui na unidade a gente sempre tem buscado o diálogo, mostrando o que cada funcionário pode melhorar na sua atividade (...)”. Todavia, o que justifica o grande percentual referente às advertências verbais, seja o que os gestores tratem como o diálogo mantido como os funcionários na tentativa de melhoria para a produtividade.

Ainda interrogados sobre a aplicação e contribuição dos treinamentos oferecidos pelos CORREIOS, os carteiros responderam que a empresa oferece em sua maioria treinamentos em períodos irregulares e quando acontecem são inadequados para o desempenho no trabalho. Alguns também responderam que acontece de maneira regular, os demais não responderam a questão. A visualização das respostas aparece no gráfico 12 abaixo.

Gráfico 12 - Treinamentos oferecidos aos carteiros quando novas ferramentas são implementadas.

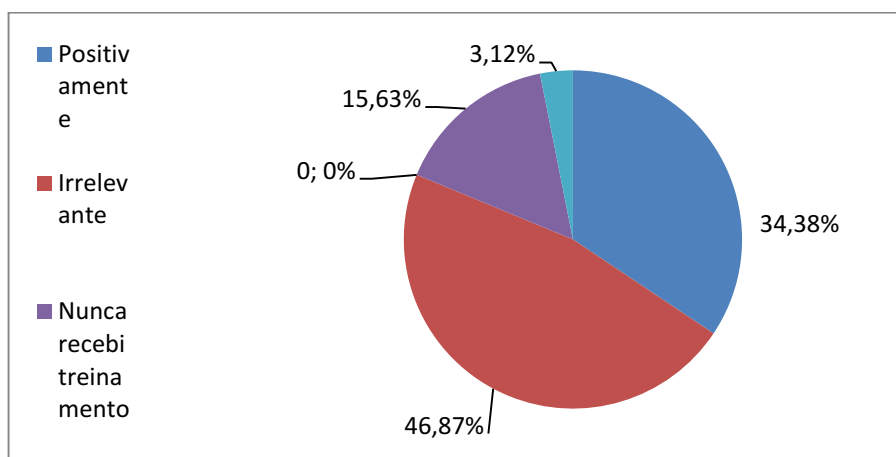


Fonte: Dados primários.

Conforme visualização acima, pode-se observar que 50% dos respondentes disseram que recebem treinamentos, mas de forma irregular, 29,17% responderam que são inadequados os treinamentos oferecidos pela empresa, 16,17% foram os que totalizaram as respostas de que recebem treinamentos regularmente e 4,16% não responderam ao questionamento. Assim, entende-se que os carteiros consideram que a empresa não capacita de forma regular os funcionários para o trabalho e quando capacita é de forma irregular, ou seja, não contribui para o melhoramento no trabalho deles.

Sobre as influências dos treinamentos para o desempenho dos carteiros dentro da empresa, eles responderam que consideram ser irrelevante ou que influi positivamente. Alguns também disseram que nunca receberam treinamentos, e dos demais não responderam. Ninguém respondeu que os treinamentos influem negativamente.

Gráfico 13 - Influências dos treinamentos no desempenho dos carteiros.



Fonte: Dados primários.

Assim, percebe-se que quanto às influências dos treinamentos para o desempenho dos carteiros foi respondido por 46,87% dos pesquisados que os treinamentos são irrelevantes para o desempenho no trabalho, 34,38% disseram que os treinamentos influem positivamente no desempenho, 15,63% que nunca receberam treinamentos e 3,12% não responderam. Portanto, pode-se observar que os funcionários recebem poucos treinamentos por parte da empresa e quando recebem consideram em maior número, que estes não influem para o trabalho que desempenham. Isso talvez explique o porquê da rejeição das ferramentas da empresa por parte dos funcionários.

