

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD

VINÍCIUS DA SILVA BRUM

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA CERTIFICAÇÃO DO PROCESSO  
PRODUTIVO DOS CORREIOS**

AGUDO, RS  
2024

Vinícius da Silva Brum

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA CERTIFICAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO  
DOS CORREIOS.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Eliete dos Reis Lehnhart**

**Agudo, RS  
2024**

**Vinicius da Silva Brum**

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA CERTIFICAÇÃO DO PROCESSO  
PRODUTIVO DOS CORREIOS.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública.**

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2024.

---

**Eliete dos Reis Lehnart (UFSM)**  
**(Presidente/Orientado)**

---

**Juliano Nunes Alves (UFSM)**

---

**Taiane Keila Matheis (UFSM)**

Agudo, RS  
2024.

## AGRADECIMENTOS

Foi entre o desafio de trabalhar de madrugada e ficar alguns dias acordado, entre dar atenção aos meus filhos, parar, ajudar eles nos estudos e escrever que resolvi fazer os agradecimentos.

Gostaria de iniciar agradecendo a Deus pela oportunidade de estar nessa vida em busca de crescimento pessoal, espiritual e pela oportunidade de ser pai de três filhos lindos.

Agradecer a minha esposa, **Patrícia**, que me acompanhou na jornada e nas viagens até o Polo de Agudo sempre me incentivando a prosseguir, mesmo com todos os desafios encontrados no percurso.

Aos meus filhos **Nícolas**, **Nicolly** e **Murilo (In memoriam)**, pelos momentos em que tive que me ausentar não apenas fisicamente, mas nos momentos de pesquisas e leituras. E se mostraram compreensíveis.

A minha mãe **Ivani** e meu pai **Altair**, pelo incentivo de continuar a estudar e buscar sempre uma melhor qualificação.

A Universidade Federal de Santa Maria pela oportunidade de cursar a Especialização em Gestão Pública EAD. Aos professores e professoras que nos acompanharam neste percurso.

## **RESUMO**

### **POSSIBILIDADES DE MELHORIAS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SAPPP DOS CORREIOS.**

AUTOR: Vinícius da Silva Brum  
ORIENTADORA: Elite dos Reis Lehnhart

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), responsável por oferecer serviços postais e de comunicação em todo o país é uma rede que cobre todos os municípios brasileiros, sendo fundamental para o desenvolvimento e integração nacional, além de facilitar o comércio internacional. Neste sentido, este estudo abrange o processo de modernização operacional dos Correios, particularmente a adoção do Sistema de Avaliação do Processo Produtivo Padrão (SAPPP), focando na Unidade Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Santa Maria/RS (CTCE SMA), sendo assim, o objetivo é analisar a capacidade dessa unidade em cumprir os requisitos de certificação do SAPPP, identificar forças e obstáculos, e propor melhorias para aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados. A metodologia utilizada foi descritiva e qualitativa, abrangendo análise documental e observação direta dos processos produtivos. Os resultados destacam áreas que precisam de melhorias, como conformidade normativa e eficiência operacional, e propõem recomendações para fortalecer práticas operacionais, implementar ações de controle de conformidade e investir em capacitação contínua. O estudo conclui que o CTCE Santa Maria tem potencial para atender aos requisitos do SAPPP, mas deve focar em ações específicas para garantir altos padrões de qualidade e eficiência em suas operações futuras.

**Palavras-chave:** Eficácia. Eficiência. Correios. SAPPP. Certificação.

## **ABSTRACT**

### **POSSIBILITIES FOR IMPROVEMENTS IN THE CORREIOS SAPPP CERTIFICATION PROCESS.**

**AUTHOR:** Vinícius da Silva Brum

**ADVISOR:** Elite dos Reis Lehnhart

The Brazilian Post and Telegraph Company (ECT), responsible for offering postal and communication services throughout the country, is a network that covers all Brazilian municipalities, and is fundamental for national development and integration, in addition to facilitating international trade. In this sense, this study covers the operational modernization process of Correios, particularly the adoption of the Standard Production Process Assessment System (SAPPP), focusing on the Santa Maria/RS Letter and Parcel Processing Center Unit (CTCE SMA), being therefore, the objective is to analyze the capacity of this unit to comply with SAPPP certification requirements, identify strengths and obstacles, and propose improvements to increase the efficiency and quality of the services provided. The methodology used was descriptive and qualitative, covering documentary analysis and direct observation of production processes. The results highlight areas in need of improvement, such as regulatory compliance and operational efficiency, and propose recommendations to strengthen operational practices, implement compliance control actions and invest in ongoing training. The study concludes that CTCE Santa Maria has the potential to meet SAPPP requirements, but must focus on specific actions to ensure high standards of quality and efficiency in its future operations.

**Keywords:** Efficacy. Efficiency. Mail. SAPPP. Certification.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1	PROCESSOS .....	11
<b>2.1.1</b>	<b>Tipos de processos organizacionais .....</b>	<b>11</b>
2.1.2	Indicadores de desempenho .....	12
2.1.3	Processo organizacional dos Correios .....	12
2.2	PADRONIZAÇÃO .....	14
<b>2.2.1</b>	<b>Processo de padronização produtivo dos correios .....</b>	<b>14</b>
2.3	PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO .....	15
<b>2.3.1</b>	<b>Certificação .....</b>	<b>16</b>
2.3.2	Tipos de certificação .....	16
2.3.3	Controle do cumprimento dos padrões .....	17
2.3.4	Benefícios da Certificação.....	18
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO .....	20
4.2	Conformidade normativa .....	23
4.3	Eficiência Operacional .....	24
4.4	Capacitação e treinamento .....	24
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por melhores índices de eficácia e eficiência na administração pública tem levado os países em desenvolvimento a se empenharem em programas de modernização, envolvendo reformas de estrutura e esforços paralelos de modificação de atitudes e comportamentos nas organizações governamentais.

Para Hoff (2023), uma empresa eficiente consegue produzir mais com menos, mantendo a qualidade dos produtos ou serviços. Por outro lado, a eficácia organizacional está diretamente ligada à capacidade da empresa em alcançar suas metas e objetivos estratégicos.

Nesse sentido, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, se apresenta como uma das áreas de aparato governamental onde se têm realizado importantes esforços de modernização, com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia da administração pública. O apoio e o interesse do governo, frente ao elevado aumento do volume de recursos investidos nessa empresa, atestam o reconhecimento da importância dos Correios como fator de desenvolvimento e integração.

