



## A GESTÃO DE PESSOAS NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DA QUALIDADE: IMPLANTAÇÃO DOS 9S NOS CORREIOS DA REGIÃO SUL DO PARANÁ

**Ivanilde S. Eyng** - e-mail: [adm.ivanilde@uol.com.br](mailto:adm.ivanilde@uol.com.br)

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Departamento: Pós-graduação.  
Rua Theodoro Rosas, 558, 62

CEP 84010-180 – Ponta Grossa - PR

**Liliane C. Machado** - e-mail: [admliliane@terra.com.br](mailto:admliliane@terra.com.br)

Rua Alecrim, 200

CEP 84020-760 – Ponta Grossa - PR

**Dr. Dalcio R. dos Reis** - e-mail: [dalcio@ppgte.cefetpr.br](mailto:dalcio@ppgte.cefetpr.br)

Rua Sete de Setembro, 3165 - Rebouças

CEP 80230-901 – Curitiba - PR

***Resumo:** O objetivo deste artigo é refletir sobre a importância dos 9S e apresentar os efeitos produzidos decorrentes da implantação para o cotidiano dos Correios - Regional do Paraná. No estudo caso da EBCT<sup>1</sup>, da Região Sul, feito através de pesquisa de campo, verificação de documentos da empresa, análise das apostilas utilizadas para a implantação e treinamento do programa, referencial bibliográfico, foi possível observar que os resultados levam a crer que enfatizam a base da qualidade de vida no trabalho, o desenvolvimento e o respeito pelo ser humano e o senso de cidadania e responsabilidade social. Destacando ainda, como elemento fundamental, neste processo a figura da liderança na condução dos grupos, gestão de empresas e continuidade dos negócios, principalmente, por meio de sugestões para melhorias no padrão da qualidade de vida pessoal e profissional dos empregados.*

*Palavras-chave:* 9S, Liderança, Qualidade de vida, Responsabilidade Social

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações passam por constantes mudanças e transformações no seu dia-a-dia, seja adaptando-se às novas tecnologias, aos novos produtos ou serviços, às mudanças de processos internos, ou ainda, alterando o comportamento das pessoas, conforme Chiavenato (2002 p.28).

Buscando atender a todos esses desafios, as organizações passam por frequentes ajustes, através de novas técnicas e ferramentas de gestão a fim de obter maior competitividade e melhorar continuamente, através da qualidade.

O artigo revela a necessidade da participação da organização como um todo, enfatizando que no ambiente da empresa, o contexto da grande maioria das pessoas é permeado por um fator que consome a maior parte do seu tempo, ou seja, a busca pela qualidade na prestação de serviços ofertados a um público diversificado; tendo para isso que trabalhar nas mais diversas funções operacionais; pressupõe o repensar no padrão de qualidade de vida pessoal e profissional.

---

<sup>1</sup> Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

O objetivo do trabalho é refletir sobre a importância dos 9S e os impactos decorrentes da implantação para o cotidiano dos Correios - Regional do Paraná.

Para essa finalidade foi feito um embasamento teórico no estudo de caso apresentando os principais passos para implantação do Programa 9S da EBCT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Regional Sul do Paraná em coleta de dados feita em documentos da referida empresa, análise das apostilas utilizadas para a implantação e treinamento do programa, referencial bibliográfico correlato ao tema.

É importante ressaltar que, o resultado alcançado com a implantação do Programa só foi possível com a participação de todos os componentes do grupo da EBCT, neste ponto, Chiavenato (1999, p.8) afirma que “A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas”, sendo que as mesmas podem ampliar ou limitar as forças ou fraquezas da empresa.

## 2. A EBCT E A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 9S

Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, cabe aos gestores a responsabilidade maior, onde, segundo Chiavenato (1999) é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia da empresa.

Sendo que só a organização segundo Johann (2000, p10) “consegue criar uma atmosfera onde a maioria das pessoas de uma organização, trabalhem com tanto afincamento e interesse que não sintam o tempo passar” tal é a motivação e o comprometimento com a organização. Johann (2000, p.10) complementa que “A gestão de pessoas deve ser vista como uma coadjuvante de um processo planejado – no qual o papel de destaque cabe à administração profissionalizada da gestão da cultura organizacional”.