Todavia, faz-se importante destacar que os sistemas de controle utilizados pelo CDD Campina Grande, especificamente o SAP, através da padronização tem trazido para a empresa benefícios relacionados a melhoria dos processos, redução do tempo, concentração da equipe, como também, melhor monitoramento por parte da gestão, corroborando o que afirma Alessio e Farezin (2012), quando destacam que o processo de modificação ocorre nos mais diversos tipos de organizações, e nos CORREIOS também existe a necessidade de reinvenção dos processos e potencial para atender demandas internas e externas do cotidiano organizacional, o que é afirmado pelos gestores. O Gestor Y diz o seguinte: “(...) porque você quando, você tá seguindo o processo bem padronizado você consegue executar todas as ferramentas de controle

(...)”. Assim, o gestor expõe que a padronização quando bem elaborada contribui para o sucesso da execução das ferramentas de controle.

Como impactos percebe-se que por parte da maioria dos carteiros há um alto nível de rejeição quanto ao SAP, já que é um sistema de controle que o avalia individualmente sem que eles saibam que estão sendo avaliados. Maior parte dos carteiros consideram que o SAP traga vantagens para a empresa, nem se interessam em cumprir as metas, apesar de fazer parte do GCR dos funcionários. Apesar disso conseguem obter desempenhos qualificados em sua maioria. Vale ressaltar que não são todos os carteiros que rejeitam o sistema, alguns carteiros consideram o SAP importante, se interessam em cumprir as metas do sistema e apontam vantagens como redução nos tempos internos de produtividade o que também é confirmado pelos gestores. O Gestor X explica que: “Posso dizer que sim porque não se tinha um dimensionamento do tempo de triagem do setor de triagem de uma maneira individual”. Para o gestor com o dimensionamento do tempo interno e com os funcionários tendo que cumprir metas individuais o todo passou a ganhar e os tempos totais foram reduzidos. Os carteiros também medianamente consideram os parâmetros, metas do SAP, possíveis de serem alcançados. Para os gestores os parâmetros podem ser considerados justos, porém não são flexíveis. Quanto a padronização propriamente dita, tanto gestores quanto carteiros a consideram importante tanto para a empresa quanto para os funcionários e não há rejeição por parte deles. Porém na concepção dos gestores existem problemas internos que interferem que a padronização seja executada em potencial. O Gestor Y diz o seguinte:(...) a gente tem um problema seríssimo nos Correios que é a questão da ausência no trabalho, que quando há, quando a gente não conta com essa equipe completa a padronização ela praticamente é esquecida (...). Assim, pode-se perceber que tanto as ferramentas de padronização quanto o SAP são sistemas utilizados pela empresa que podem trazer muitos benefícios, mas que ainda necessitam de um melhor aperfeiçoamento e gerenciamento para que possam ser utilizadas em

potencial no CDD Campina Grande. Isso vem corroborar o que diz Souza e Chirolí (2010), quando explicam que mesmo funcionando como uma ferramenta indispensável nas empresas, muitas organizações não têm dedicado a melhor maneira de padronizar seus processos, que o programa de padronização necessita de um estudo minucioso e detalhado e para ser implantado leva um longo período.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as influências da padronização através de um sistema de controle interno de produtividade denominado SAP, utilizado pelos CORREIOS nos CDDs, especificamente no CDD Campina Grande, que visa observar a produtividade interna individual dos carteiros no seu dia-a-dia de trabalho.

Foi observado através do posicionamento dos gestores que o SAP trouxe melhorias para o CDD, pois passou a haver uma melhor quantificação dos resultados da produção individual de cada carteiro, um melhor monitoramento e a equipe de trabalho passou a desempenhar suas atividades de forma mais concentrada. Os gestores expuseram que há uma certa rejeição por parte dos funcionários quanto ao SAP, mas ainda assim eles conseguem obter bons desempenhos nas avaliações.

Os carteiros em sua maioria se posicionaram avessos ao SAP e demonstraram ter pouca disponibilidade para assimilar os sistemas implantados pela empresa. Consideram que o SAP não exerce influência no trabalho deles, apesar de ser parte integrante da avaliação de desempenho dos mesmos, como também não o considera importante para a empresa. Porém nas avaliações semestrais que foram analisadas, percebeu-se que a maioria dos carteiros consegue obter desempenhos qualificados nas avaliações realizadas pelo SAP.