Silvio Almeida (CORREIOS, 2023), ministro dos Direitos Humanos e Cidadania:

É fundamental essa retomada da importância dos Correios como uma empresa que presta um serviço de caráter essencial. Não é possível, em um país do tamanho do Brasil, que a comunicação e cidadania se estabeleçam sem a presença do estado. O País precisa reconstruir os seus serviços públicos e isso só será possível se formos capazes de valorizar os trabalhadores e trabalhadoras.

Possuindo uma rede que abrange todos os municípios brasileiros, os Correios, atuam em condições mais econômicas de rapidez, regularidade e segurança, realizando o transporte e a distribuição de correspondência, bens, encomendas e valores. Dessa forma, os Correios trabalham tanto como fator de presença nacional, quanto como um meio de administração e de comunicação com o Exterior, fator de extrema importância, pois a Empresa torna possível um maior desenvolvimento do comércio internacional, facilitando as importações e exportações de mercadorias.

Os Correios aparecem, ainda, como agente indireto do desenvolvimento econômico, uma vez que é uma empresa que reúne pessoas, meios materiais e tecnológicos para a produção de serviços. É um excelente prestador de serviços para as empresas nacionais, sendo inclusive, aprovado, recentemente, o Projeto de Lei 2721/23, que prevê a contratação preferencial dos Correios por parte de órgãos públicos federais para serviços prestados de forma não exclusiva, conforme notícia divulgada no site da Câmara dos Deputados.



De acordo com Fabiano Silva dos Santos (CORREIOS, 2024), presidente dos Correios:

Esse é mais um passo para consolidar a atuação dos Correios como o maior operador logístico da América Latina, garantir sua sustentabilidade, ampliar as receitas e cumprir seu papel como agente do governo federal na implementação de políticas públicas.

Santos (2024) destaca a eficiência da estatal na realização de megaoperações logísticas relevantes para a população brasileira, pondera ainda, que com 360 anos de serviços de excelência prestados aos brasileiros e presentes em 100% dos municípios do País, os Correios realizam a importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional, por meio da maior infraestrutura logística do Brasil: uma rede de atendimento de mais de 10 mil agências, mais de 8 mil unidades operacionais, 23 mil veículos e 87 mil empregadas e empregados diretos.

Dada a importância desta organização no contexto local e nacional, o presente trabalho se originou do interesse de investigar o processo de modernização operacional dos Correios, suas características, as forças facilitadoras, e obstáculos enfrentados ao longo do processo, os resultados que os esforços de modernização propiciam à eficácia organizacional.

Em vista da amplitude do tema, fez-se necessário reduzir o seu foco, razão pela qual este trabalho aborda especificamente as melhorias operacionais introduzidas com a utilização do processo de padronização nos correios, adaptando-se para fazer face as exigências que lhes impõem as mudanças ambientais sociais, econômicas e políticas.

A necessidade da implantação e gestão destes processos de melhoria contínua de produtividade e qualidade visa atingir a excelência em termos de mercado, o que vai caracterizar o diferencial de competitividade da empresa. Nesse caso particular, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) adotou o Sistema de Avaliação do Processo Produtivo Padrão (SAPPP), como forma de avaliar as melhorias, e qualificar o gerenciamento de suas unidades operacionais,

Com o reconhecimento da importância da padronização para o gerenciamento do processo de tratamento e distribuição de encomendas, este versa acerca das melhorias e aprimoramentos que este sistema trouxe para a Unidade Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Santa Maria/RS (CTCE SMA).

A certificação de processos produtivos envolve a validação de práticas, procedimentos e resultados, assegurando que estes atendam às normas e requisitos estabelecidos. Este processo não apenas contribui para a melhoria contínua das operações, mas também aumenta a confiança dos clientes e a capacidade da empresa de entregar serviços com excelência.

Visto que nas primeiras avaliações do SAPP a referida unidade atingiu padrões intermediários, apresenta-se o seguinte objetivo: **Analisar a capacidade do CTCE Santa Maria em cumprir os requisitos de certificação do SAPP.**

O CTCE Santa Maria, como uma unidade estratégica dentro da rede de tratamento de correspondências e encomendas dos Correios, desempenha um papel fundamental na cadeia logística. Avaliar a capacidade desta unidade em atender aos rigorosos requisitos do SAPP é essencial para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de garantir que os procedimentos adotados estejam alinhados com as melhores práticas do setor. Apresentando uma oportunidade de impulsionar a eficiência, a qualidade e a inovação nos processos produtivos da unidade.

Serão analisados aspectos como a capacitação dos profissionais, os empecilhos operacionais, e a revisão do Plano de Ação Corretiva, com o objetivo de identificar oportunidades de aperfeiçoamento que possam fortalecer a posição competitiva da empresa e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

Este trabalho está dividido em cinco seções, a primeira diz respeito a introdução, que visa fornecer uma visão geral sobre a importância da certificação de processos produtivos e a relevância de sua constante evolução para os Correios. Na segunda, serão apresentados os referenciais teóricos que norteiam a pesquisa. A terceira seção diz respeito ao método do trabalho. E no quarto, serão discutidos em detalhes os métodos e estratégias que podem ser implementados para aprimorar este processo, garantindo que a empresa continue a ser sinônimo de confiança e eficiência no setor de logística e correspondências no Brasil e por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O Correios do Brasil, formalmente conhecidos como ECT, é uma instituição pública responsável por oferecer serviços postais e de comunicação em todo o país. A missão dos Correios do Brasil é proporcionar soluções de comunicação e logística para conectar pessoas, instituições e negócios em todo o país, promovendo o desenvolvimento socioeconômico e a inclusão social. Essa missão abrange diversos aspectos apresentados na Figura 1.

Em suma, a missão dos Correios é conectar pessoas, instituições e negócios em todo o Brasil por meio de soluções de comunicação e logística, promovendo o desenvolvimento e a inclusão social.

Figura 1 – Identidade Corporativa Correios



Fonte: (Site Correios)

## 2.1 Processos

Um processo pode ser definido como uma sequência de atividades ou tarefas inter-relacionadas, que transformam insumos em produtos ou serviços finais. Segundo Davenport (1993), um processo é uma "especificação estruturada e mensurável de atividades designadas para produzir um resultado específico para um cliente ou mercado particular."

### 2.1.1 Tipos de Processos Organizacionais

Os processos organizacionais podem ser categorizados em diferentes tipos, conforme a função que desempenham dentro da organização.

Para Lima (2017), os processos se dividem em três categorias: Os **Processos Primários (ou Principais)** que são direcionados diretamente para a produção de bens ou serviços para os clientes, como fabricação, vendas e atendimento ao cliente. Os **Processos de Suporte**, que fornecem suporte aos processos primários, como recursos humanos, TI e manutenção e os **Processos de Gestão**, que envolvem atividades de planejamento, monitoramento e controle, como a gestão de projetos e o controle de qualidade.

