

EFEITOS DA PADRONIZAÇÃO E DO CONTROLE: UM ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA DOS CORREIOS DE CAMPINA GRANDE- PB

ELIANE MARIA DE MEDEIROS ARAÚJO
UFCG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
eliane.rae@hotmail.com

LUCIANA ALENCAR FIRMO MACEDO
UNESC
lucicg@hotmail.com

LUCIENE ALENCAR FIRMO
UFCG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
lualencar.adm@gmail.com

Área temática: Administração Pública

EFEITOS DA PADRONIZAÇÃO E DO CONTROLE: UM ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA DOS CORREIOS DE CAMPINA GRANDE- PB

Resumo

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 concluiu-se, tanto pelo posicionamento dos gestores quanto dos carteiros, que ela exerce influência positiva para a empresa e para o trabalho dos funcionários, proporcionando ganho de tempo e melhorias nos fluxos internos de trabalho e maior organização no setor de trabalho.

Palavras-chave: Padronização, Sistema de Avaliação da Produtividade, 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

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.

Concomitantemente, o controle apresenta-se como fator crucial de fundamental importância para as organizações. 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.

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? Dessa forma, afim de responder a esse problema o trabalho objetiva 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.

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.

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. Meegeen (2002), aponta 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.

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.

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.

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.

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.

2.4 SAP – Correios

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 (TEIXEIRA,2010)

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:

3 Diariamente, serão escolhidos aleatoriamente 20% do efetivo do CDD para serem avaliados;

4 A seleção dos colaboradores será feita de maneira automática pelo SAP, sem interferência do gerente ou supervisor do CDD;

5 Cada colaborador selecionado será avaliado de maneira reservada quanto à produtividade na TD (Triagem por Distribuição), SL (Separação por Logradouro) e ordenamento;

6 Ao final da avaliação, os dados coletados serão lançados no SAP;

7 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 01 - 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

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. 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.

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/PB, 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.

O CDD Campina Grande que está localizado na cidade de Campina Grande/PB na Praça da Bandeira Nº 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 (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.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio 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.

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 de uma das pesquisadoras 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). No que se refere aos questionários, foram distribuídas 13 variáveis para as dimensões “padronização” e Controle/SAP, que por limitação de espaço foram descritas apenas na análise dos resultados. 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 obteve-se 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.

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 porcentagem 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 simplificada e 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.

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.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfis dos sujeitos (gestores e carteiros)

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 com o público, o outro gestor afirma não haver trabalhado antes.

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

Quadro 02 - Dados representativos dos pesquisados

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

Fonte: Dados primários, 2015

A seguir será discutida a padronização no CDD Campina Grande.

4.2 Padronização nos CORREIOS: CDD Campina Grande

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 (...)”.

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.

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 padronizadas. O Gestor Y expõe o seguinte:

(...) a gente tem um problema seríssimo nos Correios que é a questão da ausência no trabalho, que 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. (...)

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.

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. Na tabela a seguir são demonstrados os resultados da influência do trabalho padronizado para a empresa.

Tabela 01 - Influência do trabalho padronizado para a empresa

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	Item	Frequência	(%)
Padronização	Influência da padronização para empresa	Sim	31	96,87%
		Não	1	3,13%
	Fatores alcançados pela padronização	Redução do tempo das atividades	15	35,71%
		Menor ocorrência de falhas nos	5	11,91%
		Os processos tornaram-se mais sistematizados	14	33,33%
		Nenhuma das alternativas	8	19,05%
		Outros: Cite-os	0	0%
	Influência da padronização para os funcionários	Positiva	22	68,75%
		Irrelevante	6	18,75%
		Negativa	4	12,50%

Fonte: Dados primários (2015)

Portanto, a partir dos dados obtidos pelos questionários, 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 03 - Resultados dos relatórios de desempenho semestrais do SAP.

Período	Assiduidade			Triagem de Distribuição			Sep. Por Logradouro			Ordenamento Esper. Realiz.	
	Frequência	Classificação	(%)	Frequência	Classificação	(%)	Frequência	Classificação	(%)	Frequência	Classificação
2013.2	29	AR	74,36%	31	DQ	79,49%	24	DQ	61,54%	21	DQ
	7	AQ	17,95%	7	DTQ	17,95%	12	DTQ	30,77%	5	DTQ
	2	AAQ	5,13%	1	DNA	2,56%	3	DAQ	7,69%	13	DAQ
	1	ATQ	2,56%	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	39		100%	39		100%	39		100%	39	
2014.2	40	AR	76,92%	45	DQ	86,54%	34	DQ	65,38%	22	DQ
	4	AQ	7,69%	2	DAQ	3,85%	7	DAQ	13,46%	5	DAQ
	4	AAQ	7,69%	1	DNA	1,92%	1	DNA	1,92%	2	DNA
	3	ATQ	5,77%	4	TQ	7,69%	10	DTQ	19,23%	23	DTQ
	1	ANA	1,92%	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	52		100%	52		100%	52		100%	52	

Fonte: Relatórios SAP – CDD Campina Grande

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.