A EBCT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Regional Sul do Paraná, considerando relevante à necessidade de aprimorar seu quadro funcional, tornando-o dinâmico e coeso em suas funções, buscou através da implantação do Programa 9S incentivar de forma positiva os trabalhos em equipe, promovendo um sistema de reconhecimento pelos bons resultados apresentados pela área, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Empresa.

Para tecer algum comentário acerca dos 9S necessário se faz, evidenciar, em primeiro lugar o surgimento dos 5S, que foram desenvolvidos em forma de um programa no Japão (1950), através de uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conservá-lo arrumado e limpo; e, também, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho. (GODOY; MATOS, 2000).

Segundo as autoras na concepção de Takashi Osada<sup>2</sup>, todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, inicialmente, pelos 5S, (GODOY; MATOS, 2000); que, posteriormente deu início ao surgimento de mais 3S e, atualmente o 9S da EBCT, que complementam o sentido e o significado de organização empresarial na acepção ampla da palavra, antes de qualquer afirmação ao tema.

Os 5S tiveram sua origem nas cinco primeiras letras das palavras japonesas para organização, dispostas da seguinte forma:

---

<sup>2</sup> Takashi Osada autor desse processo, em sua obra, explora a filosofia básica que fundamenta a campanha dos 5 S, explicando como todos os ambientes de trabalho podem obter vantagens com sua utilização. Incluindo, ainda, um exame minucioso acerca do papel dos 5 S na fábrica e no escritório.

- **Seiri** – organização; liberação de área; também entendido como senso de utilização; **Seiton** – arrumação; ordenação; **Seiso** – limpeza; higiene; **Seiketsu** – padronização; **Shitsuke** – disciplina; ou senso de autodisciplina. (GODOY; MATOS, 2000).

Depreende-se que a idéia do autor foi a de ensinar passo a passo, como se chegar a uma empresa de primeira classe aplicando esse método; sem contudo, precisar ser japonês.

De forma sucinta pode-se afirmar que, o Programa 5S é conhecido como arrumação de ambientes.

Para José Abrantes (2001), há uma grande diferença entre o 5S e o 8S, ou seja, ela está exatamente no primeiro Senso de Determinação e União ou Shikari Yaro, no qual uma série de ações induz a participação real e efetiva da alta administração, bem como motiva e propicia a união de todos os funcionários que, trabalhando no sentido coletivo, conseguirão ótimos resultados.

O Programa 8S, para o autor procura unir, sistematizar e disciplinar conceitos e ações já conhecidas e praticadas, de forma isolada, em diversas partes do mundo. Ele conceituou que o Programa atua de forma educativa e de mudança comportamental do indivíduo, devendo para tanto ser adaptado à realidade de cada empresa, em função do grau de desenvolvimento das instalações e, principalmente dos níveis escolar, cultural e técnico dos seus funcionários. (ABRANTES, 2001).

O Programa 5S citado por vários autores traduzem a importância da participação da alta administração, e não apenas apoio escrito. Sendo que foi acrescentado mais 3S aos cinco já existentes, com seus significativos conceitos já avaliados em oito sentidos. São eles:

**Shido** = treinar; **Seisan** = eliminar perdas; e **Shikari Yaro** = realizar com determinação e união. (ABRANTES, 2001).

O Autor considera este Programa a mais completa metodologia de gestão de recursos humanos e materiais, baseada totalmente na educação, treinamento, qualificação profissional e, principalmente na capacidade intelectual e criativa do povo brasileiro.

Segundo ele, os resultados práticos já obtidos com o Programa, calcado no treinamento e mudanças comportamentais, pode-se afirmar que “[...] é uma ferramenta eficaz na economia de recursos e combate aos desperdícios, nas suas diversas formas, nas empresas”. (ABRANTES, 2001).