### 2.1.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho, são métricas utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia dos processos. Os Correios utilizam uma variedade de índices para medir tanto a eficiência quanto a eficácia de seus serviços, destacando-se alguns destes indicadores elencados pelo MANDIS (Manual de distribuição) e pelo MANENC (Manual de tratamento e encaminhamento) dos Correios:

**Taxa de Entrega no Prazo:** Este índice mede a proporção de correspondências e encomendas entregues dentro do prazo previsto. Quanto maior a taxa de entrega no prazo, maior é a eficácia dos Correios em cumprir os compromissos de entrega.

**Tempo Médio de Entrega:** Este índice mede o tempo médio que uma correspondência ou encomenda leva para ser entregue ao destinatário. Quanto menor o tempo médio de entrega, maior é a eficiência do serviço postal.

**Taxa de Rastreamento:** Este índice mede a proporção de remessas que podem ser rastreadas ao longo do processo de entrega. Uma alta taxa de rastreamento indica uma maior eficácia na gestão e acompanhamento das remessas.

**Taxa de Retorno de Remessas:** Este índice mede a proporção de remessas que são devolvidas aos remetentes devido a problemas de endereço, destinatário ausente ou outras razões. Uma baixa taxa de retorno indica uma maior eficiência na entrega das remessas.

**Índice de Satisfação do Cliente:** Este índice mede a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelos Correios. Ele pode ser medido por meio de pesquisas de satisfação, feedback dos clientes e reclamações recebidas. Quanto maior o índice de satisfação do cliente, maior é a eficácia percebida dos serviços postais.

### 2.1.3 Processo Operacional dos Correios

O processo operacional dos Correios envolve uma série de etapas que abrangem desde a coleta das correspondências e encomendas até a sua entrega ao destinatário final. Pode-se apresentar uma definição geral do processo operacional dos Correios:

Quadro 1 – Processo Operacional

<b>Coleta</b>	O processo começa com a coleta de correspondências e encomendas em diversos locais, como agências dos Correios, caixas de coleta espalhadas pelas cidades, empresas e domicílios. Essa coleta pode ser feita por funcionários dos Correios ou por empresas terceirizadas contratadas para esse fim.
<b>Triagem e tratamento</b>	Após a coleta, as correspondências e encomendas são encaminhadas para centros de triagem, onde passam por um processo de separação e classificação. Durante essa etapa, são identificados o destino final de cada item e o tipo de serviço a ser utilizado (carta simples, Sedex, PAC...).
<b>Transporte</b>	Após a triagem, as correspondências e encomendas são transportadas para seus destinos por meio de diferentes formas de transporte, como caminhões, aviões e até mesmo barcos, dependendo da localização geográfica e da urgência da entrega.
<b>Entrega</b>	Ao chegar ao destino final, as correspondências e encomendas são encaminhadas para as agências dos Correios locais ou para os carteiros responsáveis pela entrega. Os carteiros organizam as entregas de acordo com as rotas estabelecidas, utilizando veículos motorizados, bicicletas ou até mesmo a pé, dependendo da área de atuação.
<b>Entrega ao Destinatário</b>	Por fim, as correspondências e encomendas são entregues aos destinatários finais. Em caso de encomendas registradas ou com aviso de recebimento, é necessária a assinatura do destinatário como prova de entrega.
<b>Gestão e Atendimento ao Cliente</b>	Durante todo o processo, os Correios realizam a gestão das informações relacionadas às correspondências e encomendas, oferecendo serviços de rastreamento e atendimento ao cliente para fornecer informações sobre o status das entregas e solucionar eventuais problemas ou dúvidas dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas são as etapas básicas do processo operacional dos Correios, que envolvem desde a coleta até a entrega das correspondências e encomendas aos destinatários finais, garantindo assim um serviço postal eficiente e confiável, conforme Figura 2.

Figura 2 – Etapas do Processo Operacional



Fonte: (Site Correios)

## 2.2 Padronização

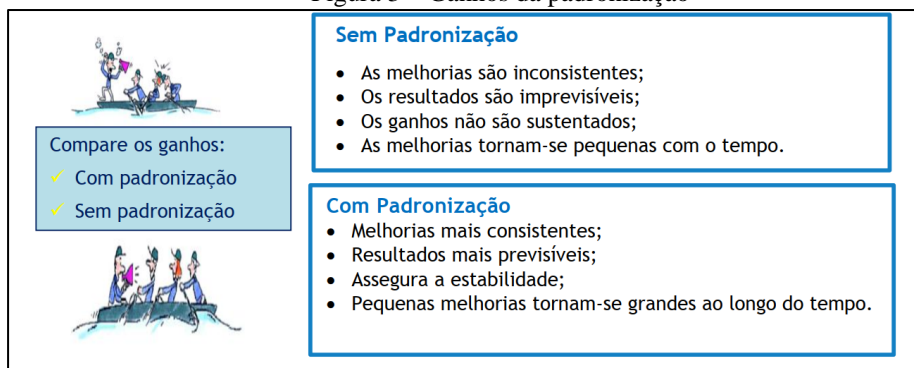
A Padronização é um dos pilares mais importantes para empresas que desejam aplicar sistemas de gestão baseados na qualidade (ex. ISO 9001, MEG, PBQP-H, etc). Por meio de sua implementação, a Organização assegura que os processos e atividades serão executados segundo regras definidas (padronizadas), minimizando a ocorrência de falhas operacionais.

Campos (2014, p. 4) define o termo padrão como:

Documento consenso estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, sequência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc., com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas.

Ou seja, é impossível garantir a qualidade sem procedimentos padrão para assegurar a coerência dos processos. A padronização de processos é o meio da empresa garantir a qualidade de seus produtos e serviços, utilizando a uniformização de suas atividades e a criação de padrões a serem seguidos pelos colaboradores, na figura 3 apresenta-se os ganhos da padronização.

Figura 3 – Ganhos da padronização



Fonte: (Site UniCorreios)

### 2.2.1 Processo de Padronização Produtivo (PPP) dos Correios

O Processo de Padronização Produtivo (PPP) dos Correios é um conjunto de diretrizes e procedimentos estabelecidos pela empresa para garantir a qualidade e eficiência na produção de seus serviços. Aqui estão os principais itens do PPP dos Correios, elencados no módulo 6 do MANPOC (Manual de Planejamento de Operações e Clientes):

**Padrões de Qualidade:** Estabelecimento de padrões de qualidade para todos os processos operacionais, desde a coleta até a entrega das correspondências e encomendas. Isso inclui critérios para a manipulação, transporte, armazenamento e entrega dos itens postais.

