

INDICADORES DA QUALIDADE EM SERVIÇO NUMA AGÊNCIA DE CORREIOS: ANÁLISE PRÁTICA

Francili Moreira de Sousa Costa

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
fr.aleo@hotmail.com

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
aurelio.maia@uece.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar os indicadores de qualidade numa agência de correios com base na prestação dos serviços, a conceituação teórica e empírica abordada durante a pesquisa analisou de que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios? Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso na agência de correios Barão de Studart, onde foi possível avaliar os índices de desempenho da unidade em consonância com o processo avaliativo sob a métrica da qualidade. O método utilizado é de caráter documental, quanto a natureza é quantitativa exploratória, os resultados foram obtidos a partir da técnica de frequência, representado por gráficos estatísticos e mensal, onde foi possível analisar os índices: Padronização e melhoria do atendimento; Qualidade do tempo de espera em fila; Qualidade do atendimento nas agências; Desempenho de expedição na captação. Os resultados apontaram que a unidade têm conseguido alinhar ações para atingimento de suas metas, no entanto precisa redobrar a atenção no índice de expedição na captação.

PALAVRAS-CHAVE: Padronização. Processo. Qualidade. Serviço

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze quality indicators in a post office based on the provision of services, the theoretical and empirical conceptualization addressed during the research analyzed how the quality indicators are measured in a post office? In order to reach the proposed objective, a case study was carried out at the Barão de Studart post office, where it was possible to evaluate the performance indices of the unit in accordance with the evaluation process under the quality metric. The method used is documentary, as the nature is quantitative exploratory, the results were obtained from the frequency technique, represented by statistical and monthly charts, where it was possible to analyze the indexes: Standardization and improvement of the service; Quality of waiting time in queue; Quality of care in agencies; Shipment expedition performance. The results pointed out that the unit has been able to align actions to reach its goals, nevertheless needs to redouble the attention in the index of expedition in the capture.

KEYWORDS: Process. Quality. Service. Standardization.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende mapear a qualidade do atendimento numa agência dos correios através de seus indicadores, como ferramenta de sustentabilidade para a organização.

Ao se pensar em qualidade surge diversos preceitos, pois o mesmo tende a se adequar às características positivas quer seja de um produto ou serviço, em especial serão abordados: o conceito de qualidade pela execução dos processos de atendimento numa agência dos correios e de como a conceituação dessa premissa norteia a padronização e melhoria contínua assegurando assim os níveis de serviço junto aos clientes.

“O gerenciamento da qualidade se concentra no que é mais fundamental [...] – a habilidade de produzir e entregar produtos e serviços que o mercado precisa, a curto e longo prazo” (SLACK *et al.*, 2013, p. 409).

Por certo empresas que conseguem executar seus processos com base no interesse de seus clientes a nível de serviço respondem por cerca de 75% do produto interno bruto (PIB) do país, conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (ECONOMIA, 2017).

A busca pela melhoria da qualidade através de processos padronizados, pode determinar a perenidade dos negócios de uma organização, além de proporcionar valor a marca, pois se de um lado a qualidade visa a satisfação do cliente e sua permanência na empresa, por outro lado a produtividade têm como foco a velocidade das informações, e ainda mais quando a empresa dispõe de uma equipe bem treinada, de forma que as falhas sejam reduzidas e conseqüentemente os custos inseridos aos processos possam ser minimizados (LOVELOCK *et al.*, 2011).

Organizações que vêm adotando a premissa da qualidade, em seus processos operacionais conseguem reduzir os custos com insumos, reduzem o retrabalho, além de obter um melhor reposicionamento no mercado frente a concorrência (GUELBERT, 2012).

As empresas que tiveram o melhor faturamento em termos de receita por segmento de serviço, conforme divulgado pelo IBGE em 2014, ocupando o primeiro lugar temos o ramo de transporte, serviços auxiliares aos transportes e correio com

uma receita acima de R\$ 406 milhões; já em segundo lugar foi representado pelos serviços profissionais, administrativos e complementares com uma receita de mais de R\$ 370 milhões; enquanto que o terceiro lugar se encontra ocupado pelos serviços de informação e comunicação com o acumulado em receita de R\$ 323 milhões (IBGE, 2014).

Somente no Brasil durante o ano de 2015, somando todas as empresas, foi contabilizado uma perda no valor de US\$ 217 bilhões, motivado pela insatisfação dos clientes, que alegavam má qualidade na prestação dos serviços oferecidos (EXAME, 2015).

Diante do exposto, pode-se afirmar que é de fundamental importância para a gestão de serviços da rede de atendimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) a percepção da qualidade, pois tratará de atender ao cliente dentro do nível de satisfação esperado, considerando os limites de recursos disponíveis dentro do portfólio de serviços ofertados.

Assim foi possível definir o seguinte problema de pesquisa: De que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios?

Isto posto o objetivo geral é analisar os indicadores de qualidade numa agência de correios com base na prestação dos serviços. Seguido de dois objetivos específicos: Descrever o conceito de qualidade e Descrever o conceito de indicadores de qualidade.

Já os objetivos empíricos são: Analisar o índice de padronização e melhoria no atendimento; analisar o tempo de espera na fila para atendimento; analisar a qualidade do atendimento; analisar o índice de expedição e captação.

A revisão literária apresenta o conceito da qualidade em serviço em função de seus atributos; índices de qualidade. O estudo de caso foi realizado na agência de correios da Barão de Studart, onde foram relacionados os indicadores de qualidade a problemática sugerida.

O método utilizado é de caráter documental considerando que o levantamento foi realizado com base em dados secundários. Os dados foram coletados em abril de 2018, entre os dias 02 a 16 do referido mês, com base no exercício de 2017, após consolidação de todos os indicadores de janeiro a dezembro de 2017. Quanto a natureza é quantitativa e exploratória.