Quanto a padronização pode-se concluir tanto pelo posicionamento dos gestores, quanto dos carteiros, que ela exerce influência positiva para a empresa e para o trabalho dos funcionários, pois proporciona ganho de tempo e melhorias nos fluxos internos de trabalho, como também uma maior organização no setor de trabalho. Os carteiros não demonstraram rejeição quanto às ferramentas de padronização, porém os gestores expuseram que existem alguns gargalos, que impedem que a padronização possa ser utilizada de forma mais potencial.

Todavia, pode-se observar que o estudo da padronização e do SAP no CDD Campina Grande pode trazer uma grande contribuição para o campo de estudo das ferramentas e sistemas de controle dentro das empresas tanto privadas quanto públicas, como é o caso dos CORREIOS.

Pode-se portanto, entender através desse trabalho, qual o posicionamento da gestão e dos carteiros quanto aos sistemas utilizados pela empresa, e observar que existe uma reação negativa por parte dos carteiros quanto ao sistema de controle da produtividade interna que os avalia diretamente.

Portanto, o estudo cumpre o seu propósito central de avaliar os impactos ocasionados pelos sistemas utilizados pela empresa tanto para o desempenho dos empregados quanto para o cotidiano organizacional.

Como entraves, apesar de não ficar explícito, pode-se deduzir que o ambiente onde foram coletados os dados, o próprio CDD Campina Grande, influenciou negativamente nos posicionamentos dos sujeitos, como também quanto às avaliações de produtividades do SAP não houve viabilidade de se analisar os relatórios mais recentes por já estar em andamento da pesquisa.

Como sugestões para outros trabalhos fica a ideia de se estudar profundamente a influência da avaliação do SAP no próprio GCR dos carteiros, o estudo de outros sistemas de controle dentro dos CORREIOS e a comparação com o SAP, como também estudar outros setores da empresa e outros temas como motivação, qualidade de vida no trabalho, liderança, dentre outros. Além disso, salientamos a responsabilidade da academia e do profissional na busca de atualização e formação sólida em estudos no campo da administração.

REFERÊNCIAS

- ALESSIO, A.; FAREZIN, J. Análise do Processo de Avaliação de Desempenho: estudo de caso na agência de correios da lagoa da conceição. **Monografia**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103668?locale-attribute=es>>. Acesso: em 10 de Janeiro de 2015.
- ALMEIDA, R. S. *et al.* A influência da padronização e do controle sobre o funcionário do setor de serviços. XXXVIIEnPAD, 2013. **EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR398.pdf>. Acesso em: 04 de Fevereiro de 2015.
- AZEREDO, A. M. C. de. Contribuição ao processo de padronização na indústria de alimentos: um estudo em Minas Gerais. **Tese**. Universidade Federal de Viçosa, MG. 2000.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. vol. 120, n. 3, 1996. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96-barbosa,l%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96-barbosa,l%C3%ADvia47(3).pdf)> Acesso em: 20 de Janeiro de 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: 70, 2009.
- BRASIL, Decreto-Lei nº 509, de 20 de Março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. 1969. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0509.htm> Acesso em 13 de Janeiro de 2015.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade Total**: Padronização de Empresas. São Paulo: INDG, 2004.
- CARVALHO DA SILVA, R. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total – o caso da siderúrgica riograndense. In Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. **Anais**. Anpad. Curitiba, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-43.pdf>> Acesso em 03 de Janeiro de 2015.
- CAVANHA FILHO, A. O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 4.ed. SÃO PAULO: Atlas, 1999. 194p.
- CHIAVENATO, I. **Administração**. 3.ed. SÃO PAULO: Makron-Books, 2004. 522 pp.
- CHIAVENATO, I. **Administração para administradores e não-administradores**. SÃO PAULO: Saraiva, 2008. 272p.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2010. 610p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUBELLATE, J. M. “Remendo Novo em Roupa Velha”: Controle Social Normativo em Organizações Econômicas e a Emergência de Novos Modelos Estruturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais**. Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO44.pdf> Acesso 12 de Janeiro de 2015.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). **Sistema de Melhorias em CDD’S: processo produtivo**. Brasília, 2015.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). **Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios: educação para a produtividade**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1306518178_ARQUIVO_ReestruturacaoProdutivaeGestaodoTrabalhosCorreios-Conlab.pdf>. Acesso em 11 de Janeiro de 2015.