Para se chegar ao consenso e avaliação da real necessidade da instalação de um Programa desse porte, não é tão fácil, pois este precisa traduzir eficácia e eficiência, devido a muitas pessoas serem bitoladas em costumes antigos como guardar “coisas” durante anos e se apegarem a elas como se fossem bens valiosos.

A EBCT ao implantar o “PROGRAMA SELANDO A QUALIDADE: TREINAMENTO 9S” introduziu no interior da empresa uma prática que buscou aliar a eficiência e a eficácia em tempo real, ou seja, direcionou a atenção ao Método de Qualidade Total que exige a interação, participação e a comunicação de todos.

Segundo consta no Documento da EBCT, **“o Programa 9S é uma completa metodologia de gestão de recursos humanos e materiais, baseada totalmente na educação, treinamento, qualificação profissional e principalmente na capacidade intelectual e criativa do povo brasileiro”**. [Grifo da empresa].

Tomando por base esta metodologia foi possível a empresa promover a mudança de comportamento de seu quadro funcional, que passaram a formar um grupo unido com outra visão acerca de suas funções e qualificação profissional dentro de sua área de atuação.

As bases do programa estão alicerçadas, principalmente, na motivação do ser humano, que é considerado um dos grandes segredos de qualquer planejamento em uma organização com vistas a melhorar o aumento da produtividade.

A liderança é um fator primordial para que haja total compatibilidade entre o grupo a ser liderado. Tanto que, este líder deverá conduzir o grupo para a execução das tarefas e

obtenção dos resultados esperados conciliando traços comportamental; contingência carismática e autoliderança. (DOCUMENTO EBCT, 2002).

Neste aspecto, é possível observar como este processo é importante, pois está vinculado aos planos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Ao ser introduzido o 9º S ampliando a gama referencial do Programa que evidencia o Senso de Cidadania e Responsabilidade Social (**Shakai no Tame**), a empresa EBCT enfatiza que a base da qualidade de vida no trabalho é o desenvolvimento e o respeito pelo ser humano. Trazendo como elemento fundamental neste processo a figura da liderança na condução dos grupos, definindo que: “A maneira como as pessoas são conduzidas a executarem um ou diversos objetivos através do conhecimento da motivação humana”, traz em seu bojo uma gama de finalidades que envolvem, sobretudo, a união de todos. (DOCUMENTO EBCT, 2002).

Este Senso de Cidadania e Responsabilidade Social (**Shakai no Tame**), possibilitou a oportunidade da participação de todos num processo extremamente amplo e recompensador, definindo a existência de um compromisso sério com ações que promovam a cidadania e evidenciem a responsabilidade social, objetivando a melhoria da qualidade de vida dos próprios empregados e da comunidade em geral, bem como, garantir a obediência aos princípios éticos em todas as relações mantidas pela empresa.

Sendo que alguns fatores são atribuídos para que isso possa ocorrer, são eles:

Quantidade de horas de desenvolvimento profissional por empregado/ano; realização de campanhas de conscientização; ações que visam o equilíbrio trabalho/família; participação dos empregados na definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança; programas e benefícios oferecidos para colaboradores e respectivos familiares; participação em campanhas externas para a erradicação do trabalho infantil; programas internos voltados à educação, integração e participação dos filhos de empregados; programas de contratação com critérios que contemplam indivíduos portadores de deficiência física. (APOSTILA EBCT, 2002).

As etapas que compõem o Programa 9S tiveram início em maio de 2001, quando foi formado um grupo denominado “Grupo de Trabalho da Qualidade”, com os objetivos de identificar os programas e projetos regionais que eram aderentes ao modelo 8S de qualidade e efetuar o inventário de todos os programas e projetos existentes na DR – Diretoria Regional - que de alguma forma tinham relação com qualquer um dos 8 sentidos, relacionados em documento próprio para serem discutidos com o grupo, no sentido de antecipar informações sobre o grau de implantação de cada um deles.

Após essa iniciativa surgiram alguns exemplos registrados em documentos notificados como “Inventários”, nestes inventários são avaliados cada senso desde a utilização, ordenação, limpeza, saúde, autodisciplina, geração de recursos e eliminação de desperdícios, determinação e união, formação profissional e por último a cidadania e responsabilidade social.