**Normas de Segurança:** Implementação de normas de segurança rigorosas para garantir a integridade das correspondências e a segurança dos funcionários e clientes. Isso envolve medidas de prevenção de acidentes, proteção contra roubos e procedimentos para lidar com substâncias perigosas.

**Treinamento de Funcionários:** Capacitação contínua dos funcionários para garantir que estejam familiarizados com os procedimentos operacionais e possam desempenhar suas funções de forma eficiente e segura. Isso inclui treinamento em manipulação de correspondências, uso de equipamentos de segurança e procedimentos de emergência.

**Gestão de Processos:** Implementação de sistemas de gestão de processos para monitorar e controlar todas as etapas da produção postal. Isso inclui o uso de tecnologia de rastreamento de encomendas, sistemas de gerenciamento de frota e software de otimização de rotas de entrega.

**Melhoria Contínua:** Promoção de uma cultura de melhoria contínua, incentivando os funcionários a identificar oportunidades de otimização dos processos e sugerir soluções para aumentar a eficiência e reduzir custos.

**Auditorias e Avaliações:** Realização de auditorias internas e externas para avaliar o cumprimento dos padrões de qualidade e identificar áreas de melhoria. Isso inclui avaliações regulares da conformidade com normas de segurança, eficácia dos processos operacionais e satisfação do cliente.

**Padrões Ambientais:** Adoção de práticas sustentáveis e respeito ao meio ambiente em todas as operações dos Correios. Isso inclui a utilização de veículos e embalagens eco-friendly, gestão adequada de resíduos e redução do consumo de recursos naturais.

### **2.3 Programas de certificação**

Bertrand (2005), traz algumas definições em sua publicação sobre os programas de certificação, que são sistemas estruturados que validam habilidades, conhecimentos ou competências em uma área específica. Esses programas são amplamente utilizados em diversos setores, como tecnologia da informação, saúde, educação e administração, visando garantir que os profissionais possuam qualificações específicas e estejam aptos a desempenhar funções críticas com competência e segurança.

**2.3.1 Certificação** é um processo formal que avalia e reconhece a competência de um indivíduo em uma área específica, geralmente através de exames padronizados, cursos de formação e/ou experiência profissional documentada.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2024),

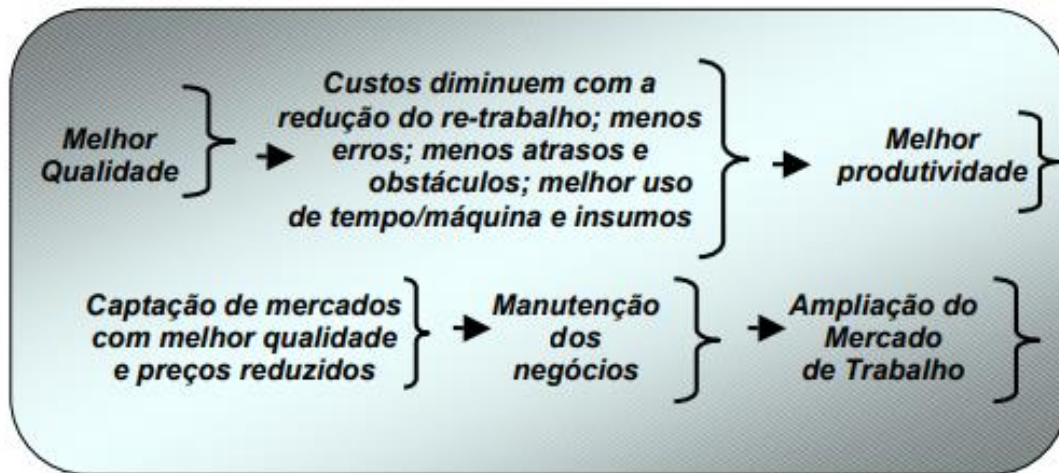
Certificação é um processo no qual uma entidade avalia se determinado produto atende às normas técnicas. Esta avaliação se baseia em auditorias no processo produtivo, na coleta e em ensaios de amostras. O resultado satisfatório destas atividades leva à concessão da certificação.

Diferente dos laudos e relatórios de ensaios, que servem para demonstrar que determinada amostra atende ou não uma norma técnica, a Certificação serve para garantir que a produção é controlada e que os produtos estão atendendo as normas técnicas continuamente.

Um Procedimento de Certificação se baseia em modelos internacionalmente adotados, sendo desenvolvido de forma a se adequar da melhor forma ao produto e ao processo produtivo que se pretende certificar.

A implementação de um sistema de certificação de qualidade pode contribuir para a melhoria do desempenho de uma determinada empresa, mas não garante, necessariamente, que esta situação se repita em todas as empresas que adotarem o mesmo caminho, conforme esquematicamente ilustrado pela figura 4.

Figura 4 - Benefícios em cadeia da implantação de um sistema de Qualidade



Fonte: "Despertar no Japão", Deming (1948)".

### 2.3.2 Tipos de Certificação

Gonçalves (2000) destaca que para entender como os processos funcionam e quais são os tipos de certificação existentes em uma organização é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado.



Podendo assim, os programas de certificação ser categorizados conforme o seu objeto de avaliação: Produtos ou Serviços, Processos ou Pessoas.

1. **Certificação de Produtos ou Serviços:** É um processo sistematizado, acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto ou serviço atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos técnicos, nacionais e internacionais. (BUREAU VERITAS BRASIL, 2024)
2. **Certificação de Processo:** Certificação de processos é uma abordagem que assegura que os processos de uma organização são executados de acordo com padrões estabelecidos, garantindo eficiência, qualidade e conformidade com regulamentos aplicáveis, alinhando o dia a dia da empresa aos seus objetivos organizacionais, contribuindo com a estratégia do negócio e, por consequência, com resultados mais assertivos e consistentes. (ESCOLA EDTI, 2024)
3. **Certificação Pessoal:** Reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências do trabalhador, requeridos pelo sistema produtivo e definidos em termos de padrões ou normas acordadas. (INMETRO, 2024)

### 2.3.3 Controle do cumprimento dos padrões

Após a padronização dos processos na empresa para alcançar os resultados desejados, é necessário manter um controle rigoroso do cumprimento desses padrões. De acordo com Campos (2014), três pontos são essenciais para garantir que os padrões sejam seguidos: (a) eles devem ser viáveis e fáceis de cumprir; (b) é crucial reconhecer o papel do chefe como mentor; e (c) a educação e o treinamento devem ser realizados de maneira a tornar o operador mais competente e satisfeito em sua função.