Os resultados foram obtidos a partir da técnica de frequência, caráter quantitativo representado por gráficos estatísticos e mensal. O mesmo foi escolhido por permitir uma análise dos dados coletados, possibilitando a interpretação dos resultados, conferindo validade ao problema pesquisado após confrontação das informações através de pesquisa documental.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa bibliográfica aborda os atributos do serviço, conceitos de qualidade em serviço, como também os indicadores da qualidade, em especial de que forma asseguram o cumprimento dos acordos de níveis de serviço estabelecidos junto aos clientes, uma vez que empresa tendem a se valer de tais recursos para conquistar e manter mercados.

2.1. OS ATRIBUTOS DO SERVIÇO

“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 20).

Por se tratar de atividades econômicas em que um dos lados oferece ao outro um serviço que demanda energia, tempo e esforço, a recompensa é mensurada em moeda corrente, como contrapartida a empresa oferece aos clientes um processo otimizado de forma a atender aos seus interesses (LOVELOCK *et al.*, 2011, p. 21).

Os serviços não podem ser vistos ou tocados, suas características são validadas por sua natureza abstrata, entretanto a forma pela qual é prestado determina sua maturidade e perenidade, pois depende de cliente para cliente considerando seu aspecto heterogêneo; como também em razão da simultaneidade são consumidos à medida que são produzidos, uma vez que não pode ser armazenado, ocasionando desequilíbrio entre oferta e demanda, pois ambos não se separam (CARVALHO *et al.*, 2012).

Dentre os atributos dos serviços a heterogeneidade infere que não há dois funcionários que prestem serviços idênticos ou dois clientes iguais, pois cada

indivíduo possuem características, comportamentos próprios; já em relação a simultaneidade o cliente reage segundo a prestação do serviço, conservando seus interesses, preferências e expectativas individuais, quanto ao consumo sua avaliação se integra a sua própria experiência, enquanto que sua perecibilidade impede que o serviço seja estocado, gravado, devolvido ou revendido (ZEITHAML *et al.*, 2014).

O que causa impacto sobre as decisões de compra feita pelo cliente é a relação estabelecida entre comprador e fornecedor, de forma que se a interação entre as partes não acontecer, a troca de valor por dinheiro cessa (GRÖNROOS, 2009).

Outra característica fundamental da relação é o valor que o serviço representa para o cliente, caso o mesmo não sinta que suas necessidades foram atendidas, se quer respeitadas, o consumidor tende a buscar um novo fornecedor, pois se considera incompreendido pela organização, o sucesso da empresa está pautado na forma em que o cliente é atendido e suas necessidades satisfeitas (GRÖNROOS, 2009).

2.2 O CONCEITO DA QUALIDADE EM SERVIÇO

Antes da Revolução industrial a qualidade era algo próprio dos artesãos que confeccionavam os produtos como também realizavam o controle daquilo que era produzido, no entanto o século XX foi marcado pela produção em massa, de forma que a qualidade passou a ser algo externo a produção (CARPINETTI, 2012).

Os produtos manufaturados passam a ser produzidos em larga escala, padronizando a linha de produção, surge o regramento da gestão de serviços para as empresas, a influência do meio tende a rever os conceitos de urbanização e sofisticação dos clientes em função das novas tecnologias alinhado a qualidade de vida, geradas a partir da expectativa de cada indivíduo, conseqüentemente as organizações adotam estratégias operacionais na prestação de seus serviços com foco em sua permanência no mercado, trabalhando atração e retenção de clientes, avaliando sua posição frente ao mercado e seus concorrentes (CORRÊA; CAON, 2008).

A qualidade assume uma posição de destaque, atribuindo para as empresas a responsabilidade de atender de maneira satisfatória às necessidades do consumidor, “Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes. Deve ser entendida do ponto de vista do cliente porque, para o cliente, a qualidade de um produto específico ou serviço é algo que ele espera” (SLACK *et al.*, 2013, p. 416).

Caso o serviço supere o dimensionado, o cliente ficará satisfeito, mas se o desempenho estiver abaixo, o consumidor ficará insatisfeito. Isto posto o cliente pode perceber a qualidade do serviço como algo que não atende às suas expectativas, dando origem as lacunas do processo, dentre elas se encontra a diferença entre a especificação do cliente e a especificação da operação, pois se de um lado o cliente espera mais de um serviço, do outro a organização possui limites inerentes da prestação que divergem do anseio do consumidor (SLACK *et al.*, 2013).

Diante do contexto macro e microeconômico em que atuam as organizações, as mudanças ocorrem frequentemente o que caracteriza a necessidade de oferta bens de consumo e serviço com qualidade, no entanto a fim conferir validade aos processos que se interligam aos valores e crenças da sociedade faz necessário, avaliar, medir, controlar, a cadeia produtiva (PALADINI, 2011).

2.3 CONCEITUANDO OS INDICADORES DA QUALIDADE

“São mecanismos de avaliação formulados em bases mensuráveis, ou seja, são expressões de forma quantitativa. Os indicadores, assim são sempre definidos por números, isto é, em valores associados a escalas contínuas” (PALADINI, 2011, p. 27). Ao se pensar em mensurar indicadores os mesmos devem obedecer alguns critérios básicos que vai desde a real situação da organização até onde se pretende chegar (RODRIGUES, 2004).

De maneira detalhada e precisa a caracterização dos indicadores devem ser pautados por expressões simples e diretas, além de serem facilmente compreendidos, afastando qualquer duplicidade de sentido, em especial precisam estar embasados por fontes que estejam disponíveis de imediato ou a curto prazo, como também as amostras utilizadas necessariamente terão que estar definidas (PALADINI, 2011).

