

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS

SITUAÇÃO DA QUALIDADE NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DA ECT

**Autores: Sebastião Bittencourt de Oliveira
Ormi Antônio Hütner**

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
1997**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SITUAÇÃO DA QUALIDADE NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DA ECT

Autores: Sebastião Bittencourt de Oliveira
Ormi Antônio Hütner

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do Certificado de Extensão Universitária do Curso de Gestão para Chefias Operacionais dos Correios.

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

CURITIBA
1997

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus por ter permitido que participássemos do curso com bom aproveitamento, apesar das dificuldades encontradas devido ao grande período afastados dos bancos escolares.

"Confia ao Senhor as tuas obras, e os teus desígnios serão estabelecidos".

Provérbios 16:3-

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às nossas famílias pelo apoio dispensado durante o período de duração do curso; dando nos força para alcançarmos o nosso objetivo, a sua conclusão. Agradecemos aos professores que com competência e conhecimento ministraram as suas respectivas matérias. Em especial agradecemos ao Professor Dr. João Carlos da Cunha que possibilitou que concluíssemos este trabalho através da sua orientação.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À diretoria regional da ECT que possibilitou a realização do curso em parceria com a Universidade Federal do Paraná, dando mostras que deseja investir em treinamento e no desenvolvimento dos seus empregados, com vistas a enfrentar os desafios advindos com a globalização da economia.

SUMÁRIO

- LISTA DE SIGLAS.....	viii
- LISTA DE FLUXOGRAMA.....	ix
- RESUMO.....	x
- INTRODUÇÃO.....	08
1 - JUSTIFICATIVA.....	08
2 - OBJETIVOS DO PROJETO.....	09
3 - METODOLOGIA.....	09
4 - REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA.....	10
5 - A EMPRESA.....	10
5.1 - DESCRIÇÃO GERAL.....	10
5.2 - RESTRIÇÕES A PROPOSTA.....	12

CAPÍTULO I

1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE.....	14
----------------------------------	----

CAPÍTULO II

2 - A SITUAÇÃO DA QUALIDADE NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DA ECT..	15
2.1 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	17
2.1.1 - NÍVEL ATUAL DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	17
2.1.2 - COMO SE CONTROLA A QUALIDADE HOJE?.....	18
2.1.3 - QUAL O NÍVEL ATUAL DA PRODUTIVIDADE HOJE?.....	19
2.1.4 - COMO SE CONTROLA A PRODUTIVIDADE HOJE?.....	20
2.1.5 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO POSTAL.....	21

CAPÍTULO III

3 - PORQUÊ MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIARIA NA ECT.....	22
---	----

CAPÍTULO IV

4 - ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	24
4.1 - QUESTIONÁRIO INTERNO.....	24
4.2 - QUESTIONÁRIO EXTERNO.....	25

CAPÍTULO V

5 - PROPOSTAS.....	27
5.1 - COMO IMPLANTAR O PROGRAMA DE QUALIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA NA ECT?.....	30
5.2 - COMO MANTER O PROGRAMA DE QUALIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA DA ECT?.....	31
5.3 - PROPOSTAS SOBRE OS PROBLEMAS APRESENTADOS NO QUESTIONÁRIO INTERNO.....	33
5.4 - O QUE PROPOMOS COM RELAÇÃO AOS ANSEIOS DO CLIENTE?.....	35

CAPÍTULO VI

6 - SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	37
6.1 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL EM RH.....	37
6.2 - TREINAMENTO PARA SUPERVISORES.....	37
6.3 - TREINAMENTO PARA CHEFES DE CDD's.....	38

CAPÍTULO VII

7 - PROPOSTAS EM RECURSOS HUMANOS.....	39
7.1 - DO TREINAMENTO DOS ENVOLVIDOS.....	39
7.2 - TREINAMENTO DA BASE.....	40
7.3 - COMO MINISTRAR ESSE TREINAMENTO?.....	41

CAPÍTULO VIII

8 - ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA MÚTUA.....	42
8.1 - ALIMENTANDO NOVOS HÁBITOS.....	44
- CONCLUSÃO.....	45
- INCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	47
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
- ANEXOS.....	49

LISTA DE SIGLAS

CLT	CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO.
ECT	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.
ISO	INTERNACIONAL ORGANIZATION STANDARTIZATION.
SD	SISTEMA DE DESTRTAMENTO.
SEDEX	SERVIÇO DE ENCOMENDA EXPRESSA.
UFPR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

LISTA DE FLUXOGRAMA

FLUXOGRAMA 01 - UNIDADE DOMICILIÁRIA - CDD...16

FLUXOGRAMA 02 - DISTRIBUIÇÃO EXTERNA DE
OBJETOS POSTAIS.....27

FLUXOGRAMA 03 - DISTRIBUIÇÃO EXTERNA DE
OBJETOS POSTAIS.....27

RESUMO

Mesmo não sendo isenta de imperfeição, esta nova disposição apresenta um progresso inegável: A garantia de qualidade tenta intervir em conjunto com os diferentes processos de concepção e produção. A prevenção passa a assumir o lugar da inspeção. A área responsável pela garantia da qualidade tem uma função essencial de coordenação e de fechamento, porém, esta função continua ambígua, pois, a área envolvida ou responsável pelo programa, continua a ser uma ouvinte. Se os responsáveis pelo programa de qualidade ultrapassam suas funções e se o antagonismo persiste entre os que executam e os controlam, chega-se a um impasse. A mudança decisiva só poderá acontecer quando a administração tomar consciência de sua responsabilidade em relação a qualidade, responsabilidade esta que lhe pertence de fato e não pode ser delegada a outro setor, por mais especializado que seja.

A qualidade é uma função não pode ser delegada. A qualidade é importante demais para ser confiada apenas aos especialistas! É como convencer a administração desta responsabilidade?

Enfatizando o núcleo do combate, falando em termos técnicos em outras palavras, mostrando aos responsáveis pela administração que um nível melhor de qualidade reduz os custos, aumenta a produtividade e trás vantagens em termos competitivos. A administração tem um papel primordial para criar um aperfeiçoamento constante da qualidade. Esse aperfeiçoamento é feito projeto a projeto que vai dos sintomas as causas, das causas às soluções a uma nova prática e a conservação do que foi aprendido. Cada membro da administração seja ele central ou regional, deve se responsabilizar em levar adiante os projetos de aperfeiçoamento e integrá-lo em um plano global para obter a adequação dos nossos serviços as necessidades dos clientes.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a **qualidade** passou a fazer parte da preocupação que as empresas têm para manter a sobrevivência e melhorar os níveis de competitividade. Com base nessa preocupação, as empresas de um modo geral estão apresentando uma evolução rápida, buscando acompanhar de uma forma mais objetiva a globalização da economia, provocando uma corrida na busca de mercado em qualquer segmento, fazendo com que haja maiores e melhores opções para os consumidores finais, sejam eles de produtos ou serviços.

1 - JUSTIFICATIVA

As mudanças que ocorrem hoje na economia, afetam todas as empresas de um modo geral. A **E.C.T.** (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) não é diferente dessas empresas e sendo assim, deve investir em programas de qualidade, principalmente na sua área de distribuição, visando buscar de maneira contínua a satisfação dos clientes.

O monopólio postal até bem pouco tempo, garantia os serviços prestados pela **E.C.T.**, na entanto, esse monopólio vem desaparecendo de maneira acelerada, mesmo sem revogações das leis que regulam o assunto. Apesar dessa ameaça a **E.C.T.** tem plenas condições de se manter na vanguarda nas atividades que

exerce, mas para isso, deve apostar nas mudanças que se fizeram necessárias, para que a organização permaneça forte, pois, os desafios são grandes, os concorrentes crescendo e os usuários exigindo cada vez mais qualidade.

2 - OBJETIVOS DO PROJETO

Avaliar a atual situação da qualidade na área de distribuição da E.C.T., propondo a longo prazo, a implantação de um programa de qualidade com vistas ao cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega dos objetos de correspondências conforme as suas classificações, buscando a satisfação dos nossos clientes.