FITZSIMMONS, J.A. e, FITZSIMMONS M.J. **Administração de Serviços – Operações, estratégias e tecnologia de informação**. 6. ed. Porto Alegre: Editora. Bookman, 2000.

_____. **Administração de Serviços – Operações, estratégias e tecnologia de informação**. 6. ed. Porto Alegre: Editora. Bookman, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GEITHER, N.; GREG, F. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de serviços – Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994

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

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEIA FILHO, S. C. *et al.* Responsabilidade social: um enfoque sobre o balanço social da empresa brasileira de correios e telégrafos. 18º congresso brasileiro de contabilidade • 24 a 28 de agosto de 2008 • Gramado- RS. **ANAIS**. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/18cbc/479.pdf>>. Acesso em 02 de Fevereiro de 2015.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, vol. 19, nº 2 (74), abril-junho/1999. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/74-5.PDF>> Acesso em 05 de Janeiro de 2015.

KOTLER, J. P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C. da; VALADARES, S. M. Estrutura de Controle das Companhias Brasileiras. **Rev. adm. contemp.** vol.6 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100002> Acesso em: 02 de Fevereiro de 2015.

LEMOS, M. L. F.; ROSA, S. L. S. da; TAVARES, M. M. Os setores de comércio e de serviços, 2003. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf. Acesso em: 13 de Fevereiro de 2015.

LOPES, R. A.; LIMA, J. F. G. de. Planejamento e controle da produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro/RJ, 2008. Disponível em:<http://www.marcelosucena.com.br/eng_producao/Art1_PCP_108_2013_enegep2008.pdf>. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2015.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. <Disponível em:>http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EM_PRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002. Acesso em 15 de Janeiro de 2014.

MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F. Mensuração da Qualidade de Serviço em Empresas de Fast Food. **GESTÃO & PRODUÇÃO** v.13, n.2, p.261-270, mai.-ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2006000200008&script=sci_arttext>. Acesso em 22 de Janeiro de 2015.

MAGALDI, S.; CRESCITELLI, E. A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 67-75, julho-setembro 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36647>>. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2015.

Manual do SAP – **intranetsistemaspb/sappb**.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. 7ª ed. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, M. E. G. **INTRODUÇÃO À PROBABILIDADE E À ESTATÍSTICA**: Com complementos de Excel. Copyright © Sociedade Portuguesa de Estatística. ISBN – 972–8890–03–6, Junho 2005. Disponível em: <<http://arquivoescolar.org/bitstream/arquivo-e/97/1/IPE%202005.pdf>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2015.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. In: IX Congresso Brasileiro de Custos. Outubro de 2002. São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artguilacongbra02.pdf>> Acesso em: 12 de Janeiro de 2015.

MEEGEN, R. A. Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliar dos correios: Porto Alegre, 2002. **Dissertação de Mestrado**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10468>>. Acesso em 05 de Fevereiro de 2015.

MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v26n1/a07v26n1.pdf>> Acesso em: 14 de Janeiro de 2015.

NEVES, Arminda M. R. ed. 2002. **Gestão na Administração Pública**. ed. 1, 1 vol.. Lisboa: Pergaminho.

NUNES, P. R. de C.; OLIVEIRA, A. G. de; OLIVEIRA, A. Evidências e determinantes da aplicação das teorias organizacionais pelo órgão central de controle interno do governo do estado do Ceará. **Anais**. II SINGEP e I S2IS, São Paulo/SP, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/460/562-1004-1-RV%20-%20evidencias%20e%20determinantes%20da%20aplicacao.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 de Janeiro de 2015.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: Uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR Editora, 1991.

RECH, R. A. **Avaliando a gestão dos correios na Bahia através de indicadores de desempenho**. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado.