Quanto a visibilidade devem ser representados de forma que garantam a realidade da situação em análise, considerando que a natureza exposta poderá sofrer ajustes, outro aspecto não menos importante é o fato de que o objeto de estudo pode se repetir em diferentes momentos, contanto que o foco seja as causas de sua origem e não apenas os efeitos, outro detalhe que precisa ser atendido é o atingimento de resultados e não uma previsão de futuro (PALADINI, 2011).

As medidas de desempenho são ações monitoradas durante a execução de um processo, visando o alcance de resultados por valorar metas e objetivos específicos nos quais se determinam sua eficiência pelo aproveitamento dos recursos disponíveis, como também o grau de eficácia ao realizar ações que pactuem com o atingimento dos objetivos produtivos, além de sua efetividade por reavaliar todo o contexto processual e produtivo (RODRIGUES, 2004).

Os indicadores da qualidade perpassam por três estágios distintos dentro de uma empresa, tendo como foco o campo operacional referenciado pelo processo produtivo; enquanto que na área tática faz menção ao sistema de suporte ofertado a organização comum todo, que vai desde ao projeto produtivo até a sua manutenção; quanto ao estratégico se ocupa das relações da empresa com o mercado, focando nas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização (PALADINI, 2011).

A qualidade é conquistada por pessoas e para pessoas, a medida com que é planejada, executada, verificada e corrigida, com o propósito de reduzir as anomalias, a mensurabilidade contribui para a confiança, pois estabelece estratégias que são ajustadas à realidade em cumprimento às especificações, motivo pelo qual são estabelecidos indicadores (FALCONI, 2004).

2.4 ÍNDICE PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

A padronização dentro das empresas visa a melhoria, pois não se trata de um método fixo mas antes é o meio pelo qual se implementa ações para alcance de resultados com foco na qualidade dos processos, levando em consideração seu treinamento e verificação contínua, alinhando equipamentos, materiais, produtos à técnicas, procedimentos, através de habilidades, comportamento e motivação (FALCONI, 2004).

Outro aspecto da padronização se reflete na eficiência operacional, estabilidade dos processos, operações sob controle, redução dos custos operacionais, redução no tempo de esperar em favor do cliente (SARQUIS, 2009).

A funcionalidade do indicador está centrado no monitoramento dos processos, possibilitando um diagnóstico das situações indesejadas, permitindo que soluções sejam apontadas para correção das anomalias (RODRIGUES, 2004).

Empresas que trabalham com o gerenciamento dos processos repetitivos buscam um controle da qualidade que envolve estabelecer padrões de trabalho dentro de suas rotinas, de forma a construir processos metódicos afastando falhas ou problemas, por conseguinte aperfeiçoando e controlando o gerenciamento por sistemas (FALCONI, 2004).

A melhoria por sua vez tornar mais rápido a revisão dos processos, dentre eles: o gerenciamento de diretrizes, mudanças organizacionais, atendimento a solicitação do cliente em menor tempo possível (FALCONI, 2004).

E caso o processo não se adeque ao esperado, uma busca das causas devem ser realizadas com base num novo planejamento em função dos conhecimentos adquiridos durante o diagnóstico, no entanto quando o processo atingir o esperado, o padrão deve ser mantido (RODRIGUES, 2004).

2.5 ÍNDICE TEMPO DE ESPERA NA FILA

“A fila de espera consiste no sistema de atendimento nos quais os clientes são atendidos em função da ordem cronológica de chegada ou segundo algum critério de ordenação definido no momento da espera do serviço” (SARQUIS, 2009, p. 121).

O perfeito funcionamento da fila de espera se dá quando a organização consegue remover as anomalias do atendimento, de forma a padronizar e informatizar a atividade, outro aspecto é a configuração da fila se é com base na necessidade do cliente ou do ambiente, por último como será executado seu gerenciamento (SARQUIS, 2009).

O cliente passa por um processo psicológico durante a espera em fila, onde a primeira busca tende conciliar a expectativa com as percepções, enquanto que a segunda denominada “*Maister*” afirma que as primeiras impressões influenciam na

percepção do cliente, a espera excessiva pode levar à perda do consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Uma empresa de serviço têm a missão de tornar o tempo de espera produtivo, afastando assim a ideia de perda de tempo e recursos, o que tem trazido bons resultados é a veiculação de comerciais e distribuição de materiais de leitura, possibilitando o reaproveitamento do tempo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.6 ÍNDICE QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Ao mensurar os processos produtivos como indicador da qualidade, a empresa se ocupa de checar e validar o nível de serviço ofertado, investindo eficiência e eficácia as suas operações, identificando o que há de melhor em relação aos concorrentes, como também corrigindo as fragilidades percebidas, possibilitando o implemento de estratégias para o bom desempenho produtivo (PALADINI, 2011).

Uma precisa gestão direcionada a prestação de serviço, representa valores de satisfação que garantem a manutenção do cliente para as organizações, considerando que todo contato inicial com o cliente é feito pela linha de frente, respondendo diretamente pela empresa o que determina a capacidade de resolução frente aos problemas (CORRÊA; CAON, 2008).

A qualidade do atendimento durante a interação com o cliente se pauta na empatia, cortesia, confiabilidade, segurança, tempo de atendimento (ZEITHAML *et al.*, 2014). A cortesia por sua vez se refere à maneira como os funcionários interagem com o cliente refletindo polidez, atitude amigável em especial por se colocar em lugar do consumidor, conferindo segurança e agilidade ao atendimento (HOFFMAN *et al.*, 2009).