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.

Observa-se, também, 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

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:

(...) 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 (...)

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 (GESTOR Y).

O Gestor Y diz também que existem variadas formas de comportamento dos funcionários quando percebem que estão sendo avaliados. Assim, conforme Crubellate (2002), 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.

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.

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 à função da organização e das atividades que desempenham pois 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.

Inicialmente, no que se refere a dimensão Controle/ SAP, foram analisado as cinco primeiras variáveis, descritas a seguir na tabela 02:

Tabela 02: Dimensão Controle/SAP

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	Item	Frequência	(%)
Controle/SAP	1.Importância do SAP para a empresa	Sim	16	50%
		Não	16	50%
	2.Informação quanto a avaliação do SAP	Sim	5	15,63%
		Não	26	81,25%
		Não respondeu	1	3,12%
	3.Efeitos ocasionadas pelo SAP para os carteiros	Trabalha normalmente como de costume	26	78,79%
		Agiliza os movimentos	1	3,03%
		Trabalha mais devagar	0	0%
		Mostra-se indiferente	4	12,12%
		Outros: Cite-os	1	3,03%
		Não respondeu	1	3,03%
	4.Possibilidade de alcançar os parâmetros do SAP	Sim	16	50%
		Não	15	46,88%
		Não Respondeu	1	3,12%
	5.Trabalho pressionado	Sim	15	46,88%
		Não	15	46,88%
		Não Respondeu	2	6,24%

Fonte: Dados primários, 2015

Na concepção dos carteiros os sistemas de controle utilizados pela empresa, especificamente o SAP, têm uma importância mediana, como pode-se observar a variável 01, referente a dimensão Controle/SAP.

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. 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.

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.

Os dados referentes as cinco últimas variáveis analisadas da dimensão SAP podem ser observadas na tabela 03:

Tabela 03: Dimensão Controle /SAP

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	Item	Frequência	(%)
CONTROLE /SAP	6.Benefícios trazidos pelo SAP para a empresa	Menor índice de atraso na chegada ao	2	5,88%
		Maior rapidez na triagem das	9	26,47%
		Mais atenção na observância do CEP das correspondências	4	11,77%
		Nenhuma das alternativas	18	52,94%
		Outros: Quais?	0	0%
		Não respondeu	1	2,94%
	7.Possíveis recompensas pelo cumprimento de metas	Progressão na carreira	0	0%
		Recompensas salariais	0	0%
		Recompensas Sociais	1	2,94%
		Nenhuma das alternativas	26	76,47%
		Outras: quais?	6	17,65%
		Não respondeu	1	2,94%
	8.Possíveis punições pelo não cumprimento de meta	Desconto nos salários e/ou benefícios	0	0%
		Advertências verbais	12	36,36%
		Processos e/ou demissões	2	6,06%

		Nenhuma das alternativas	17	51,52%
		Outras: Quais?	1	3,03%
		Não respondeu	1	3,03%
	9.Treinamentos oferecidos aos carteiros quando novas ferramentas são implementadas	Sim, regularmente	4	16,67%
		Sim, irregularmente	12	50%
		Sim, adequadamente	0	0%
		Sim, inadequadamente	7	29,17%
		Nunca	0	0%
		Não respondeu	1	4,16%
	10.Influências dos treinamentos no desempenho dos carteiros	Positivamente	11	34,38%
		Irrelevante	15	46,87%
		Negativamente	0	0%
		Nunca recebi treinamento	5	15,63
Não respondeu		1	3,12%	

Fonte: dados Primários

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. 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 (...)”.

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.

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. 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 e 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.

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 Chiroli (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.

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.

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.
ALMEIDA, R. S. *et al.* A influência da padronização e do controle sobre o funcionário do setor de serviços. XXXVIII EnPAD, 2013. **EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2013.

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.

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.

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.

CAVANHA FILHO, A. O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

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 Roupas Velhas”: 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.

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_ReestruturacaoProdutivaeG_estadoTrabalhonosCorreios-Conlab.pdf>. Acesso em 11 de Janeiro de 2015.

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

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...**

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.

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.

MEEGEN, R. A. Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos correios: Porto Alegre, 2002. **Dissertação de Mestrado**.

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.

RIBEIRO, S. M. R. Fortalecimento das instituições de Controle na APF do Brasil. **CONSAD – III Congresso Consad de Administração Pública**. 2010.

SILVA, P. G. K. **O papel do controle interno na administração pública**. ConTexto, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1º semestre 2002.

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.

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

TEIXEIRA, T. G. **Reestruturação Produtiva e Gestão do Trabalho nos Correios: Renormatizações, Conflitos e Resistência**. Rio de Janeiro, 2010.

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.