RIBEIRO, S. M. R. Fortalecimento das instituições de Controle na APF do Brasil. **CONSAD** – III Congresso Consad de Administração Pública. 2010. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_34/fortalecimento_das_instituicoes_de_controle_na_apf.pdf> Acesso em 20 de Janeiro de 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, *et al*. **Economia de serviços: uma revisão de literatura**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4765> Acesso em: 15 de Janeiro de 2015.

SILVA, P. G. K. **O papel do controle interno na administração pública**. ConTexto, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1º semestre 2002. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/pciap.pdf>>. Acesso em Janeiro de 2015.

SILVA, R. D. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**. Rio de Janeiro. 37(4):797-816, Jul./Ago. 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO45.pdf> Acesso em: 25 de Fevereiro de 2015.

SILVEIRA, A. O.; COUTINHO, H. H. Trabalho padronizado: a busca por eliminação de desperdícios. Disponível em: **Revista INICIA**. Santa Rita do Sapucaí, MG, n. 8, p. 8-16, 2008.

SOUSA, I. S. F. de. Classificação e Padronização de Produtos, com Ênfase na Agropecuária: Uma Análise Histórico-Conceitual. **Embrapa Informação Tecnológica**, p. 117. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/105998>> Acesso em 22 de Janeiro de 2015.

SOUZA, D. A. M. da S.; CHIROLI, D. M. de G. Diagnóstico de Qualidade em uma empresa do setor metal-mecânico. **IV Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial**. Campo Mourão, PR, 2010. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais_iveepa/arquivos/4/4-01.pdf> Acesso em: 05 de Janeiro de 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7º. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, T. G. **Reestruturação Produtiva e Gestão do Trabalho nos Correios: Renormatizações, Conflitos e Resistência**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: ><http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1875.pdf>.> Acesso em Janeiro de 2015

WANZELER, M. dos S.; FERREIRA, L. M. L.; SANTOS, Y. B. I. Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf. Acesso em 24 de Janeiro de 2015.

VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de Inovação. **RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 139-159. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100008&script=sci_arttext> Acesso em 02 de Fevereiro de 2015.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO SOBRE OS IMPACTOS DA PADRONIZAÇÃO E DO SAP NO
COTIDIANO ORGANIZACIONAL E NO DESEMPENHO DOS CARTEIROS DO
CDD (CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA) CAMPINA GRANDE****INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A pesquisa é anônima e as respostas serão confidenciais.

1) Sua idade:

18 a 25 anos 25 a 35 anos 35 a 45 anos 45 a 60 anos Acima de 60 anos

2) Sexo:

Masculino Feminino

3) Nível de escolaridade:

Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo Pós-Graduação

4) Quanto tempo faz que trabalha nessa atividade?

Menos de um ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

5) Já trabalhou em outra empresa de serviços antes?

Sim Não

6) Você considera o trabalho padronizado vantajoso para a sua empresa?

Sim Não

7) Dentre os fatores abaixo, qual(is) você considera que foram alcançados através do trabalho padronizado na sua empresa?

Redução do tempo das atividades

Menor ocorrência de falhas nos processos

Os processos tornaram-se mais sistematizados

Nenhuma das alternativas

Outros: Cite-os _____

8) Para o funcionário, a padronização tem exercido que tipo de influência?

Positiva Irrelevante Negativa

9) Sobre a ferramenta de controle SAP, você acha importante para a empresa?

Sim Não

10) Você considera que os parâmetros utilizados pelo SAP são possíveis de ser alcançados?

Sim Não

11) Você é informado que está sendo avaliado pelo SAP?

Sim Não

12) Quando você percebe que está sendo avaliado, qual a sua postura?

Trabalho normalmente como de costume

Agilizo os movimentos

Trabalho mais devagar

Mostro-me indiferente

Outros: Cite-os:

13) Você se sente pressionado quando está sendo “filmado”?

Sim Não

14) A utilização do SAP como ferramenta de controle tem trazido que tipo de benefícios para a sua empresa?