A empresa deve adotar a temática de atender aos clientes prontamente, refletindo o bom preparo de sua equipe, com isso minimizará as falhas no processo da prestação do serviço, como também as reclamações dos consumidores, pois empresas com foco no cliente treinam os funcionários a estarem sempre prontos para ajudar e nunca estão ocupados ou concentrados em conversas que prejudiquem o relacionamento com o cliente por não responder às suas solicitações (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Falhas no momento do atendimento pode prejudicar o valor percebido pelo cliente quanto ao serviço ofertado, considerando que um mesmo serviço pode ser apresentado de maneira diferente em função de fatores geográficos, culturais, organizacionais (ZEITHAML *et al.*, 2014).

A prestação confiável de um serviço é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira sem erros, quando um prestador oferecer ao seu cliente mais do que pode cumprir o consumidor entenderá que está recebendo um serviço de péssima qualidade, embora o mesmo serviço em comparação com a de outros prestadores esteja no mesmo nível de igualdade e qualidade, podendo incorrer na perda do consumidor (GRÖNROOS, 2009).

A perspectiva da qualidade do atendimento pode ser percebido através do cliente pela fidelização, enquanto que para a empresa a mesma perspectiva possibilita redução dos custos, margens de lucro ampliadas, posicionamento frente ao mercado de marca forte e atuante (LOVELOCK *et al.*, 2011).

2.7 ÍNDICE DE DESEMPENHO DA EXPEDIÇÃO NA CAPTAÇÃO

As empresas conciliam marketing e atendimento ao cliente por coordenar seus processos logísticos com base na filosofia “*Just-In-Time*”, o preceito assegura que suprimento e demanda ocorra na quantidade certa e tempo certo, garantindo que os prazos acordados com o cliente sejam cumpridos (POZO, 2010).

A fim de conferir dinamicidade a movimentação dos materiais, as atividades funcionais devem estar demarcadas de acordo com o fluxo de entrada e saída das mercadorias, permitindo que a carga seja posicionada em seus respectivos pontos de transferência (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

A carga que será transportada precisará ser classificada segundo o plano logístico que envolve o aumento da capacidade produtiva, considerando desde a unitização da carga até a sua distribuição, perpassando pelas condições de trabalho que visam redução dos riscos de acidentes em função da demarcação de área e uso de equipamentos, culminando com a circulação no local, tendo corredores bem definidos, além de endereçamento fácil até a sua disponibilidade, através de um sistema de distribuição eficaz e eficiente (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

O princípio de integração determina que a carga seja tratada de acordo com seu modal, tornando o processo mais econômico ao integrar movimentação e coordenação do sistema operacional, respeitando as etapas de estocagem, produção, inspeção, embalagem, expedição e transporte (POZO, 2010).

3 MÉTODO

“A metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 31).

A metodologia utilizada para relacionar o conceito teórico da presente pesquisa sob a problemática: De que maneira os indicadores da qualidade de serviços de uma agência dos correios são mensurados? O recurso utilizado é de natureza documental.

Doravante a classificação da pesquisa será abordada com base nos procedimentos adotado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17).

A pesquisa exploratória depende dos estudos envolvidos acerca do tema proposto sendo estes de pouco conhecimento, pois trata de reunir informações para que os mesmos sejam aprimorados, estabelecendo conceitos, enquanto que a pesquisa descritiva não estabelece relação direta, pois visa descrever características ou coleta de dados sem uma análise vinculada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O método adotado pelo exposto é de caráter documental, utilizando-se de documentos internos e escritos no formato estatístico, como fonte de dados para o embasamento teórico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo de campo busca investigar e levantar informações de maior envergadura, além de serem flexíveis, podendo ser reformulados a qualquer tempo

para uma nova aplicação, além de ser assertivo e confiável em virtude da sua acurácia, outro aspecto de extrema relevância é quanto a sua economicidade (GIL, 2002).

A premissa da pesquisa quantitativa se pauta num conjunto de processos sistêmicos, coadunando numa análise de dados no intuito de padronizar e comprovar teorias, por traçar uma congruência de fatos mensuráveis, a fim de validar as demonstrações teóricas, motivo pelo qual a mesma será utilizada como fonte de estratégia para o problema já exposto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por conseguinte a conceituação técnica adotada na implementação da presente pesquisa, permite identificar a argumentação pelo o uso das ferramentas: exploratória, documental e quantitativa relacionadas no estudo de caso.

3.2 ESTUDO DE CASO – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART

O estudo de caso interage com a realidade por relacioná-la a evidências físicas. Utilizando-se de variáveis que confirmem a veracidade do fenômeno estudado, permitindo compreender o método empregado por fortalecer a lógica do projeto, que vai muito além de uma simples coleta de dados, sendo considerado como ferramenta de análise, por apoiar-se na pesquisa documental e quantitativa (YIN, 2015).

A fim de identificar normas e procedimentos para a correta execução dos processos visando o cumprimento dos acordos de nível de serviço, é que o estudo de caso fez uma investigação empírica, pelo aprofundamento dos indicadores da qualidade na agência de correios Barão de Studart.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento adotado pelo exposto é de natureza documental, pois se utiliza de documentos internos e escritos no formato estatístico, como fonte de dados para o embasamento teórico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O presente capítulo apresenta as técnicas adotadas durante a reunião das informações coletadas, conforme forem explicitadas.

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O instrumento adotado, consiste na técnica quantitativa restringindo-se a coletar informações escritas através de fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A fim de delimitar o instrumento de pesquisa foi utilizado dados estatísticos, extraídos de relatórios dos indicadores da qualidade, sob o uso da ferramenta do tipo *software* da planilha *Microsoft Excel com extensão XML*, encontrados na página da Gerência de Atendimento (GERAT), da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com base no atingimento de metas da Agência de Correios Barão de Studart, conforme segue:

- a) IPMA: índice de padronização e melhoria do atendimento – meta: 85%;
- b) ITEF: índice de qualidade do tempo de espera em fila – meta: 85%;
- c) IQA: índice da qualidade do atendimento nas agências – meta: 91%;
- d) IDEC: índice de desempenho da expedição na captação – meta: 97,30%.