3 - METODOLOGIA

As informações para elaboração do trabalho foram levantadas com base no fluxo da carga, nas tarefas diárias do pessoal que executa as atividades de triagem e distribuição dos objetos postais, bem como em análise de opiniões dos clientes externo e interno.

4 - REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

Todo material bibliográfico utilizado, foi de grande valia para a execução deste trabalho. Apesar dos diversos exemplos citados não apresentarem similaridades com os trabalhos executados pela E.C.T., serviu como aprendizado e principalmente como uma direção para a execução do nosso trabalho, mostrando que o que propomos tem aplicabilidade na realidade do nosso dia-a-dia.

Considerando que devemos buscar de maneira contínua a melhora da qualidade na prestação dos nossos serviços e que o presente trabalho é apenas um começo com vistas à nossa preocupação com o **tema qualidade**, devemos na medida do possível, rever o material bibliográfico utilizado por nós para a execução deste trabalho, além de buscar novos conhecimentos ou treinamentos específicos sobre o assunto, dando mostras de que o nosso trabalho valeu tanto à pena, que tomamos gosto pelo assunto e estamos prontos a aprender cada vez mais sobre qualidade, aplicando-a no nosso trabalho e em nossa vida familiar também.

5 - A EMPRESA

5.1 - DESCRIÇÃO GERAL

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, foi criada no dia 20/03/69 através do decreto **Lei 509/69**. Está

vinculada ao ministério das comunicações, tratando-se de uma empresa estatal e o regime de pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A E.C.T. tem como principais atividades, a coleta e entrega de malotes (correspondência agrupada), postagem, encaminhamento e entrega de objetos postais tanto no regime interno como no regime internacional, obedecendo nesse caso aos tratados e convenções.

Tendo hoje aproximadamente oitenta mil empregados, a E.C.T. está presente em todos os municípios brasileiros, participando de certa forma de um trabalho social junto a população brasileira, pois, em muitos municípios, o que se arrecada não cobre os custos empregados.

Apresentamos a seguir, o número de pontos de atendimento da E.C.T. no Brasil e no Paraná:

Brasil

- 5.369 - agências de correios
- 1.628 - agências de correios franquizadas
- 2.372 - agência de correios satélites
- 37 - agências filatélicas
- 1.873 - postos de correios
- 874 - centros de triagem

875 - centros operacionais

480 - centros de distribuição domiciliária

Paraná

359 - agências de correios

1 - agência filatélica

112 - agências de correios franquizada

32 - agências de correios satélites

317 - postos de correios

35 - centros de distribuição domiciliária

3 - centros de triagem

4 - centros operacionais

5.2 - RESTRIÇÕES A PROPOSTA

Citamos a seguir alguns itens que podem impedir ou dificultar a implantação do que se propõe:

A - Os prazos de encaminhamento dos objetos postais são definidos por documentos básicos da empresa, cuja mudança depende de avaliação da administração central;

B - O trabalho foi desenvolvido a nível de Curitiba, de acordo com as peculiaridades aqui existentes

ficando limitada qualquer responsabilidade por ações de mudanças;

C - A implantação visando a melhoria na qualidade na prestação dos serviços conforme proposta, poderá ter uma demora além do que se espera, haja visto que esse trabalho deverá ser executado por técnicos da própria E.C.T., que estarão acumulando além das suas funções normais, a participação num grupo de pessoas responsáveis pela implantação do programa.

CAPÍTULO I

1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

Existem diferentes conceitos sobre qualidade, cada qual surgido de um contexto. Citamos alguns deles:

"Qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornece a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas". Definição geral da **I.S.O.** (Internacional Organization Standartization).

"A qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto ou serviço vai ao encontro de suas necessidades e corresponde às expectativas" (**Pet Townsende**).

"A qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não, apenas ao cliente, mas à sociedade, a longo prazo". (**Genichi Taniguchi**).

Para nós da ECT, podemos entender a definição de qualidade da seguinte forma:

Respeito aos prazos da entrega conforme especificações, garantindo a confiabilidade dos nossos serviços, satisfazendo as necessidades dos clientes.

CAPÍTULO II

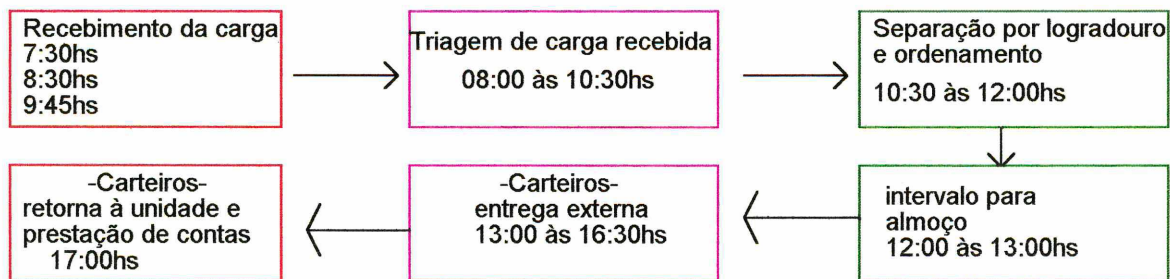
2 - A SITUAÇÃO DA QUALIDADE NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DA ECT

Este trabalho visa analisar a distribuição domiciliária nos moldes atuais feito pela a ECT, propondo mudanças com o intuito de melhorar a qualidade nesse serviço, visando satisfazer as necessidades dos nossos usuários. O serviço de distribuição domiciliária da ECT, tem alternado bons e maus momentos, não por culpa da sua direção, seja ela regional ou central, bem como do seu quadro de funcionários, que na sua maioria tem se mostrado fiel e determinado, mesmo diante de dificuldades tais como:

O volume crescente de objetos a serem tratados, o aumento do percurso percorrido, falta de pessoal, etc.

A fim de melhorar comentar e apresentar as nossas sugestões para se obter uma qualidade a nível das exigências do mercado atual, apresentamos a seguir o fluxograma atual de uma unidade domiciliária-CDD.

FLUXOGRAMA 01 - UNIDADE DOMICILIÁRIA - CDD



O fluxograma apresentado, além de não ser a expressão exata do dia a dia de um centro de distribuição por razões diversas, dentre elas, a oscilação da carga e o recebimento dessa de maneira fracionada, entendemos ser o mesmo, ante produtivo pelos aspectos a seguir:

A oscilação de carga, causa vez por outra, sobrecarga nas diversas tarefas do carteiro, causando também atraso na saída para a distribuição, tornando os distritos postais alternados, ou seja, ficando objetos sem distribuir;

A carga chegada fracionada em situação de tráfego normal, faz com que haja um decréscimo da produção na triagem, pois eventualmente na chegada por exemplo da segunda carga, é possível que a primeira já esteja triada e os carteiros estejam fazendo outra atividade.

Esse recomeço no nosso entendimento quebra o ritmo dos trabalhos, causando perda de tempo para as tarefas, seguintes (separação por logradouro, ordenamento e entrega).

Essas situações indicam normalmente que haverá necessidade de pagamento de horas extras em casos de distritos postais cujas características não permitam entrega externa até o limite do horário estipulado para o fim da jornada de trabalho do carteiro.

O pagamento de horas - extras, além de não resolver o problema da distribuição como um todo e no caso de ser contínua, provoca stress no empregado e conseqüentemente quebra na sua produção, prejudicando assim a qualidade dos serviços.

2.1 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

2.1.1 - NÍVEL ATUAL DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O nível dos serviços prestados em termos de distribuição da ECT, está deixando a desejar, por motivos e razões diversas, tais como:

1. Aumento no volume de objetos postais a serem distribuídos;

2. A sobrecarga de trabalho em função do volume;
3. Vagas abertas e não repostas;
4. Falta de reserva técnica para suprir faltas eventuais ao trabalho;
5. Descrédito no sistema de distritamento em função do não cumprimento do que nele é apontado, (sistema de distritamento-SD), é o sistema que avalia a real necessidade de pessoas para compor o quadro de pessoal de uma unidade distribuição em determinada área.