Para que o operador trabalhe de acordo com os padrões estabelecidos, é necessário treiná-lo com base nos procedimentos operacionais e nas principais necessidades do posto de trabalho. É importante ressaltar que manter o operador satisfeito é essencial para evitar a perda do mesmo, o que poderia resultar em grandes prejuízos para a empresa (CAMPOS, 2014).

Campos (2014) também destaca que, além de seguir os padrões, é responsabilidade do operador informar qualquer anomalia no processo, proporcionando à empresa oportunidades de crescimento por meio da melhoria contínua. O supervisor deve certificar-se de que os operadores estão seguindo os padrões estabelecidos, observando atentamente as sequências de

trabalho e verificando sua conformidade. Para isso, o supervisor deve conhecer detalhadamente todos os postos de trabalho sob sua gestão, identificar anomalias e sempre se preocupar com o bem-estar e a segurança dos operadores.

### **2.3.4 Benefícios da Certificação**

A implementação do processo de certificação traz diversos benefícios para a organização, facilitando a expansão das oportunidades de mercado e melhorando a qualidade de seus produtos ou serviços, além de demonstrar que os métodos de gestão do negócio são precisos e eficazes.

Nesse sentido, Campos (2014) acrescenta que a padronização deve ser mantida dentro das empresas como algo que trará melhorias na qualidade, custo, cumprimento de prazos, segurança, fazendo com que as pessoas discutam sobre aquilo que será padronizado, além de estabelecer o procedimento padrão e o seu devido cumprimento.

Os impactos e benefícios dos programas de certificação são diversos:

1. **Para os Profissionais:** Aumento da empregabilidade, potencial de remuneração mais alta, desenvolvimento profissional e reconhecimento no mercado (FURLAN, 2000).
2. **Para as Empresas:** Melhoria na qualidade dos serviços, maior competitividade, cumprimento de normas e regulamentações, e incremento na confiança do cliente.
3. **Para a Sociedade:** Garantia de que profissionais em áreas críticas possuem as competências necessárias, contribuindo para a segurança e bem-estar geral.

De acordo com Gareth (2002), uma das vantagens da padronização é o aumento da produtividade, pois o trabalho é bem definido, facilitando a produção em grande escala e mantendo maior controle das tarefas realizadas, garantindo previsibilidade nos resultados. Além disso, a padronização eleva o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços, já que todos seguem o mesmo padrão.

### 3 MÉTODO

O CTCE SMA, se constitui em uma unidade nova no centro do Estado do Rio Grande do Sul, localizada em Santa Maria, foi criada em 1º de outubro de 2021, tendo completado dois anos de operação em 2023, destacando-se pela sua posição estratégica no centro do Estado, de onde chegam e saem grande parte das linhas rodoviárias que atendem as diversas cidades da região, razão pela qual se faz necessário a realização de estudos sobre a implantação do SAPPF nessa unidade.

Me insiro nesse contexto, por exercer a função de coordenador de equipe de tratamento desde a abertura da unidade, tendo como experiência anterior 5 anos como supervisor da equipe de distribuição de encomendas do Centro de Entrega de Encomendas de Santa Maria/RS (CEE SMA).

Para investigar a proposta de melhorias do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) de Santa Maria em atender aos requisitos da certificação do Sistema de Avaliação do Processo Produtivo Padrão (SAPPF), foi utilizada uma metodologia em várias etapas, que abrangem desde a coleta de dados até a análise e proposição de melhorias. Para tanto, esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva e utilizar uma abordagem qualitativa.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva diz respeito àquela que visa descrever características de um fenômeno ou a situação de um grupo de indivíduos, sem manipular variáveis, apenas observando e registrando suas condições e comportamentos. No que se refere à abordagem qualitativa, no entender de Gil (2008), a pesquisa qualitativa consiste em explorar profundamente a natureza dos fenômenos sociais e comportamentais, buscando compreender as experiências e significados atribuídos pelos participantes em seus contextos naturais.

No que se refere a estratégia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso, 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).

A unidade objetivo de análise foi o CTCE SMA, que se constitui em uma unidade nova no centro do Estado do Rio Grande do Sul, localizada em Santa Maria, foi criada em 1º de outubro de 2021, tendo completado dois anos de operação em 2023, razão pela qual se faz necessário a realização do estudo de caso no CTCE SMA sobre a implantação do SAPPF nessa unidade, e possibilitar a análise das influências e dos impactos positivos e negativos do trabalho e das ferramentas de controle no desempenho dessa unidade operacional. Destaca-se que o estudo foi realizado no período de março a junho de 2024.

No que se refere a coleta de dados, utilizou-se a análise documental, que permitiu compreender os requisitos da certificação do SAPPP e os padrões de qualidade estabelecidos na unidade de análise. Também se utilizou a observação direta para análise dos processos produtivos do CTCE Santa Maria.

Este método permitiu uma análise abrangente e sistemática da capacidade do CTCE Santa Maria em atender aos requisitos da certificação do SAPPP, fornecendo uma base sólida para a implementação de melhorias contínuas e para a manutenção da excelência operacional.

Oliveira (2002) define o método como o caminho que nos permite identificar a maneira de alcançar um determinado objetivo, sendo uma forma de abordar e estudar ou explicar o problema. Portanto, este estudo será conduzido com o objetivo de obter informações, analisá-las e buscar alternativas que ajudem a solucionar o problema proposto.

## **4 RESULTADOS**

Para investigar a capacidade do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) Santa Maria em atender aos requisitos da certificação do Sistema de Avaliação de Processos de Produção Postal (SAPPP), foi realizado um estudo abrangente que envolveu a análise de diversos aspectos operacionais, técnicos e de conformidade normativa. Desta forma, esta seção primeiramente apresenta o processo de certificação da padronização do processo produtivo do CTCE. Posteriormente, serão analisados os resultados das avaliações realizadas, destacando as principais não conformidades identificadas e as ações corretivas propostas. Em seguida, serão discutidos os impactos dessas não conformidades na eficiência operacional da unidade e as melhorias sugeridas para assegurar o cumprimento dos padrões estabelecidos e a continuidade da melhoria contínua do Processo Produtivo.

### **4.1 Descrição do processo produtivo**

A certificação da padronização do processo produtivo é uma metodologia desenvolvida para aferir o nível de padronização das operações nas unidades. Surgiu da necessidade de verificação contínua da execução dos procedimentos operacionais, de forma a garantir a qualidade e a eficácia dos serviços, buscando-se a racionalização dos processos, bem como a redução de custos. É realizada por meio de constatação de evidências objetivas e da identificação de não-conformidades, tornando-se um mecanismo para a melhoria contínua do Processo Produtivo.