### 3 RESULTADOS

O trabalho permitiu a abordagem de forma simples e objetiva, de melhorar a qualidade de vida, o aumento da produtividade, a redução dos desperdícios de matéria-prima e tempo, bem como a valorização do trabalho em equipe, num ambiente sadio e saudável. Conseqüentemente, aprimorou a qualidade dos serviços prestados pela EBCT a um público considerável na região sul do Paraná, sendo que, para estruturar o Programa, foi necessário a constatação de que muitas ações e projetos já existentes e implantados pelas áreas operacionais e de apoio já continham em sua essência os elementos comportamentais buscados pelo programa 5S tradicional.

Neste aspecto, a ação do programa regional deveria levar em consideração a busca da manutenção e valorização desses programas, bem como seu monitoramento e eventual complementação. O grupo de trabalho designado para estruturar o Programa definiu suas atribuições, em primeiro lugar, conceituando os 9 senso buscando com isso, utilizar recursos disponíveis com a necessidade e adequação de cada funcionário, dispondo recursos de forma sistemática, estabelecendo um excelente sistema de comunicação visual para rápido acesso a eles.

Adotaram-se os seguintes procedimentos:

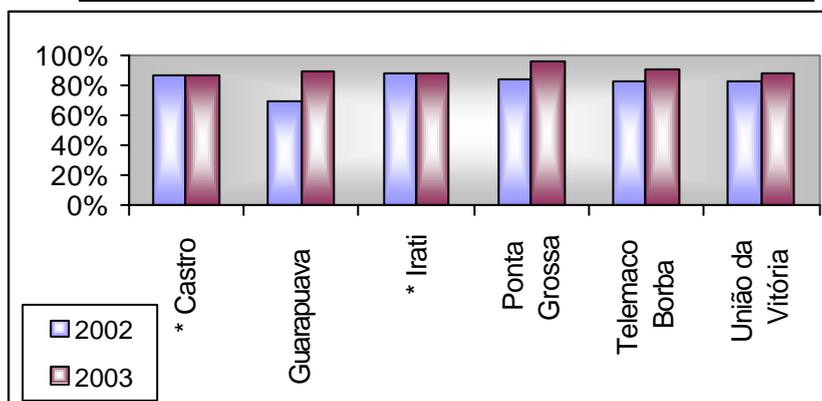
Inventário de todos os projetos da DR/PR, por área, independentemente de serem aderentes ou não ao Programa 5S; seleção dos Programas; tabulação por grau de implantação e sugestões; lacunas de cada projeto sob a ótica do Programa 9S; identificação dos programas/projetos considerados primordiais para o desenvolvimento do mesmo, face à tabulação efetuada em etapa já citada. Sendo que após a identificação dos programas, foi efetuado um confronto entre os itens de verificação abordados por duas áreas da EBCT – GINSP (Gerencia de Inspeção) e a GEOPE (Gerencia de Operações), de acordo com os programas listados pelo Programa 9S.

Optou-se, também, pela promoção de integração e a comunicação entre os colaboradores, gerando com isto, um clima de ajuda mútua, com vistas a identificar possibilidades de melhoria, divulgação das realizações dos colaboradores, gerando um ambiente de competição sadia para dar sustentação ao Programa de forma global.

Finalmente, buscou-se avaliar o Programa Selando a Qualidade, com a instituição de uma equipe de avaliação responsável pelo Grupo de Gestão da Qualidade, a partir de uma lista de interessados indicada pela Equipe de Trabalho, que buscou de forma positiva verificar a sistemática do estágio de implantação dos nove primeiros senso, bem como na correção das distorções/ não conformidades apresentadas. Cabendo a cada equipe (avaliadores e avaliados), elaborar o plano de ações corretivas, regularizando as falhas que podem ser corrigidas de imediato e tomando as providências para a solução das demais que possam vir a incidir.