2.1.2 - COMO SE CONTROLA A QUALIDADE HOJE?

A qualidade de distribuição da ECT, atualmente é medida por amostragens extraídas dos objetos a serem distribuídos, onde são verificados o cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega conforme a classificação desses, por grupo conforme segue:

Grupo 1= capital do estado-----D+1

Grupo 2= interior do estado-----D+1

Grupo 3= capital de outros estados----D+1

Grupo 4= interior de outros estados---D+2

Esse modelo de controle de qualidade vale tanto para objetos de postagem simples, como os objetos de postagem especiais (SEDEX), sendo que para essa finalidade existe a seção de qualidade operacional, subordinada à gerência de operações. A pesquisa para se apurar a qualidade é realizada na unidade conforme escala de conhecimento exclusivo da chefia da seção de qualidade operacional, sendo sempre uma surpresa para as chefias das unidades pesquisadas. Essa seção é composta de empregados especializados para esse fim.

A pesquisa de qualidade telegráfica, também realizada pela mesma seção, embora seja igualmente por amostragem, se realiza de dois em dois meses por um período de duas semanas, enquanto que para os objetos postais a pesquisa é mensal com a utilização de dois dias, sendo um dia propriamente destinado à pesquisa e na véspera para o quantitativo de restos eventuais de objetos não entregues.

2.1.3 - QUAL O NÍVEL ATUAL DA PRODUTIVIDADE HOJE?

O nível atual de produtividade, está difícil de ser medido, já que o aumento da carga, a dificuldade de reposição de vagas, são fatores que dificultam dizer com exatidão a quanto anda o nosso nível da produtividade. Podemos afirmar porém, que se pudéssemos avaliar constantemente a produtividade do nosso pessoal, iríamos constatar que na sua

maioria, qualquer tipo de medição estaria sendo superada, pela determinação e comprometimento que apresenta esse pessoal.

No caso das unidades de distribuição, existe um parâmetro para a triagem que é de aproximadamente 1800 objetos/hora por empregado, parâmetro esse que julgamos não ser real, pois, dado à características diferentes existentes aos empregados, esse parâmetro em alguns casos, poderá ser reduzido em até 50%. Para justificar essa redução, podemos dizer que uma unidade de distribuição da área central com o dobro de objetos para triagem/distribuição em relação a uma unidade de distribuição da periferia, tem uma produtividade maior, por ter um número menor de trechos (ruas), facilitando assim a memorização, dispensando quase na sua totalidade a consulta a lista de indicação de triagem. Para as demais atividades do carteiro, separação por logradouro, ordenamento e entrega, podemos medir a produtividade, com acompanhamento supervisionado e ou através de troca de setores, proporcionando a avaliação entre indivíduos.

2.1.4 - COMO SE CONTROLA A PRODUTIVIDADE HOJE?

A produtividade hoje, basicamente é feita de maneira subjetiva, em função das dificuldades operacionais encontradas por razões diversas, entre elas, o volume de carga a ser tratada e o aprendizado de empregados recém-contratados

que não permite uma divisão equitativa das tarefas, fazendo com que alguns produzam mais, ou seja, cada empregado mais antigo, produz por ele e faz a parte de um recém-contratado. Quanto encerra-se a triagem dos objetos a serem entregues, podemos afirmar que a produção geral foi atingida dentro do horário pré-estabelecido para o dia em decorrência do volume da carga, no entanto, podemos afirmar também que nem todos tiveram o mesmo grau de produtividade. Daí concluímos que a produtividade de uma equipe de determinada unidade de distribuição estará em níveis mais elevados quando a equipe for mais constante, tornando-a coesa, fazendo com que todos produzam na mesma proporção.

2.1.5 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO POSTAL

Sabemos que a quantidade de objetos distribuídos pela E.C.T., vêm aumentando consideravelmente, o que dificulta por vezes as atividades dos centros de distribuição, que devem fazer com que todos esses objetos cheguem as mãos dos respectivos destinatários em tempo hábil, ou seja, nos prazos previstos para entrega, conforme a categoria de cada objeto.

Apresentamos a seguir, gráficos comprobatórios da evolução do tráfego postal na E.C.T. (ver anexos).

CAPÍTULO III

3 - PORQUÊ MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIARIA NA ECT?

Apesar de gozar de um prestígio altíssimo junto à população em geral, mesmo se tratando de uma empresa estatal, sentimos a necessidade de melhorar ainda mais esse prestígio, através da implantação de um programa de qualidade, onde devemos estar buscando constantemente a satisfação dos nossos usuários, que são o motivo e a razão pelos quais executamos os nossos serviços.

A qualidade hoje, é tema atual e global. A internacionalização do mercado e a sua globalização, levarão ao desaparecimento dos mercados concorrentes, aqueles mercados conquistados de maneira **tradicional**.

Com a evolução da comunicação, o cliente tornou-se uma pessoa mais exigente e mais livre, pois, viaja compara, muda de opinião e, eventualmente, se adapta ao produto ou serviço proposto pela empresa global, porém, com preços acessíveis e qualidade impecável.

Outro grande motivo pelo qual devemos melhorar e investir em qualidade é sem dúvida a concorrência. Está certo, que estamos presentes em todos os municípios brasileiros, que

gozamos de prestígio junto a sociedade, mas assas fatores não são bastantes para que possamos garantir que estaremos na vanguarda ou que seremos donos da situação.

É necessário que nos preocupemos com a concorrência, pois, existe a ameaça e devemos aproveitar todos os fatores que nos são favoráveis para buscar uma melhora na qualidade dos serviços prestados por nós e mostrar aos nossos usuários que estamos mudando, para melhor.

CAPÍTULO IV

4 - ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS:

4.1 - QUESTIONÁRIO INTERNO

Podemos observar pelo gráfico relativo ao questionário interno, que cerca de 20% dos empregados têm menos de um ano de empresa. Esse fato, mostra que houve no último ano, a mesma proporção em desligamento contratação, contratação e ou reposição de vagas. Considerando que a qualidade do serviço de distribuição está ligado diretamente ao profissional carteiro, podemos afirmar também que essa qualidade é prejudicada de acordo com a oscilação no quadro de pessoal que ocupam esse cargo, pois, devido as peculiaridades inerentes ao cargo, esse profissional estará apresentando um melhor rendimento justamente acima de um ano, quando já deverá ter adquirido plenos domínios das suas atividades.

Observamos também que cerca de 20% dos empregados pesquisados sentem que estão sobrecarregados quanto à área percorrida e o volume de objetos por eles entregues. Esse fato pode estar ligado ao que foi levantado no parágrafo anterior com relação ao tempo de serviço no cargo, mas pode também estar ligado à falta de uma manutenção no Sistema de Distribuição (SD).

Outro fato que nos chamou a atenção no Questionário Interno foi a resposta à pergunta número 7, onde aproximadamente 20% dos empregados responderam que trabalham por necessidade, podemos afirmar que ela não está satisfeita com o que faz, podendo não produzir o suficiente para a equipe e muito menos apresentar uma boa qualidade nos serviços que executa, a menos que essa pessoa seja dotada de um grande senso de profissionalismo.

Quanto a questão apresentada sobre o período de distribuição, se na parte da manhã ou na parte da tarde, aproximadamente 50% dos empregados preferem que a entrega seja executada no período da tarde, enquanto que cerca de 10% desses, optaram pela entrega no período da manhã.

4.2 - QUESTIONÁRIO EXTERNO

Embora 80% dos clientes tenham apontado a nossa qualidade entre boa e ótima, 20% dos entrevistados acharam que o serviço prestado pela ECT está ruim, com relação a distribuição domiciliária, sendo que desses, 10% indicaram que os nossos serviços estão estáveis e outros 10% indicaram que estão decaindo na qualidade.

Destacamos ainda no questionário externo que o cliente gostaria de receber a sua correspondência com

segurança e regularidade e acha mais importante no relacionamento com o nosso pessoal, o item profissionalismo.

Com relação ao período de entrega das correspondências, 50% disseram que tanto faz, 10% preferem o período da tarde e 40% o período da manhã.