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

Aplicação do instrumento de coleta de dados se encontra representado pela coleta documental que foi cuidadosamente analisado, a fim de evitar informações inverídicas, confusas ou distorcidas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Após a reunião dos dados quanto a qualidade dos serviços da empresa pública, os mesmos são codificados e tabulados em gráficos informativos, a fim de possibilitar um melhor entendimento dos indicadores (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Foi emitido carta de autorização que se encontra no Apêndice A na página 24, solicitando liberação para o uso da fonte de dados da Agência Barão de Studart, que prontamente disponibilizou os resultados alcançados dos indicadores, com aferição de resultados mensais mapeados pelos doze meses do ano de 2017.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

De forma sistematizada são apresentados nas próximas seções a coleta, tabulação e tratamento dos dados que foram utilizados para análise dos resultados.

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados deve refletir o perfeito entrosamento das informações de caráter organizacional, administrativo e científico, aplicando instrumentos e técnicas selecionadas, possibilitando testar e validar os dados reunidos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dados foram coletados em abril de 2018, entre os dias 02 a 16 do referido mês, com base no exercício de 2017, após consolidação de todos os indicadores de janeiro a dezembro de 2017. Quanto ao desempenho durante o processo de padronização o levantamento feito ponderou sobre os últimos quatro anos, instrumento utilizado de natureza documental e quantitativo (INTRANET).

As informações foram reunidas através de página virtual “*Intranet*”, os resultados obtidos já se encontravam calculados e mensurados com base em suas respectivas metas por tipo de indicador.

3.4.2 Tabulação dos Dados

“É a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.167).

A tabulação dos dados foi obtida através de planilha da *Microsoft* no formato Excel com extensão XML e posteriormente representados com gráficos informativos de mês a mês, evidenciando a evolução dos indicadores com base na qualidade dos serviços ofertados, refletindo o modelo de excelência do Programa Nacional da Qualidade (PNQ) e do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF) adotado pela empresa brasileira em sua página virtual interna (INTRANET).

3.4.3 Tratamento dos Dados

Ao final da tabulação foi realizado uma análise que consiste na investigação, com foco na aplicação lógica a fim de responder ao problema proposto, além da interpretação das variáveis sugeridas, diante da relação de serviço sob a ótica da qualidade, trazendo significado ao material coletado de natureza quantitativa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O método estatístico permite uma descrição quantificável, proporcionando entendimento de variáveis, por permitir uma análise dos dados obtidos (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.168).

A técnica utilizada é a de frequência, caráter quantitativo representado por gráficos estatístico mensal, o mesmo foi escolhido por permitir uma análise dos dados coletados, possibilitando a interpretação dos resultados, conferindo validade ao problema pesquisado após confrontação das informações através da pesquisa documental.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são abordados os resultados coletados durante a execução da presente pesquisa, inicialmente foi traçado um breve histórico da unidade alvo do estudo de caso e conseqüentemente de como é tratada a questão da qualidade pela agência de correios.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART

A agência de correios Barão de Studart é uma unidade própria da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), seu quadro de funcionários é composto por um gerente, um tesoureiro e cinco atendentes, cerca de 60% do quadro de pessoal trabalham a mais de quinze anos na mesma unidade num espírito familiar.

A unidade está localizada na Av. Barão de Studart 1864, tendo seu funcionamento de segunda a sexta-feira de 09:00 às 17:00hs.

A loja oferece serviços de postagem de encomendas, correspondente bancário e serviços diversos tais como: CPF e consulta aos órgãos de proteção ao crédito, Seguro de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres (DPVAT), operações via conta MOBILE além da venda de títulos de capitalização e recarga de celular.

Em função da gama de serviços ofertados não há estratificação de público, pois a mesma atende a todos. No entanto o mercado no qual a unidade se encontra inserido é compartilhado por quatro agências franqueadas e duas agências próprias.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em função do acirramento entre empresas na conquista por clientes, os mesmos passaram a perceber o quanto são importantes para as organizações, passando a realizar análise criteriosa na hora da compra, cada vez mais as ofertas apresentam aspectos únicos e copiáveis ao ponto de que a qualidade passou a ser fator determinante para que as empresas se mantenham atuantes no mercado (PALADINI, 2011).

Cada vez mais a qualidade deve ser avaliada e melhorada em consonância com o seu próprio conceito, buscando responder a questionamentos básicos dentre eles: de que forma foi estruturada, é possível realizar melhorias, a gestão da empresa como também os funcionários estão focados na qualidade do que é oferecido? (RODRIGUES, 2004).

É de suma importância ter visão sistêmica dos processos, pois todas as atividades necessárias para o atendimento são reunidos e agrupados, como também são traduzidos em valor organizacional em especial por pertencer a uma cadeia hierarquizada que conta com informações relacionadas ao fluxo do negócio estando condicionadas a entradas e saídas (CARPINETTI, 2012).

4.2.1 Análise do Índice de Padronização e Melhoria do Atendimento

O índice de padronização e melhoria do atendimento avalia aspectos tangíveis desde a limpeza da unidade até execução dos processos rotinizados,

verificando a correta aderência e cumprimento das normas pela equipe através de comunicação visual e gestão de rotinas (MANCAT, MÓD.19).

Ao mensurar o cumprimento das orientações, permite que o desempenho geral e individual flua de maneira positiva dentro da unidade (RODRIGUES, 2014).