A seguir os índices das avaliações do programa 9S, tendo como referencia os anos de 2002 e 2003, envolvendo localidades da Região Sul do Paraná:

Localidades	2002	2003
* Castro	86,70%	86,70%
Guarapuava	69,70%	89,57%
* Irati	87,50%	87,50%
Ponta Grossa	83,90%	95,61%
Telemaco Borba	83,30%	90,43%
União da Vitória	82,80%	88,39%
* atingiu índice acima de 85% na qualidade manteve-se o mesmo índice de 2002.		



## Tabela e Gráfico 1 - Fonte: CORREIOS Regional Sul – 2004

No ano de 2003 para as localidades que atingiram 85% não foi feita nova avaliação, devido a não ao tempo hábil para tal. No ano de 2004, estão sendo realizadas avaliações de todas localidades, independente do percentual alcançado.

Com essa iniciativa pode-se compreender que os profissionais de RH, hoje, não mantêm seus funcionários somente com salários, mas sim com um bom planejamento que começa desde o processo de seleção (dinâmicas, testes, avaliações entre outros) até os benefícios oferecidos para garantir o bem estar do funcionário; outra forma de motivação e de reciclagem é a realização de treinamentos como Certificações ISO, técnicas de gerenciamento, bolsas de estudos e, em alguns casos, até cursos profissionalizantes a nível superior, são fatores que destacam uma ação relevante adotada pela Unidade da EBCT, principalmente pela análise e aprovação do Programa Selando a Qualidade que foram avaliadas pela equipe designada por aquela empresa na ocasião da implantação do Programa.

## 4 CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que com a análise do Programa 9S, pode-se perceber que as empresas foram aprendendo a fazer certos “malabarismos” para garantir a sua posição, em uma época em que o homem, como ser “pensante” é encarado como capital da empresa, não mais aquele trabalhador braçal da era industrial.

Devido a mudanças como esta, os profissionais foram obrigados a desenvolver novas ferramentas para selecionar os novos trabalhadores, e o ajuste de Programas como os 5S inicialmente, os 8S e, atualmente, os 9S pela EBCT, como ferramentas para condicionar a participação ativa de seus funcionários, no sentido de fazer a diferença para atender as necessidades da empresa.

São características que traduzem oportunidades, benefícios que tornam o profissional mais envolvido com a empresa, que sem dúvida geram dedicação e, conseqüentemente produtividade, criatividade e interesse pelo constante crescimento da empresa. Afinal, como enfatiza Paladini (2000), “a necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de varias naturezas, motivou uma transformação radical no cenário”. Esse parecer do autor sintetiza todo o processo de mudança necessária nas empresas em época de concorrência acirrada com uma tecnologia avançada que pressupõe a implementação de novos métodos de trabalho e gestão empresarial para garantir a estabilidade da empresa no mercado atual.

## 5. REFERÊNCIAS

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

APOSTILA. **Programa Selando a Qualidade Treinamento 9S.** Curitiba: EBCT, 2002. (Meu compromisso: Diretoria Regional do Paraná – Qualidade).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de; MATOS, Kristiane Kessler de. **Trabalhando com o 5S**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHANN, Sílvio. **Gestão de Pessoas e Novas Relações de Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2001.

**THE ADMINISTRATION OF PEOPLE FOR OBTAINING RESULTS  
THROUGH THE QUALITY: IMPLANTAÇÃO THE 9S IN THE POSTAL SERVICE  
OF THE SOUTH AREA OF PARANÁ**

***Abstract:** The objective of this article is to reflect about the importance of the 9S and to present the produced effects resulting from the implantation to the everyday of the Posts-Paraná area. In the study case of EBCT of the South Area, done through field research, verification of documents of the company, analysis of the books used for the implantation and training of the program, referential bibliography, it was possible to notice that the results take us to believe that it emphasizes the base of the life quality at work, the development and the respect for the human being and the citizenship sense and social responsibility. Still highlighting as fundamental element in this process the aspect of the leadership in the conduction of the groups, administration of companies and the on going business mainly by means of suggestions for improvements in the standard of quality of the employees' personal and professional life.*

***Word-key:** 9S, leadership, life Quality, Social Responsibility*