Nesse sentido o SAPPP apresenta 3 estágios, Quadro 2:

Quadro 2: Estágios da Avaliação

<b>Avaliação</b>	Proporciona um diagnóstico dos processos diários da unidade, visto por quem os realiza, identificando seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, possibilitando a correção de situações que não estão de acordo com o previsto. Também possibilita o surgimento de ideias de melhorias que podem ser implementadas no processo produtivo dos Correios.
<b>Certificação</b>	É uma etapa obrigatória, devendo ser realizada anualmente. É de responsabilidade dos Certificadores designados por portaria pelos departamentos responsáveis e executada por equipe composta por profissionais da própria superintendência, sendo que um dos membros será o Coordenador da equipe.
<b>Validação</b>	É realizada conforme cronograma do departamento responsável, sendo a execução de responsabilidade de equipe composta por profissionais de diversas superintendências. Ocorre somente em casos que o departamento julgar necessário.

Fonte: Adaptado do MANPOC 2024 (Manual de Planejamento de Operações e Clientes).

Após a Unidade passar pela avaliação e registro no SAPPP, o Centro de Tratamento só é certificado se atingir a pontuação mínima de 80%, caso contrário recebe a menção **não certificado**. As qualificações se dividem em quatro categorias, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Categorias de Qualificação

Categoria de Certificação	Bronze	Prata	Ouro	Diamante
Percentual	80% a 89%	90% a 94%	A partir de 95%	3 vezes consecutivas como ouro

Fonte: Adaptado do MANPOC 2024 (Manual de Planejamento de Operações e Clientes).

A unidade no decorrer do período de trabalho, já passou por 6 avaliações e 2 certificações, até o momento (2024) não foi realizada nenhuma validação pelo Departamento. Os resultados obtidos pelo CTCE Santa Maria, seguem conforme a Tabela 2:

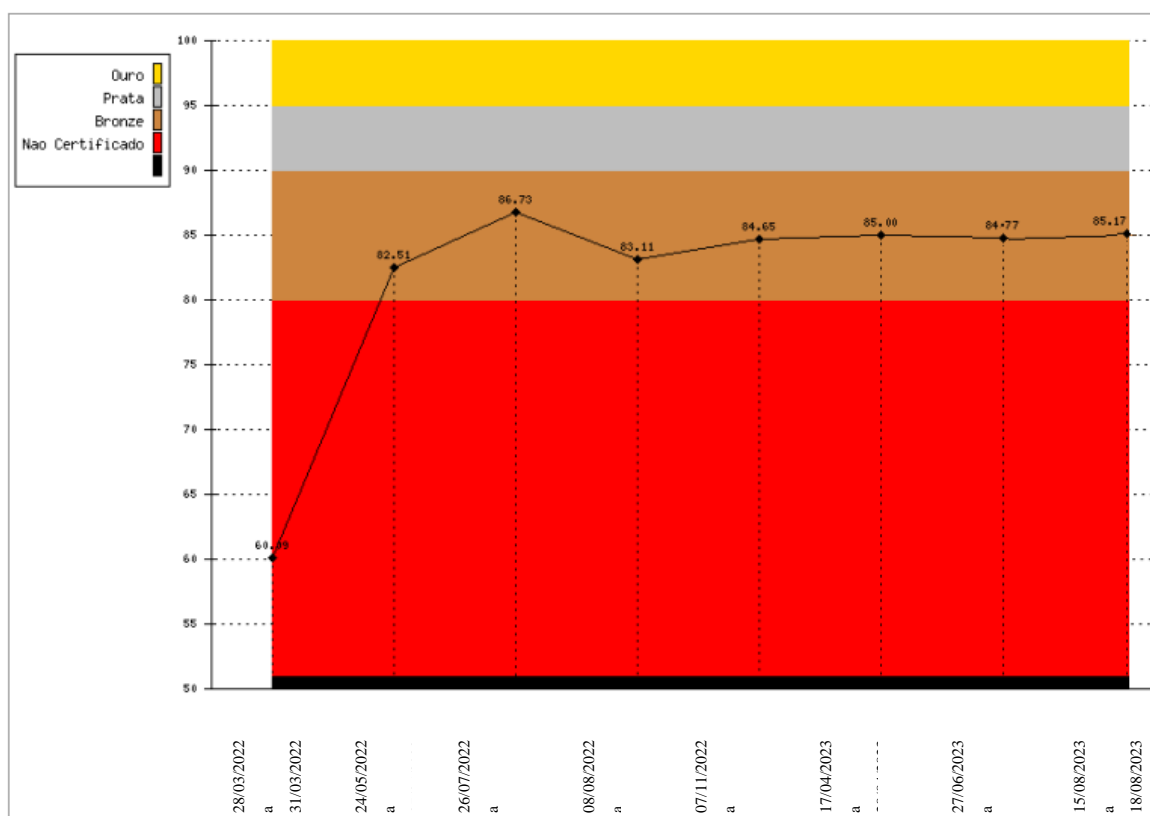
Tabela 2: Tipo de Unidade – Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas

SE	Unidade	Período da Verificação	Tipo	Situação	Qualificação	Nível de Padronização
RS	CTCE SANTA MARIA	28/03/2022 a 31/03/2022	Avaliação	Fechada	Não Certificado	60,09%
RS	CTCE SANTA MARIA	24/05/2022 a 27/05/2022	Avaliação	Fechada	Bronze	82,51%
RS	CTCE SANTA MARIA	26/07/2022 a 29/07/2022	Avaliação	Fechada	Bronze	86,73%
RS	CTCE SANTA MARIA	08/08/2022 a 12/08/2022	Certificação	Fechada	Bronze	83,11%
RS	CTCE SANTA MARIA	07/11/2022 a 10/11/2022	Avaliação	Fechada	Bronze	84,65%
RS	CTCE SANTA MARIA	17/04/2023 a 20/04/2023	Avaliação	Fechada	Bronze	85,00%
RS	CTCE SANTA MARIA	27/06/2023 a 27/06/2023	Avaliação	Fechada	Bronze	84,77%
RS	CTCE SANTA MARIA	15/08/2023 a 18/08/2023	Certificação	Fechada	Bronze	85,19%

Fonte: Adaptado do Manual SAPP Mobile (2024)

Pode-se observar que na primeira avaliação, a Unidade não conseguiu atingir o índice mínimo estabelecido para a padronização. Nas avaliações e certificações que seguiram, a Unidade atingiu a Qualificação Bronze, que é a mínima exigida, sendo que houve pouca variação no nível de padronização, como apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1: Níveis de Padronização



Fonte: Adaptado do Manual SAPP Mobile (2024)

Para verificar quais os itens representam o maior número de incidência de não conformidade deste centro de tratamento e propor melhorias em seus procedimentos, foram equiparados os PACs das avaliações de 2022 e 2023, e sinalizadas as maiores repetições de não conformidade.