CAPÍTULO V

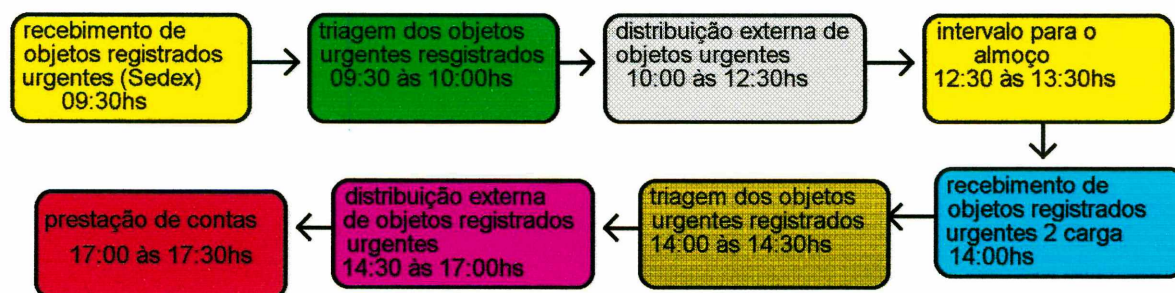
5 - PROPOSTAS

Após análise sintética da situação atual, apresentamos a seguir sugestão de 2 fluxogramas para a mudança em busca de uma melhor qualidade no que diz respeito à distribuição externa de objetos postais:

FLUXOGRAMA 02 - DISTRIBUIÇÃO EXTERNA DE OBJETOS POSTAIS



FLUXOGRAMA 03 - DISTRIBUIÇÃO EXTERNA DE OBJETOS POSTAIS



O primeiro fluxograma demonstra a sugestão para o tratamento de objetos e registrados não urgentes. O segundo fluxograma mostra exclusivamente o desempenho dos objetos registrados urgentes que deverão ser tratados como tal, cuja distribuição deverá ser feita com carteiros motorizados, garantindo-se assim a entrega especial. Após apresentação dos dois fluxogramas, passamos então a justificá-los:

Fluxograma nº 2 além de dar uma diferenciação do tratamento dos objetos simples e ou registrados não urgentes, vai permitir uma avaliação melhor da carga a ser tratada, ou seja, maior possibilidade de estabelecer prioridades inclusive a partir do centro de triagem:

A distribuição nos moldes sugeridos permitindo ao supervisor nos casos de distritos postais descobertos por faltas de qualquer natureza, uma segunda saída, mesmo que na forma de mutirão, a fim de não sobrecarregar apenas um indivíduo. Evidentemente que essa situação deverá ser resolvida com critérios para não haver prejuízos para a triagem e as fases internas preparatórias; Para os casos de carteiros recém contratados ou carteiros que cuja mudança de distrito postal for necessária, inicialmente haverá um tempo maior de distribuição, já que essa poderá continuar após o almoço. Contudo essa situação deverá ter um acompanhamento do(s) supervisor(es), para que de igual maneira não haja prejuízos para o restante da equipe; Quando houver,

necessidade de horas-extras, essas serão utilizadas apenas para a triagem, através do aproveitamento daqueles empregados que melhor desempenham essa tarefa; Na situação atual, a fase preparatória da distribuição (triagem por distrito postal, separação por logradouro e ordenamento termina por volta de 12:00hs, quando os carteiros deixam prontos os objetos a serem encaminhados aos depósitos auxiliares é exercida pelos motoristas ou carteiros-motorizados o que causa sobrecarga a esses e obrigatoriamente pagamento de horas-extras no final da jornada diária de trabalho em função dessa atividade. Na situação proposta os objetos destinados aos depósitos auxiliares ficariam prontos no final da tarde, sendo distribuídos pelos carteiros-motorizados, na primeira hora da manhã, evitando assim a despesa com horas-extras ao mesmo tempo que permite a esses profissionais, um descanso justo no intervalo do almoço, pela atividade de risco que exercem.

Para o fluxograma nº 3, entendemos que a entrega dos objetos tidos como especiais (SEDEX), devam ter uma entrega também de maneira especial, uma vez que foi cobrado um preço para ter um tratamento nesse nível. A distribuição desses objetos feitas através de carteiros convencionais, caracteriza um desprezo pelo usuário, que pagou um preço especial e está tendo uma entrega convencional. Além de aliviar a carga do carteiro convencional, a entrega motorizada do **SEDEX**, permitirá nos casos de ausência do destinatário na primeira entrega, uma nova tentativa no mesmo dia, alcançando

assim o nosso objetivo que é o de entregar, ao mesmo tempo que satisfazer a necessidade do cliente.

5.1 - COMO IMPLANTAR O PROGRAMA DE QUALIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA NA ECT?

O primeiro passo é a formação de uma equipe de melhoria da qualidade, dando a essa equipe todo suporte necessário para levar avante o programa, inclusive com treinamentos específicos e participação em eventos relativos ao assunto, palestras, congressos, etc. Conhecer empresas onde o programa já esteja instalado, buscando subsídios através das experiências vivenciadas ou observadas.

O programa de qualidade por ser extremamente complexo e não se aplicar através de decisões gerências, deve ser um programa cujos resultados definitivamente surjam a longo prazo. Exige-se muita paciência, determinação, conscientização de todos os envolvidos, nas diversas etapas da implantação.

Para que surta efeito, não podemos esperar possivelmente que os funcionários ou envolvidos, pratiquem a qualidade com apenas uma decisão gerencial. É necessário que haja uma divulgação ampla do assunto, seja através de folhetos, a fim de demonstrar aos envolvidos que efetivamente suas idéias serão levadas em conta. Enfim, deixar claro que

para o sucesso do programa a participação daqueles que executam é fundamental, pela sugestão através do conhecimento.

5.2 - COMO MANTER O PROGRAMA DE QUALIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA DA ECT?

Inicialmente, a manutenção de qualquer programa de qualidade, depende de todos os envolvidos, desde o nível gerencial até o nível de execução. No nível gerencial, as pessoas devem se preocupar com os seguintes aspectos:

Estabelecer padrões, propor treinamento para líderes e equipes, promover encontros, reconhecer as pessoas que se destacarem, estabelecer confiança mútua nos diversos níveis, dar suporte às chefias das unidades de distribuição a fim de permitir uma avaliação anual do Sistema de Distritamento (SD), fornecendo recursos apontados por esse sistema, de maneira que a qualidade da entrega seja garantida conforme os prazos estabelecidos.

As pessoas do nível de execução (especialistas), cabem de fato, fazer o acabamento do programa, ou seja executar as tarefas de forma que a qualidade esteja garantida nos níveis exigidos pelos nossos usuários, dando a esses, a satisfação final pelo cumprimento daquilo que fora prometido.

No caso das unidades distribuidoras da ECT, temos ainda a imagem do carteiro que é a figura de apresentação da empresa junto aos usuários e por essa razão, deve haver um investimento nesse profissional, por ele representar o ponto de equilíbrio para os nossos serviços, ou seja, através dele os usuários percebem todo o interior da nossa organização sem mesmo conhecê-la. Em outras palavras, o usuário tem o diagnóstico da empresa através das atitudes do carteiro, que vai desde a sua apresentação pessoal até o nível de educação, cordialidade, zelo e cumprimento das suas obrigações.

Em resumo, manter um programa de qualidade é apostar nele, é fazer com que às coisas realmente aconteçam, e conhecer os anseios dos usuários (internos e externos). Aos internos, proporcionar-lhes uma qualidade de vida adequada para que possam produzir com satisfação. Aos clientes externos, buscar conhecer as suas necessidades e atendê-las de maneira regular e contínua, buscando também a sua satisfação e encantamento por um serviço bem prestado.