Menor índice de atraso na chegada ao trabalho

Maior rapidez na triagem das correspondências

Mais atenção na observância do CEP das correspondências

Nenhuma das alternativas

Outros; Quais? _____

15) Quando você trabalha de acordo com as expectativas da sua empresa cumprindo as metas, que tipo de recompensa você recebe?

Progressão na carreira

Recompensas salariais

Recompensas sociais

Nenhuma das alternativas

Outras: Quais?

16) Existe algum tipo de punição quando do não cumprimento das metas? Quais?

Desconto nos salários e/ou benefícios

Advertências verbais

Processos e/ou demissões

Nenhuma das alternativas

Outras; Quais?

17) A empresa oferece treinamento/capacitação adequado(a) quando da implementação de novos processos e/ou sistemas e ferramentas?

Sim, regularmente Sim, irregularmente Sim, adequadamente Sim, inadequadamente

Nunca

18) Os treinamentos oferecidos pela empresa contribuem de que maneira para o seu desempenho no trabalho?

Positivamente Irrelevante Negativamente Nunca recebi treinamento

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista semiestruturada para gerente/supervisor(es)

Não vai ser citado o seu nome em nenhuma parte do trabalho.

O acesso ao material e a análise de dados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Relate a sua carreira na empresa:

- 1) Defina, de forma geral, quais suas atribuições na empresa?
- 2) Como é para você trabalhar no setor de serviços.
 - Quanto tempo trabalha no setor de serviços?
 - Você já trabalhou numa empresa do mesmo ramo ou setor?
 - Gosta de trabalhar no setor de serviços?
 - Quais os pontos positivos e negativos?
 - Se já trabalhou em outros setores, qual a diferença?
- 3) Quais as ferramentas de controle utilizadas pela empresa?
 - Como é feito este controle?
 - Quem é o responsável pelo controle?
 - Se existem metas a cumprir, quem as estipula? Se forem estipuladas pela administração, você tem autonomia de alterá-las? Qual a margem para mudá-las?
 - Se um funcionário não atingir as metas estipuladas, quais as medidas que são adotadas?
 - Você acha que os funcionários reagem bem ao SAP?
 - Você acha que os parâmetros estipulados pelo SAP são justos e/ou flexíveis? Como isto te afeta?
 - Existe concorrência entre os funcionários na busca por atingir os parâmetros ou metas do SAP?

- Existem regras e normas que devem ser cumpridas pelos funcionários? Se sim, quais? São cumpridas?
- Como a empresa busca o comprometimento dos funcionários para o cumprimento das metas? Como são motivados?
- Para a empresa este sistema de controle trouxe benefícios? Quais?
- Há mudança de comportamento dos funcionários quando percebem que estão sendo acompanhados pelo SAP? Quais?
- O desempenho dos funcionários tem se tornado mais ou menos elevado com o SAP?
- Eles são conscientes de que o SAP gera uma meta na avaliação de desempenho? Eles se preocupam com isso?

4) Quanto a padronização das atividades do CDD, o que você acha?

- Proporciona mais agilidade e/ou organização no fluxo das atividades?
- Permite um melhor monitoramento por parte da empresa, já que todos têm que trabalhar de acordo com um padrão estabelecido?
- Qual o seu grau de autonomia em relação aos funcionários, com a padronização?
- Para a empresa, a padronização influi no desempenho dos funcionários? Como?
- Qual seu grau de autonomia em relação aos funcionários?
- E dos funcionários em relação ao trabalho? Você acha que existe alguma relação entre autonomia e motivação para o desempenho dos funcionários? E para você?

5) Você recebe ou recebeu algum tipo de treinamento instruindo sobre como fazer o seu trabalho?

- Estes treinamentos te dizem exatamente como agir e se portar ao executar teu trabalho?
- Você acha que esses treinamentos são suficientes para que atue exatamente da maneira que a empresa espera de ti?
- Os funcionários recebem algum tipo de treinamento? Os treinamentos recebidos por eles influem de alguma maneira na maneira de desempenhar o trabalho? Como?

6) Existe algum benefício para ti quando trabalhas de acordo com as expectativas da tua empresa?