Um ponto de essencial relevância, diz respeito as equipes de trabalhos que compõem os turnos de trabalho do CTCE SMA, todas elas são compostas por um coordenador (funcionário dos Correios) e pelos operadores contratados por uma empresa terceirizada.

Desse modo, a doutrinadora Alice Monteiro de Barros (2016), especialista em Direito do Trabalho, traz a seguinte afirmação:

(...) O objetivo da Terceirização é diminuir os custos e melhorar a qualidade do produto ou do serviço. Alguns especialistas denominam esse processo de “especialização flexível”, ou seja, aparecem empresas, com acentuado grau de especialização em determinado tipo de produção, mas com capacidade para atender a mudanças de pedidos de seus clientes.

Ainda, seguindo as palavras de Sérgio Pinto Martins (2005), conforme apresentado no 1º Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de Ciências Contábeis da UFSM, é possível destacar argumentos contrários à prática da terceirização:

Um dos Principais riscos da Terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a Terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a Terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

## 4.2. Conformidade Normativa

- **Avaliação de Conformidade:** O CTCE Santa Maria foi avaliado em relação aos padrões normativos exigidos pelo SAPPP, incluindo requisitos de segurança, eficiência e qualidade.
- **Resultados:**
  - O CTCE apresentou problemas constantes quanto as placas de sinalização existentes que estavam fora dos padrões definidos.
  - A unidade não realiza a gestão das Comunicações de Irregularidades Expedidas e Recebidas, conforme as especificações técnicas.
  - A Unidade elaborou Plano de Ações Corretivas para cada uma das não conformidades, mas algumas inconformidades apontadas na verificação anterior não foram corrigidas.

- O recondiçãoamento dos objetos não é realizado cumprindo-se os procedimentos previstos.
- Algumas verificações previstas para ocorrer no momento da apresentação/parada do veículo na unidade não ocorreram.

### 4.3. Eficiência Operacional

- **Processamento e Manuseio:** Foram analisados os processos de recebimento, triagem, encaminhamento de cartas e encomendas.
- **Resultados:**
  - Na consolidação dos unitizadores, a sequência correta de as caixetas serem colocadas embaixo ou ao lado das malas e objetos volumosos não foi respeitada.
  - Alguns equipamentos e unitizadores não estão posicionados nas estações de trabalho e organizados conforme o leiaute previamente definido pela unidade.
  - Alguns unitizadores com carga tratada não estão identificados com os rótulos padrão.
  - No momento da abertura, não foram verificados os rótulos das caixetas e malas a fim de evitar o tratamento indevido da carga.
  - Alguns Containers Desmontáveis Leve (CDLs), deixaram de ser colocada tampa (CDL), passada a fita de arquear (CDL) e posto o lacre (CDL), conforme previsto.

### 4.4. Capacitação e Treinamento

- **Qualificação da Equipe:** Verificação da qualificação e treinamento contínuo das equipes terceirizadas.
- **Resultados:**
  - A alta rotatividade de empregados, o que requer que exista uma constante em treinamento para novos funcionários, o que pode ser dispendioso tanto em termos de dinheiro quanto de tempo, podendo também causar interrupções nos processos de produção e prestação de serviços, afetando a capacidade da empresa de atender às demandas dos clientes de maneira consistente e pontual.



- Novos funcionários podem cometer erros mais frequentemente e demorar mais para alcançar a eficiência dos empregados mais experientes, impactando a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.
- Funcionários novos e inexperientes podem ser mais propensos a ignorar procedimentos de segurança ou a cometer falhas, aumentando o risco de acidentes e problemas de conformidade, bem como, a rotatividade constante dificulta a integração dos novos funcionários na cultura da empresa, o que pode levar a uma falta de alinhamento com os objetivos organizacionais.
- Manter altos padrões de serviço pode ser difícil quando a equipe está em constante mudança, resultando em inconsistências na execução das tarefas.

Para mitigar esses problemas, é essencial que a empresa implemente estratégias eficazes de gestão de pessoal terceirizado, incluindo processos robustos de seleção, programas de integração, treinamento contínuo, e incentivos para reduzir a rotatividade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inicialmente, este estudo focou na identificação das falhas no processo produtivo do CTCE SMA, que precisavam ser padronizados para minimizar e até eliminar os problemas apontados pela empresa. Após identificar, foi possível mapeá-los e analisá-los, apresentando uma descrição do que eles representam e como eram executados. Posteriormente, foram identificadas as possibilidades de melhorias dos processos. Assim, os objetivos citados foram alcançados, e as melhorias no processo de padronização da empresa poderão ser implementadas.

Este estudo permitiu concluir que a padronização de processos, conforme mencionada ao longo do trabalho, é uma ferramenta de gestão que pode auxiliar as empresas a alcançarem melhores resultados, refletindo diretamente nos clientes internos e externos. No entanto, o grande benefício dessa ferramenta, na opinião do autor, está no processo de padronização em si. Para padronizar, é necessário seguir vários procedimentos, como apresentados ao longo do trabalho, garantindo que os padrões sejam corretamente implementados e elaborados da melhor forma possível. Ou seja, a importância da padronização reside, principalmente, em entender e analisar os processos atuais da empresa, compreendendo por que os problemas ocorrem e o que pode ser feito para melhorá-los, para que, após as melhorias, os padrões sejam efetivamente

seguidos pelos colaboradores, proporcionando maior qualidade e segurança na execução dos processos, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, melhores resultados para a empresa.

Apesar dos esforços para garantir a qualidade e a precisão da análise dos processos operacionais dos Correios, algumas limitações podem ter influenciado os resultados, tais como:

1. A existência de um grande lapso de tempo sem avaliações no CTCE SMA, visto que a última avaliação ocorreu no mês de junho de 2023 e a última certificação no mês de agosto de 2023. O que pode trazer dados que não condizem com a atual situação da unidade.
2. Por ocasião das fortes chuvas que causaram alagamentos e diversos estragos no Rio Grande do Sul, durante o mês de maio de 2024, todas as avaliações e certificações foram suspensas por tempo indeterminado, haja visto que diversas Unidades dos Correios foram atingidas e pelo fato dos Correios ter sido nomeado operador nacional das doações ao Rio Grande do Sul.