Notadamente, vemos que a E.C.T. está preocupada com o desenvolvimento dos seus profissionais nas diversas camadas de atuação mesmo porque, já se fala em âmbito da empresa, na implantação de Programa de Qualidade e isso de certa forma facilita o nosso trabalho, dentro daquilo que passamos a propor:

- Formação de um grupo de melhoria da qualidade, onde se desenvolvam ações no sentido de fazer com que os grupos menores de melhorias de qualidade, sejam formados e possam desempenhar as suas atividades com a máxima eficácia possível;

- **Normatização:** congrega ações para concretização dos documentos (manuais e cartas) de qualidade do programa que está implantando;

- **Formação de RH:** engloba ações voltadas à formação dos auditores e consultores para gestão da qualidade, internos à organização. Esses consultores e auditores, preferencialmente, devem ser selecionados dentre os membros permanentes da organização.

- **Parametrização:** são ações no sentido de qualificar as melhorias da qualidade e da produtividade, através da definição de parâmetros, e estruturar o gerenciamento das diversas áreas de organização no sentido de otimizar tais parâmetros.

5.3 - PROPOSTAS SOBRE OS PROBLEMAS APRESENTADOS NO QUESTIONÁRIO INTERNO

Com base na oscilação de 20% no quadro de pessoal das unidades de distribuição, podemos afirmar que a qualidade no atendimento ao cliente nessa área fica prejudicada. Então,

propomos as seguintes ações com vista a baixar esses índices para um patamar que não apresente resultado negativo na qualidade da nossa entrega; a partir das identificações das causas.

- Prováveis causas

- falta de manutenção periódica no sistema de distritamento (excesso de carga para distribuição);
- falta de interesse do empregado;
- questões ligadas ao ambiente do trabalho;
- relacionamento chefia/empregado;

Como atacá-las?

- Estabelecer um acompanhamento no sistema de distribuição (SD), a fim de permitir nos casos de sobrecarga, uma redistribuição na área percorrida pelo carteiro, trazendo maior satisfação a esse profissional.

Nos casos de detectar falta de interesse do empregado, procurar identificar o motivo tomando ações com vistas a torna-lo produtivo, tais como:

Treinamento, troca de área de atuação ou até mesmo trocar de unidade, na tentativa de recuperar esse empregado.

Investir no empregado pode ser mais barato do que substituí-lo por um novato.

- Se a causa for de ambiente de trabalho ou de relacionamento com a chefia, deve-se tentar ouvir a ambas as partes, resolvendo ou tentando resolver o conflito e de preferência que a questão seja resolvida na própria unidade, visando o fortalecimento de toda equipe.

5.4 - O QUE PROPOMOS COM RELAÇÃO AOS ANSEIOS DO CLIENTE?

Percebemos que ao atacarmos as questões apresentadas no Questionário Interno, basicamente estaremos resolvendo a maioria dos problemas apresentados pelos nossos clientes. Mesmo assim, podemos adotar ainda outras medidas para melhorar a nossa imagem cada vez mais, de forma que se houverem índices negativos em pesquisas futuras, que sejam imperceptíveis. Apontamos então algumas dessas medidas:

Segurança: Investir em treinamento e na conscientização do pessoal encarregado da distribuição, para que as correspondências sejam entregues de maneira segura e se possível no local solicitado pelo cliente, caso esse não possua caixa receptora.

Regularidade: Com uma revisão periódica do sistema de distritamento (SD), conforme já apontamos anteriormente, a entrega se dará diariamente quase que na sua totalidade, eliminando basicamente os distritos postais alternados, proporcionando uma regularidade na entrega.

Os itens segurança e regularidade, são de grande importância para os nossos clientes, tendo em vista que na questão envolvendo o relacionamento com os nossos profissionais, o item profissionalismo aparece com cerca de 70% de indicações, o que significa para o cliente evidentemente para nos também, que se o carteiro for um bom profissional essas questões estarão resolvidas.

E o que precisa para o carteiro ser um bom profissional? Não basta ter força de vontade, ser honesto, prestativo, etc. Aqui também se aplica treinamento e conscientização, a fim de melhorar a capacidade profissional de cada um desses empregados.

CAPÍTULO VI

6 - SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

6.1 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL EM RH

Situação atual:

Atualmente a empresa mantém treinamento para o pessoal da base voltando mais para aqueles recém-contratados, mesmo porque, existe a dificuldade de treinamento em massa ou mesmo gradativo com pequenos grupos, visando não prejudicar o desempenho das unidades das unidades operacionais, tirando dessas a sua força de trabalho.

6.2 - TREINAMENTO PARA SUPERVISORES

A empresa, através da sua área de recursos humanos tem buscado formas diferentes de treinamento para supervisores, apostando que essas pessoas cresçam profissionalmente e no conhecimento pessoal também. Por serem pessoas que ocupam cargos de grande importância, pois, com eles estão concentradas as forças de trabalho das unidades operacionais consideramos que esse desenvolvimento deva mesmo acontecer, tanto no âmbito da empresa, como em instituições de ensino, visando cada vez mais o desenvolvimento desse profissional.

6.3 - TREINAMENTO PARA CHEFES DE CDD'S

A empresa tem investido de forma satisfatória com esses profissionais, permitindo, ou promovendo cursos de diversas naturezas, inclusive na forma de parceria, dividindo despesas com mensalidades ou gastos diversos com esses cursos.

Recentemente a empresa, através da Diretoria Regional do Paraná, permitiu que seus empregados de nível técnico e administradores, participassem, nas dependências da Universidade Federal do Paraná, de cursos específicos, montados para esses profissionais, cujas aulas distribuídas em módulos, foram ministradas por professores da própria UFPR, cuja qualidade está acima de qualquer prova.

Destaca-se ainda, os cursos de idiomas que a diretoria, através da gerência de recursos humanos, vem promovendo, no intuito de melhorar cada vez mais, as condições profissionais e individuais dos seus empregados.

CAPÍTULO VII

7 - PROPOSTAS EM RECURSOS HUMANOS

7.1 - DO TREINAMENTO DOS ENVOLVIDOS

A nossa empresa não é diferente das demais. Cada uma delas tem a sua cultura e nós também temos a nossa própria cultura. Sempre que algum agente externo ou interno tenta modificar a cultura de uma organização, a mesma apresenta uma certa inércia a esse movimento de modificação.

Esta inércia pode se apresentar, entre outras coisas, através do desinteresse pelos membros da organização em formarem ou tomarem parte em grupos de melhoria da qualidade de forma voluntária. Alternativas para solução desse problema são a conscientização da importância dos grupos de qualidade, motivação através de recompensas e o estabelecimento da obrigatoriedade da participação nos grupos de qualidade, através da cadeia de comando, ou seja, cada gerente fica responsável pela criação e manutenção de um número mínimo de grupos em sua área.

A criação do grupo de qualidade ou comitê da qualidade, que pela sua importância deverá estar ligado direto à diretoria da empresa, no nosso caso ligado ao Diretor Regional.

Esse grupo deve receber treinamento externo com abordagem sobre o assunto de qualidade e produtividade e estabelecer cronograma de visitas às empresas cujo programa de qualidade já tenha sido implantado, na busca de conhecimento prático que permitirão apoiar o início da implantação da qualidade na E.C.T. que de acordo com a nossa proposta, deverá iniciar-se pela área de distribuição.

Após a formação do grupo de qualidade, esse passará a formar os facilitadores, que de igual maneira devem também receber treinamento sobre o tema **Qualidade e Produtividade**. O facilitador escolhido, deverá ser um profissional com conhecimento técnico e que principalmente esteja empenhado em participar efetivamente do programa, ou seja, que essa pessoa participe não por imposição, mas sim, por sua voluntariedade.

7.2 - TREINAMENTO DA BASE

Entendemos que para as unidades operacionais da E.C.T., no caso proposto, os centros de distribuição domiciliar, o pessoal da base (**carteiros**), devem receber treinamento na própria unidade, face à dificuldade de fazer treinamento externo para esses profissionais.

O treinamento no local de trabalho, poderá ter os seguintes aspectos:

Conscientização, formação de um grupo de qualidade na própria unidade (2 pessoas), elaboração de manuais que devem ficar à disposição para eventuais consultas, incentivo à participação de todos, através de idéias e sugestões do próprio grupo, definição dos objetivos e avaliação dos resultados nos prazos compatíveis para o aprendizado e a iniciação do programa propriamente dito.