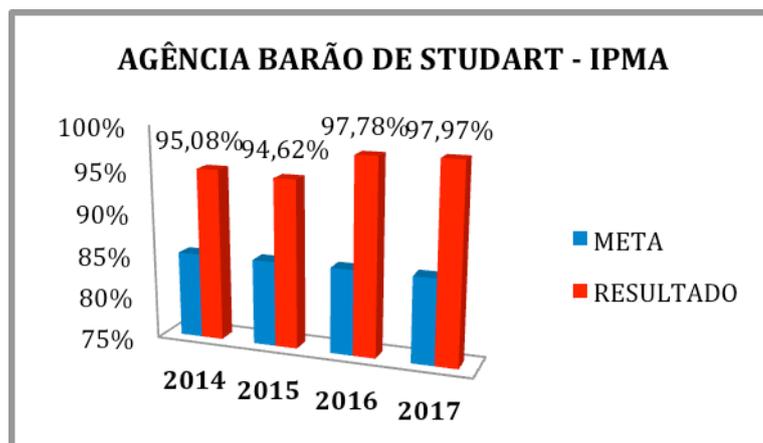
A verificação do índice é composto por uma lista de ações que avaliam os seguintes aspectos: Organizacionais, Gerenciais, Comerciais e Processuais, num total de sessenta e duas perspectivas das quais serão abordadas apenas seis, relacionadas abaixo (MANCAT, MÓD.19):

1. A unidade está limpa?
2. Os cartazes obrigatórios estão no padrão definido, em bom estado de conservação, atualizado e visíveis aos clientes?
3. Os documentos gerados na unidade estão organizados conforme sua classificação e temporalidade?
4. A unidade realizou reuniões, treinamentos obrigatórios conforme orientações, elaborou cronograma semestral de reunião?
5. Há utilização e acompanhamento por meio das ferramentas de gestão GCR?
6. O atendimento ao público se inicia com todas as posições de trabalho previstas ocupadas, sistemas conectados e com produtos e numerário devidamente supridos?

Com base nos dados levantados para o indicador nos últimos quatro anos, considerando que a métrica representa 85% de conformidades, tomando por base as respostas positivas aos questionamentos avaliados, de forma que o mesmo pode ser mensurado ao dividir o número de respostas positivas, pelo número de respostas negativas, a unidade têm mantido a padronização acima do esperado para o indicador (MANCAT, MÓD.19).

A fim de conferir validade aos resultados obtidos, o levantamento realizado analisou o comportamento do indicador durante o ciclo avaliativo dos anos de 2014 a 2017, considerando que a avaliação é realizada uma vez por ano. Conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Indicador de Padronização e Melhoria do Atendimento



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

4.2.2 Análise do Índice Tempo de Espera na Fila

O indicador possibilita mensurar a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente de varejo dentro de um tempo padrão de até 15 minutos de espera em fila. A medição se dá por meio da extração de informações do módulo nacional do Sistema de Gerenciamento e Espera em Fila (SIGESF). O critério para implantação do programa consiste na média acima de quatro guichês ativos por unidade (MANCAT, MÓD.19).

O SIGESF – é um sistema informatizado e operacionalizado por Equipamento de Gerenciamento de Filas – EGF, composto por Totem dispensador de senhas (monitor “*touch screen*”, microcomputador interno, impressora de senhas) e Painel Multimídia o que permite apresentar os serviços do portfólio da empresa, dando a conhecer ao público os serviços disponíveis da unidade (MANCAT, MÓD.19).

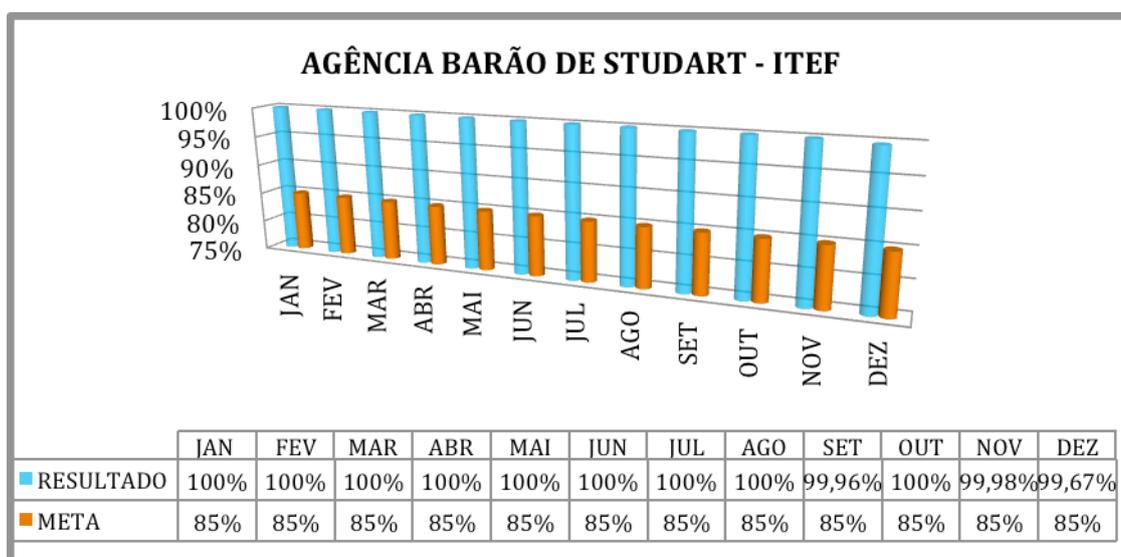
Visando atender à Lei nº 10.048/2000 e Decreto nº 5.296/2004, o ordenamento da fila de espera obedece ao seguinte critério: Atendimento Prioritário, Sedex, Banco Postal, Outros Serviços e Serviços Sazonais (MANCAT, MÓD.19).