“Como empresa pública e agente do governo federal, é nossa obrigação contribuir com o Rio Grande do Sul neste momento tão difícil. Seguindo a diretriz do presidente Lula, estamos colocando nossa estrutura logística a serviço da população, atuando de todas as formas que a Defesa Civil Nacional e do estado solicitarem”, afirma o presidente dos Correios, Fabiano Silva dos Santos.

3. O estudo foi conduzido em um período relativamente curto, o que pode não ter sido suficiente para observar os impactos de longo prazo das mudanças implementadas.

Sendo assim, em seguida são apresentadas possíveis considerações para estudos posteriores a fim de aprofundar a compreensão e a eficácia dos processos operacionais dos Correios:

1. Realizar estudos de longo prazo para avaliar o impacto contínuo das melhorias nos processos e indicadores de desempenho.
2. Comparar os processos operacionais dos Correios com outras empresas do setor para identificar melhores práticas e oportunidades de melhoria.
3. Envolver os funcionários em todas as etapas do processo de mudança para aumentar a adesão às novas práticas operacionais.

Com base na investigação, conclui-se que o CTCE Santa Maria possui boas condições de atender aos requisitos da certificação do SAPPP. No entanto, há áreas que necessitam de melhorias. Recomenda-se:

1. **Implementar ações de controle de Conformidade:** Atendendo aos padrões normativos exigidos, dando ênfase aos requisitos de segurança, eficiência e qualidade.
2. **Fortalecer Práticas Operacionais:** Estabelecer e monitorar indicadores de desempenho específicos para cada etapa do processo operacional.
3. **Investir em Capacitação Contínua:** Desenvolver programas de treinamento contínuo que incluam atualizações sobre práticas de segurança e eficiência operacional.
4. **Treinamento Multidisciplinar:** Incentivar a formação multidisciplinar para que os funcionários terceirizados possam desempenhar várias funções dentro do centro, aumentando a flexibilidade e a resiliência operacional.

Essas recomendações ajudarão a garantir que o CTCE Santa Maria não só obtenha a certificação SAPP, mas também mantenha altos padrões de qualidade e eficiência em suas operações futuras.

## REFERÊNCIAS

ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Disponível em: <https://abnt.org.br/certificacao/sobre-a-certificacao/> Acesso em: 12 jul. 2024.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª Ed. São Paulo: LTr, 2016. p. 300.

BERTRAND, Olivier. **Avaliação e certificação de competências e qualificações profissionais**. Brasília: UNESCO, 2005.

BORGES, Jose Carlos Gomes, SILVA, Luiz Eduardo dos Santos, CALDEIRA, Isabella da Silva. **IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO**, UniCorreios/VIGEP Elaboração e revisão. Maio de 2018.

Câmara aprova projeto que prevê contratação preferencial dos Correios e da Telebras por órgãos federais. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1015148-CAMARA-APROVA-PROJETO-QUE-PREVE-CONTRATACAO-PREFERENCIAL-DOS-CORREIOS-E-DA-TELEBRAS-POR-ORGAOS-FEDERAIS>. Acesso em: 15 jun. 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. 2ª Ed. Belo Horizonte: DG, 2014.

Certificação de Pessoas. Disponível em: [http://inmetro.gov.br/qualidade/comites/pdf/apresentacoes/9\\_encontro/CertificacaodePessoas.pdf](http://inmetro.gov.br/qualidade/comites/pdf/apresentacoes/9_encontro/CertificacaodePessoas.pdf) Acesso em: 12 jul. 2024.

Certificação de Processos. Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/certificacao-gestao-processos/> Acesso em: 12 jul. 2024.

Certificação de Produto. Disponível em: <https://certification.bureauveritas.com.br/solucoes/certificacao-de-produto/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

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

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Plano Estratégico Correios 2023/2027**. Brasília: Correios, 2023. Disponível em: <https://intranet.correios.com.br/cs/deinp/gestao-estrategica-2020/cadernos-doplanejamento-estrategico>. Acesso em: 10 jun. 2024.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Código de Conduta Ética e Integridade 2021**. Brasília: Correios, 2023. Disponível em: <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/servidores/arquivos/codigo-de-conduta-etica-integridade>. Acesso em: 10 jun. 2024.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Gestão da produtividade aplicada aos Correios**: educação para a produtividade. DIREC/DETED. Brasília, 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **MANDIS–Manual de Distribuição**.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **MANENC–Manual de Tratamento e Encaminhamento**.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **MANPOC–Manual de Planejamento de Operações e Clientes**.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Sistema de Melhorias em CTCE's**: processo produtivo. Brasília, 2017.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. Lajeado, 2016.

FURLAN, Alessandra Fabris. **Oracle Certified Professional**: avaliação dos diferenciais resultantes da certificação. Pós-Graduação em Gestão Empresarial. PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

HOFF, Yasmim. **Eficiência e eficácia: qual a diferença, afinal?** ZEEV, 2023. Disponível em: <https://zeev.it/blog/qual-a-diferenca-entre-eficiencia-eficacia/#:~:text=Uma%20empresa%20eficiente%20consegue%20produzir,suas%20metas%20e%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos>. Acesso em: 20 de jun. de 2024.

LIMA, Fábio Uchôas de. **Processos Organizacionais**. UNIFAP, 2017.

[https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos\\_Organizacionais\\_1.pdf](https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf) Acesso em: 12 jul. 2024.

MARTINS, Sérgio Pinto. **1º Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria**. *Revista eletrônica de Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis UFSM*. Ed especial – 2005. p. 88.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Trad. Geni G Goldschmidt. 2ª ed. – 4ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Fabiano Silva dos Santos. Sala de Imprensa Correios. Disponível em: <https://saladeimprensa.correios.com.br/arquivos/8096> Acesso em: 12 jul. 2024.

NUP: 23081.067869/2024-62

Prioridade: Normal

**Ato de entrega de artigo/monografia de especialização**

144.32 - Trabalho de conclusão de curso. Trabalho final de curso de Pós-Graduação Lato sensu

**COMPONENTE**

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
2	Artigo científico de aluno de especialização (144.32)	TCC VINICIUS 2024-Corrigido.pdf

**Assinaturas**

04/09/2024 13:04:29

VINICIUS DA SILVA BRUM (Aluno de Especialização - Formado)  
06.10.28.14.0.0 - PG-Lato Sensu Gestão Pública/Distância/Agudo/RS



Código Verificador: 4585872

Código CRC: c5549a03

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