7.3 - COMO MINISTRAR ESSE TREINAMENTO?

É recomendável que os treinamentos ou cursos, sejam ministrados por um profissional da área de treinamento. É interessante que o curso seja ministrado em multimeios, ou seja, que se alterne a utilização de exposição oral com dinâmicas de grupo, apresentação de vídeo e outros recursos.

Deve-se, sempre que possível, enfatizar conceitos básicos através de diferentes meios de transmissão de informações. Por exemplo, uma explicação oral sobre filosofia do programa de qualidade, pode ser seguida da apresentação de vídeo narrando experiências práticas de empresas que colocaram em prática a gestão da qualidade.

CAPÍTULO VIII

8 - ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA MÚTUA

Ouvir embaixo requer confiança. Os gerentes precisam confiar nos subordinados o suficiente para lhes pedir ajuda; Estes precisam sentir-se suficientemente seguros para responder. Um subordinado não é automaticamente mais esperto que o chefe. Porém, cada pessoa sabe de alguma coisa, talvez pequena, na qual o chefe nunca pensou e a soma total de todos os conhecimentos e experiências de um grupo de trabalhadores é um recurso inestimável à espera de ser "explorado" pelo chefe certo.

Porém, se um gerente tiver um pressentimento furtivo de que não é a pessoa certa, o que fazer? neste caso, mais preparo será necessário. Ouvir embaixo exige coragem. É preciso ter autoconfiança para dizer **"Quero escutar suas idéias a respeito de como melhorar nossa operação"** com sinceridade. Isto vale em especial se uma suborganização, por exemplo uma divisão dentro de uma empresa decidir, lançar seu próprio impulso pela qualidade. É preciso ter coragem para dizer, mesmo de forma implícita, **"Ao contrário dos outros gerentes do meu nível, eu não sei tudo. Preciso dos seus conhecimentos. E prometo escutá-lo"**. Essa autoconfiança é um atributo mais de liderança do que

de gerência. Somente o auto-confiante pode liderar; o inseguro, apenas gerenciar.

Pode ser tranquilizador reconhecer que ouvir embaixo também envolve responsabilidade nos dois sentidos. Os funcionários que estão sendo ouvidos devem, afinal de contas, dizer algo que valha a pena ouvir; mas o julgamento do valor das idéias é subjetivo. Muitas mudanças sugeridas serão menores. Realmente poderão parecer inconseqüentes, fato que pode ser a pista de como o gerente perdeu o contato com o trabalhador. Sabem que são pequenas, mas não estão dispostos a se esforçar pela aprovação das mudanças pela pessoa que está um ou dois níveis acima e tem autoridade para remover o problema.

"Pequenas" coisas impedem a produtividade, reduzem a capacidade de realização de um trabalho de qualidade e deprimem a moral. Uma vez dada a autoridade para fazer melhorias, inclusive as pequenas, o mundo corporativo torna-se subitamente lugar mais amistoso.

(1) Remova a série de fatores irritantes, que estiverem amolando as pessoas durante anos, e elas estarão livres para começar a pensar em assuntos maiores e objetivamente mais importantes.

¹ Patrik L. Townsend. Compromisso com a qualidade. Editora Campus. 1996.

8.1 - ALIMENTANDO NOVOS HÁBITOS

Responsabilidade mútua, confiança recíproca e comunicação nos dois sentidos evitarão a maior parte das negativas, mas a preparação é apenas metade da solução. A segunda metade é a persistência. Um bom começo, um mau começo, qualquer começo, precisa ser apoiado por uma estrutura que propicie a alimentação e o crescimento do processo. Um processo de qualidade pode ser imaginado como um grande mecanismo para possibilitar que as idéias fluam para cima, o objetivo de ouvir embaixo. Provendo um formato, um conjunto de regras em relação às quais você pode verificar a si mesmo, é possível conseguir o envolvimento de muitos que evitariam um procedimento mais natural e livre.

Estabelecer novos hábitos, não resume apenas em ouvir embaixo. Possuir capacidade de aconselhamento ajuda a transmitir a mensagem do interesse da empresa. Os serviços de aconselhamento pode incluir aconselhamento a respeito de carreiras, do cargo atual e de problemas pessoais. Este último inclui informações sobre abuso de drogas e/ou álcool, mas não está necessariamente limitado a isso. O retorno é um funcionário mais leal que irá redobrar, mesmo inconscientemente, seus esforços em benefícios da empresa. E, é claro, como os problemas enfraquecem as energias, sua solução libera a pessoa para concentrar-se no trabalho.

CONCLUSÃO

O tema **qualidade** vem despertando interesse nas empresas, porém muitas pessoas ainda não entenderam bem o que ela significa, pensando que qualidade é uma tecnologia, cuja implementação depende de trabalhos isolados. Esta idéia é incorreta, levando a decepções, perdas de tempo e de dinheiro.

A grande preocupação dos gerentes efetivamente envolvidos com a qualidade não se limita a implantação de um determinado conjunto de técnicas, mas com a manutenção de um sistema aberto de conhecimento, capaz de reagir à mudanças e de preservar-se a longo prazo, diante de uma realidade dinâmica, que exige a renovação sistemática de seus paradigmas.

Na empresa, como na vida, lidamos com paradigma o tempo todo. Eles influenciam fortemente a maneira de ver e analisar os processos de mudança, afetando sensivelmente nossas decisões.

Paradigmas são um conjunto de regras, regulamentos, padrões ou rotinas que nos estabelecem limites. Cada pessoa tem seu estilo próprio e assim se cerca de paradigmas que passam a reger sua vida. Os paradigmas podem ser bons ou maus.

Atuam como filtros, deixando passar novas idéias e oportunidades que vão ao encontro dos mesmos.

Já as idéias que se opõem aos paradigmas que estabelecemos, batem num escudo invisível que criamos, às vezes, sem perceber, e são rechaçadas. Com freqüência deixamos de absorver boas idéias e perdemos grandes negócios por causa de nossos paradigmas. É necessário que todos estejamos conscientes das implicações desses paradigmas para que possamos superá-los.

INCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Considerando que o trabalho foi executado tomando como base as unidades de distribuição de Curitiba, recomendamos que para análise efetiva da proposta, seja escolhida uma das unidades de distribuição de Curitiba para teste prático com duração não inferior a sessenta dias, permitindo assim uma avaliação pela nossa direção regional, com vistas à operacionalização das ações propostas ou se necessário, prosseguir com o estudo da situação, efetuando as correções conforme parecer na área técnica responsável pelo acompanhamento.

Recomendamos ainda, que seja ampliado o universo de pesquisa tanto com a clientela interna como a externa, visando medir de maneira mais abrangente os níveis de satisfação, ao mesmo tempo em que aumenta o volume de informações, tornando mais consistente uma implantação definitiva ou viabilizando de fato essa implantação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **BULACH**, Milton. Motivação para gestão da qualidade e produtividade. Senac. Curitiba. 1995.

- **CARR**, David K.; **LITTMANN**, Ian D. Excelência nos serviços. São Paulo. Editora Qualitymark. 1994.

- **CHANG**, Y. S.; **LABOVITZ**, George.; **ROSANSKY**, Vitor. Qualidade na prática. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1996.

- **KOCK** Júnior, Nereu F. A qualidade total na prática. Senac. 2ª Edição. Curitiba. 1995.

- **TEBOUL**, James. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Editora Qualitymark. São Paulo. 1ª ed. 1995.

- **TOWNSED**, Patrik L. Compromisso com a qualidade. São Paulo. Editora Campus. 1996.

ANEXOS

ANEXO 01**Questionário interno sobre a qualidade do ponto de vista dos empregados:**

1) Quanto tempo você trabalha na empresa?

a) menos de um ano ()

b) entre 01 e 03 anos ()

c) entre 03 e 05 anos ()

d) acima de 05 anos ()

2) Na sua opinião, como está a qualidade dos serviços prestados

pela ECT?

a) ruim ()

b) regular ()

c) bom ()

d) ótimo ()

3) E a qualidade dos serviços prestados pela unidade que você trabalha?

a) ruim ()

b) regular ()

c) bom ()

d) ótimo ()

4) Como você classifica o seu ambiente de trabalho?