O índice é de 85% sendo aferido da seguinte forma: quantidade de tempo de espera em fila é igual ao total de clientes atendidos, menos quantidade de clientes atendidos acima do padrão, dividido pelo total de clientes atendidos. A fim de atingir o indicador a unidade deve verificar diariamente se a solução para organização de fila está sendo utilizado conforme orientação, como também se o atendente está

validando a senha chamada no painel, por informar início e término do atendimento (MANCAT, MÓD.19).

De acordo com os resultados alcançados pela unidade durante o ano de 2017 de janeiro a dezembro, a loja têm demonstrado conhecimento acerca do uso da ferramenta, como também evitado anomalias na espera pelo atendimento, evitando assim a perda de clientes ou insatisfação quanto ao serviço ofertado (SARQUIS, 2009).

Gráfico 2 – Indicador Tempo de Espera na Fila



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

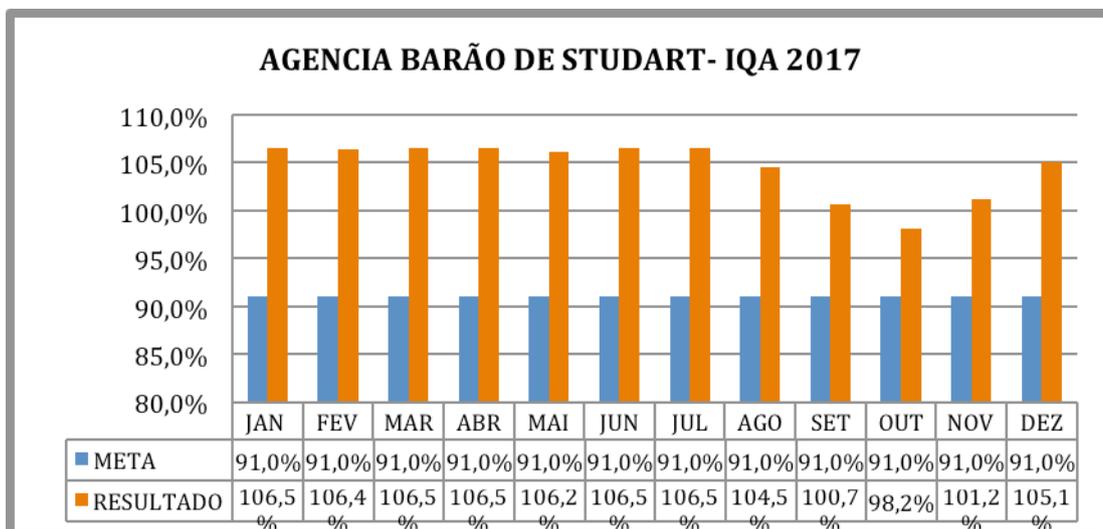
4.2.3 Análise do Índice Qualidade do Atendimento

Por se tratar de um indicador recorrente a fim de se atingir a excelência, como também seu direcionamento se dá em função do cliente, de forma que todo o processo retorne a empresa, circundado os elementos construtores da qualidade, fortalecendo assim o processo produtivo da organização em adição aos acordos de serviço (PALADINI, 2011).

O indicador em análise, reflete os resultados obtidos por toda cesta de índices, o que permite avaliar a cadeia produtiva, através da métrica de 91% de conformidades, o mesmo é mensurado após a consolidação dos indicadores: IPMA cujo o peso é um, seguido do ITEF com peso três, quanto ao IDEC o valor atribuído é oito, dividido por doze (INTRANET).

O resultado é obtido através de fontes internas com polaridade de quanto maior melhor, o que demonstra empenho por parte da unidade no alcance e superação da meta. Conforme gráfico 3:

Gráfico 3 – Indicador de qualidade do atendimento



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

4.2.4 Análise do Índice de Desempenho da Expedição na Captação

O indicador trabalha a confiança do cliente quanto a atividade de transporte, reavaliando o processo logístico com base na postagem e entrega das encomendas no prazo ajustado com o consumidor durante a aquisição do serviço (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

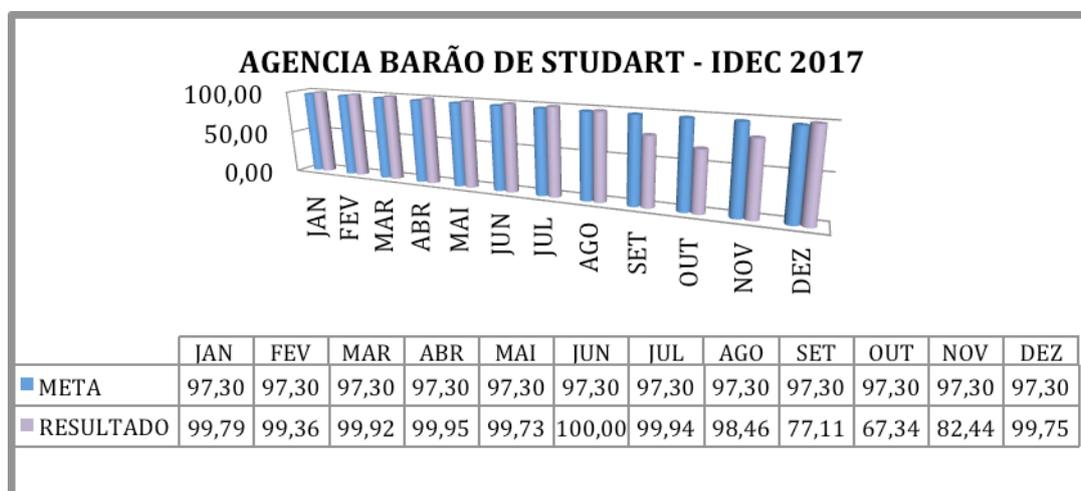
A meta de 97,30% é estabelecida pela fórmula: quantidade de encomendas econômicas e urgentes expedidas dentro do prazo, dividido pela quantidade total de mercadorias postadas no dia dentro da loja de atendimento. O resultado do indicador é aferido através dos sistemas internos de rastreamento da empresa de forma que os mesmos informam dia, horário, local de postagem e encaminhamento (INTRANET). Para o correto funcionamento do índice são levados em consideração os seguintes aspectos enumerados abaixo (MANCAT, MÓD. 19):

1. A área de expedição e tratamento está organizada de acordo com o fluxo de entrada e saída de objetos? Há demarcação de cartazes e carga a ser tratada e tratada em seus respectivos unitizadores?