- Se houver, quais critérios utilizados para conceder estes benefícios?
- Você acha estes benefícios são justos? Sim ou não. Porquê?

- E existe algum tipo de punição para os funcionários que não cumprem o padrão desejado (metas)? Qual?

7) Qual o tipo de relação que você mantém com os funcionários?

8) Você acha que os padrões de comportamento adotados e auditados pela empresa influenciam de alguma maneira a sua vida particular?

ANEXO I

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E DE TURISMO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E TURISMO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Não vai ser citado o seu nome ou da empresa em nenhuma parte do trabalho. O acesso ao material e a análise de dados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Descreva a sua carreira na empresa:

- 1) Descreva, de forma geral, quais suas atribuições na empresa?
- 2) Como é para você trabalhar no setor de serviços.

Desdobramentos

- Quanto tempo trabalha no setor de serviços.
- Você já trabalhou numa empresa do mesmo ramo ou setor;
- Gosta de trabalhar no setor de serviços
- Quais os pontos positivos e negativos.
- Se já trabalhou em outros setores, qual a diferença?

- 3) Quais os tipos de controle utilizados pela empresa?

- Se existem, como é feito este controle.
- Quem é o responsável pelo controle?
- Se existem metas a cumprir, quem as estipula?
- Você participa da definição das metas/objetivos.

- Existe concorrência entre os funcionários na busca por atingir as metas?

4) Você participa do processo de tomadas de decisão da empresa?

- Como?

5) Você recebe ou recebeu algum tipo de treinamento instruindo sobre como fazer o seu trabalho?

- Que tipo?

- Com que frequência?

- Este treinamento agregou conhecimento que contribui para a melhora do desempenho de seu trabalho.

- Este treinamento te diz exatamente como agir e se portar ao executar teu trabalho?

- Você acha que esse treinamento é suficiente para que atue exatamente da maneira que a empresa espera de ti?

6) Existe algum benefício para ti quando trabalhas de acordo com as expectativas da tua empresa?

- Se houver, quais critérios utilizados para conceder estes benefícios?

- Você acha estes benefícios são justos? Sim ou não. Porquê?

7) Você tem conhecimento que seu trabalho é auditado por um cliente-oculto?

- Se sim, explique?

- Você tem conhecimento dos critérios utilizados.

- Você recebeu algum tipo de treinamento baseado nos critérios que são auditados?

Sim ou não e como. Existe algum tipo de manual.

- Você teve facilidade em se adequar ao comportamento desejado? Explique.

8) Você tem autonomia para se comportar da maneira que acha adequado?

- Sim ou não e porquê?

9) Você acha que os padrões de comportamento adotados e exigidos pela empresa influenciam de alguma maneira a sua vida particular?

- Se sim, Como. Explique? - Você nota ou notou que as pessoas próximas a você perceberam alguma mudança no seu comportamento devido ao comportamento adotado/exigido no seu trabalho.

10) De forma geral como o seu trabalho influencia na sua vida?

ANEXO II

Questionário para gerente/dono:

Não vai ser citado o seu nome em nenhuma parte do trabalho. O acesso ao material e a análise de dados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Descreva a sua carreira na empresa:

1) Descreva, de forma geral, quais suas atribuições na empresa?

2) Como é para você trabalhar no setor de serviços.

Desdobramentos

- Quanto tempo trabalha no setor de serviços.
- Você já trabalhou numa empresa do mesmo ramo ou setor;
- Gosta de trabalhar no setor de serviços
- Quais os pontos positivos e negativos.
- Se já trabalhou em outros setores, qual a diferença?

3) Quais os tipos de controle utilizados pela empresa?

- Se existem, como é feito este controle.
- Quem é o responsável pelo controle?
- Se existem metas a cumprir, quem as estipula? Se for estipulado pelo dono, você tem autonomia de alterá-las? Qual a margem para mudá-las.
- Se um funcionário não atingir as metas estipuladas, qual as medidas que são adotadas?
- Porque rotatividade é baixo na loja, mesmo para quem não cumpre as metas.
- Existe uma sazonalidade.
- Você participa da definição das metas/objetivos.