- a) ruim ()
- b) regular ()
- c) bom ()
- d) ótimo ()

5) Como é o seu relacionamento com a chefia?

- a) ruim ()
- b) regular ()
- c) bom ()
- d) ótimo ()

6) Quanto à área percorrida e o volume dos objetos do seu distrito postal, como você classifica?

- a) suportável ()
- b) razoável ()
- c) pesado ()
- d) muito pesado ()

7) Como você se sente trabalhando na ECT?

- a) satisfeito ()
- b) insatisfeito ()
- c) por necessidade()
- d) orgulhoso ()

8) Na sua opinião qual seria o melhor horário para distribuir

a

correspondência?

- a) pela manhã com a triagem à tarde ()
- b) à tarde com a triagem pela manhã ()
- c) tanto faz ()
- d) não sei ()

ANEXO 02

Questionário de pesquisa externa sobre a qualidade da distribuição domiciliária da ECT. Respondendo a esse questionário você estará ajudando a qualidade do nosso serviço.

1) Como usuário da ECT, o que você julga mais importante no recebimento da sua correspondência?

a) segurança ()

b) integridade ()

c) regularidade ()

2) Com relação a qualidade dos serviços prestados pela ECT, como você classifica?

a) ruim ()

b) bom ()

c) ótimo ()

3) Com relação aos nossos serviços, o que você acha?

a) melhorando ()

b) estável ()

c) decaindo ()

4) O que você acha mais importante no nosso relacionamento com o pessoal?

a) apresentação ()

b) cortesia ()

c) profissionalismo ()

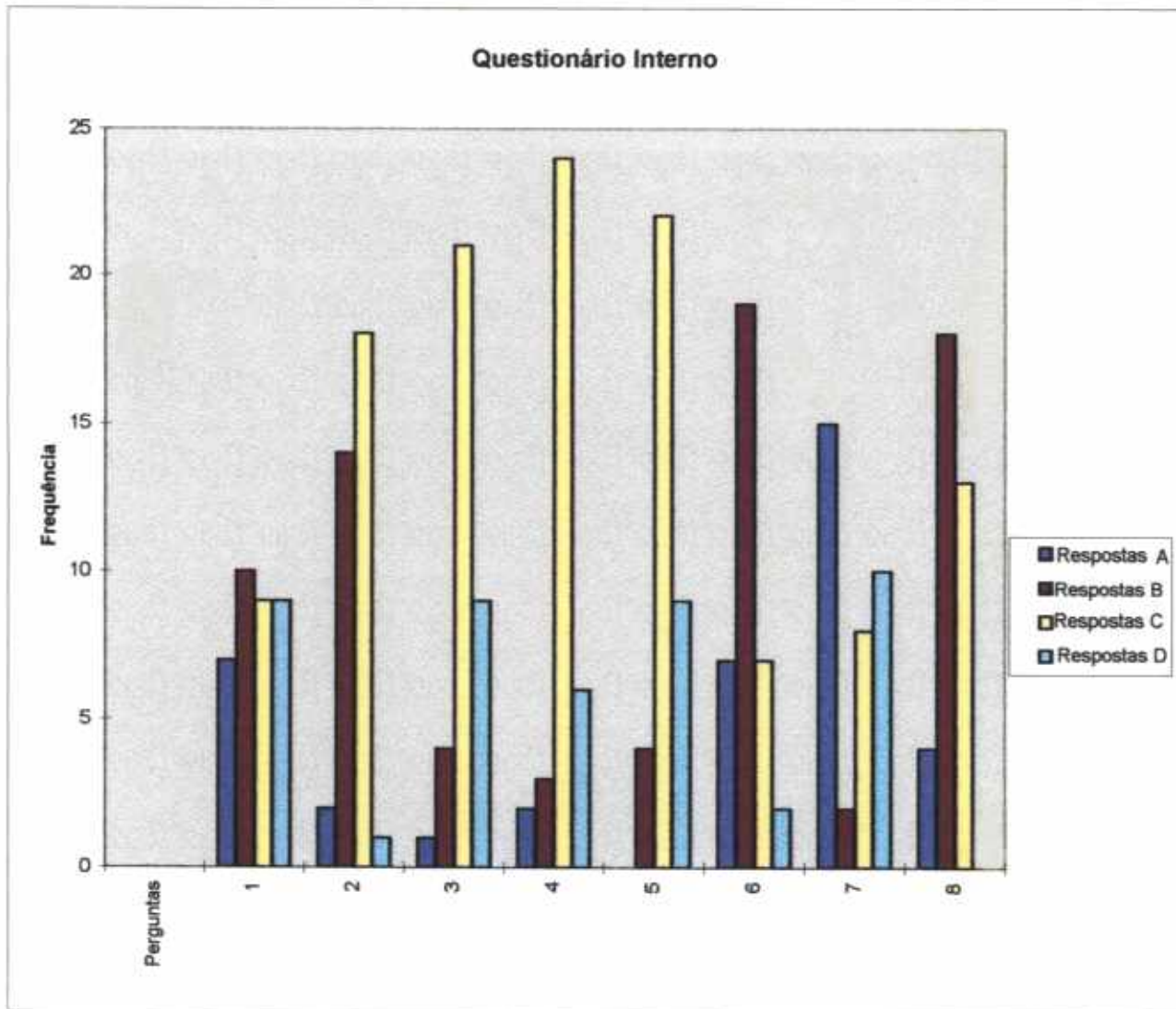
5) Qual o período do dia que você gostaria de receber a sua correspondência?

a) de manhã ()

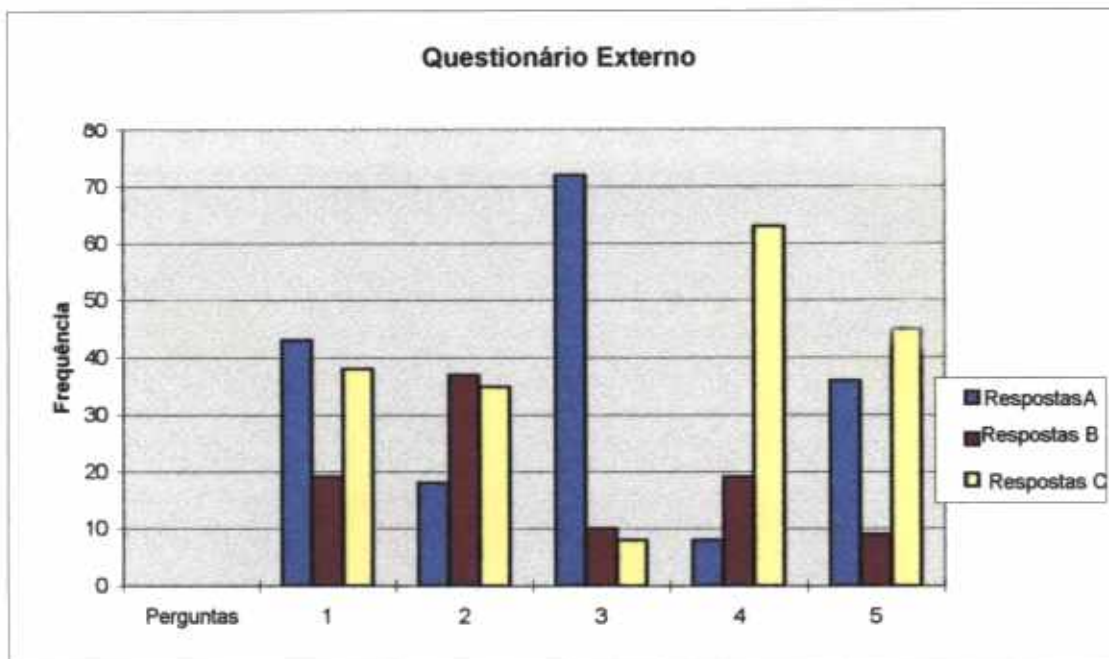
b) à tarde ()

c) tanto faz ()