2. A carga a ser expedida está posicionada no ponto de transferência, antes da chegada do veículo de coleta?
3. A unidade realiza o encaminhamento dos objetos captados dentro do prazo previsto de expedição? Quanto aos objetos recebidos após o prazo, o cliente foi informado que a postagem foi realizada depois do horário de encaminhamento?
4. A unidade cumpre as normas internas de expedição e procedimento de acondicionamento de carga para o centro de armazenagem? A verificação ocorre por amostragem de no mínimo 5 objetos, quanto ao cumprimento da guia de expedição, etiquetagem, rotulação, unitização, dimensões da carga e acondicionamento quando necessário.
5. A loja cumpre os procedimentos de carga e descarga dos objetos?

Com base nos resultados obtidos pela unidade, notasse que a mesma têm cumprido corretamente as orientações apontadas para o atingimento e superação do indicador (POZO, 2010). Conforme gráfico 4:

Gráfico 4 – Indicador de Desempenho da Expedição na Captação



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização desta pesquisa buscou alinhar a problemática sugerida ao ordenamento científico do qual foi possível estabelecer a congruência entre ações e resultados. O questionamento feito foi de que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios?

A primeira análise feita foi quanto a definição da qualidade e indicadores e de como estes corroboram para execução da prestação de serviços numa agência de correios. O segundo passo foi identificar os índices de desempenho e de como estes estão sendo tratados pela unidade, pois os mesmos possibilitam a verificação, medição, execução dos processos de atendimento por parte da loja.

O indicador de padronização e melhoria, cria um ciclo contínuo em que aspectos processuais são avaliados e melhorados a medida com que se repetem, durante a avaliação anual em que a agência Barão de Studart foi submetida, a mesma demonstrou compromisso com alcance de resultados, tal afirmativa se pauta pela relação meta e atingimento, de forma que a unidade apresentou um desempenho acima dos 90% para o índice.

Quanto ao índice de tempo de espera na fila, em que a temporalidade é de 15 minutos, onde se concentra o gargalo de muitas empresas que realizam atendimento ao público, a loja têm conseguido um resultado acima da métrica proposta com mais de 99% de alcance da meta que é de 85%.

Já em relação ao indicador qualidade do atendimento, por se concentrar no resultado mensal de todos os indicadores a unidade apontam um desempenho acima dos 100%, o fato se dá em função da métrica estabelecida de 91% e quando a loja atingiu o valor demarcado, o que estiver acima disso resultará num nível de excelência superior ao proposto. Uma vez que o mesmo avalia os processos de desempenho da unidade se faz necessário incrementar o índice com a resposta do cliente frente ao serviço ofertado, coadunando com o objetivo do indicador de assegurar os acordos de serviço junto aos clientes.

Em relação ao índice de expedição e captação o cumprimento do indicador implica diretamente na satisfação do cliente que por sua vez contratou um serviço com prazo de entrega, em especial a unidade deve estar ciente que uma mercadoria captada deve impreterivelmente ser encaminhada no sistema de rastreo além de fisicamente, garantindo assim o sucesso do processo logístico. Nos meses de setembro, outubro e novembro a unidade teve um resultado muito abaixo do esperado, no entanto em dezembro conseguiu recuperar o indicador.

O que caracteriza a necessidade de constante acompanhamento e contorno de anomalias no cumprimento dos objetivos organizacionais a fim de se manter sustentável.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de *et al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ABEPRO, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCONI, Vicente Campos. **Qualidade total. Padronização de empresas**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba: IESDE, 2012.

GURGEL, Floriano do Amaral; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: PIONEIRA THOMSON LEARNING, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Serviços**: por segmentação de serviço. Brasil: IBGE 2014. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/receita-por-segmento-de-servico.html>>. Acesso em: 30 set. 2017.

INTRANET. **Site interno da instituição**. Disponível em: <<http://intranet/ce>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégias**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MANCAT. **Manual de comercialização e atendimento**. Disponível em: < //[sac0205](#) > acesso em: 02 abr. 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, Luísa. Por atender mal, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões. **Revista Exame**, São Paulo, 06 abr. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientes-e-us-217-bilhoes/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

MOREIRA, Rafael. O que os últimos resultados do PIB apontam. **Economia de Serviços**, Brasília, 06 set. 2017. Disponível em: <<https://economiaservicos.com/2017/09/06/o-que-os-ultimos-resultados-do-pib-apontam/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: GEIQ Gestão Integrada para a Qualidade: padrão Seis Sigma - Classe Mundial**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de Marketing para serviços:** como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 16 de abril de 2018.

Eu, Francili Moreira de Sousa Costa, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "INDICADORES DA QUALIDADE EM SERVIÇO NUMA AGÊNCIA DE CORREIOS: ANÁLISE PRÁTICA".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Francili Moreira de Sousa Costa
Aluna-Pesquisadora

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva
Orientador da Pesquisa

José Oberdan Barbosa de Oliveira
Gerente da Agência de Correios Barão de Studart BPII