- Você acha que as metas estipuladas são justas e/ou flexíveis? Como isto te afeta?
- Existe concorrência entre os funcionários na busca por atingir as metas?
- Existem regras e normas que devem ser cumpridas pelos funcionários? Se sim, quais? São cumpridas?
- Como a empresa busca o comprometimento dos funcionários para o cumprimento das metas? Como são motivados?

4) Você participa do processo de tomadas de decisão da empresa?

- Como?
- Qual seu grau de autonomia em relação a loja
- Qual seu grau de autonomia em relação aos funcionários
- Qual seu grau de autonomia em relação as promoções.
- Dentre os aspectos que você não tem a autonomia que desejaria. Qual deles você considera mais problemático para o bom funcionamento da loja, e porquê?

5) Você recebe ou recebeu algum tipo de treinamento instruindo sobre como fazer o seu trabalho?

- Que tipo?
- Com que frequência?
- Este treinamento agregou conhecimento que contribui para a melhora do desempenho de seu trabalho.
- Este treinamento te diz exatamente como agir e se portar ao executar teu trabalho?
- Você acha que esse treinamento é suficiente para que atue exatamente da maneira que a empresa espera de ti?
- Os funcionários recebem algum tipo de treinamento.

6) Existe algum benefício para ti quando trabalhas de acordo com as expectativas da tua empresa?

- Se houver, quais critérios utilizados para conceder estes benefícios?

- Você acha estes benefícios são justos? Sim ou não. Porquê?

- E existe algum tipo de punição para os funcionários que não cumprem o padrão desejado (metas)? Qual?

7) Você tem conhecimento que seu trabalho é auditado por um cliente-oculto?

- Se sim, explique?

- Você tem conhecimento dos critérios utilizados.

- Você recebeu algum tipo de treinamento baseado nos critérios que são auditados? Sim ou não e como. Existe algum tipo de manual.

- Você acha este tipo de monitoramento exercido pela empresa é justo? Sim ou não e Porquê?

- Você teve que mudar a sua maneira de comportar ou ser para se enquadrar nestes padrões? Se sim, o que você mudou?

- Os funcionários consideraram que o formulário aplicado robotiza demais o atendimento, pois não considera as diferenças entre os clientes (velho X novo). Qual sua posição em quanto a esse aspecto.

- Existe um formulário que deve ser completado para provar que o plano da Tim sai mais em conta que o de outras operadoras. Alguns funcionários relataram que isto torna mais lento o atendimento. Qual sua opinião sobre isto?

8) Qual o tipo de relação que você mantém com os funcionários?

Flexibilidade junto às necessidades dos funcionários;

Como você concilia as necessidades pessoais dos funcionários dentro da empresa;

Quais situações, qual a frequência?

Qual o seu papel diante destas situações?

Existem diretrizes formuladas pela matriz que você deve cumprir em relação ao seu comportamento frente aos funcionários.

Você nota casos de funcionários que não cumprem o padrão de comportamento desejado? Se sim, qual seu posicionamento frente a esta questão?

9) Você acha que os padrões de comportamento adotados e exigidos pela empresa influenciam de alguma maneira a sua vida particular?

- Se sim, Como. Explique?

- Você nota ou notou que as pessoas próximas a você perceberam alguma mudança no seu comportamento devido ao comportamento adotado/exigido no seu trabalho.

10) Hoje em dia tem sido frequente observar que em ambientes organizacionais com metas/objetivos muito desafiadores e onde há um alto nível de controle, isto pode gerar um elevado nível de estresse nos funcionários, que acarretam consequências patológicas, como insônia, irritação, etc. Neste caso, certos funcionários recorrem a ajuda psicológica ou de outras formas.

-Você concorda com isso. Sim ou não, e porquê?

- Você já visualizou alguma situação semelhante entre os funcionários? Explique.

Se você pudesse mudar algo no seu trabalho para melhorá-lo, o que seria?

11) De forma geral como o seu trabalho influencia na sua vida?

Pedir permissão para tirar foto da tela do computador e das regras.