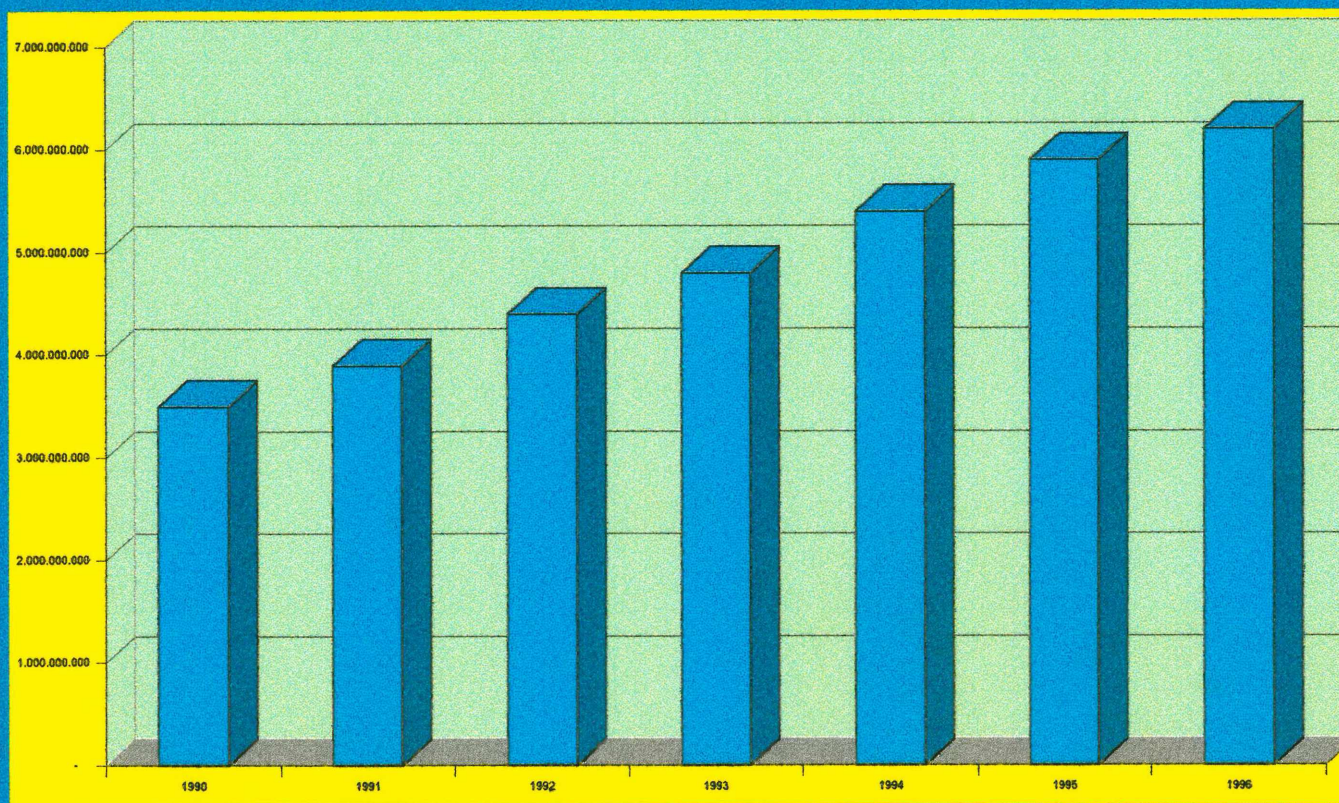
TABULAÇÃO- Questionário Interno				
Perguntas	Respostas			
	A	B	C	D
1	7	10	9	9
2	2	14	18	1
3	1	4	21	9
4	2	3	24	6
5	-	4	22	9
6	7	19	7	2
7	15	2	8	10
8	4	18	13	-



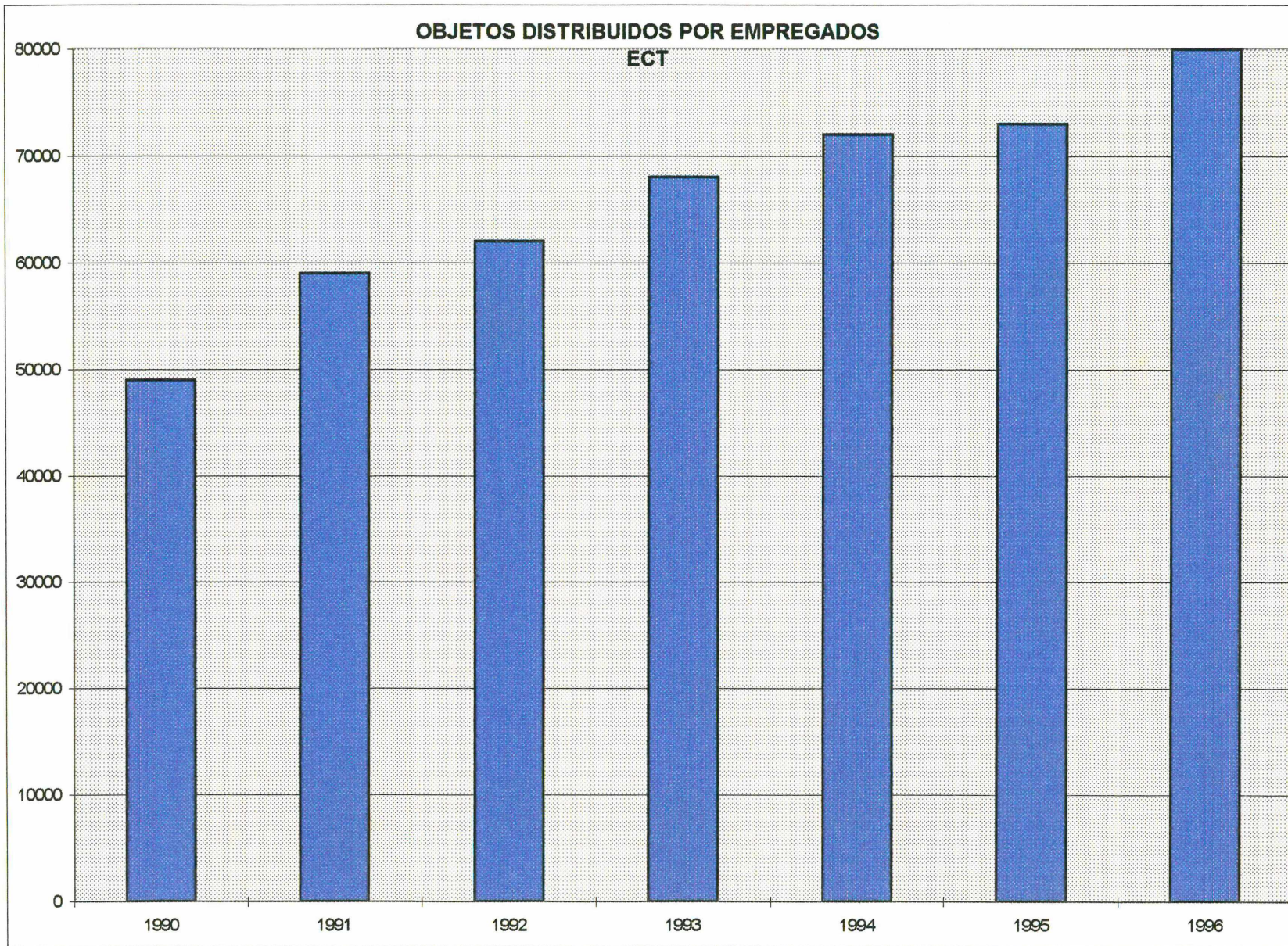
TABULAÇÃO - Questionário Externo			
Perguntas	Respostas		
	A	B	C
1	43	19	38
2	18	37	35
3	72	10	8
4	8	19	63
5	36	9	45



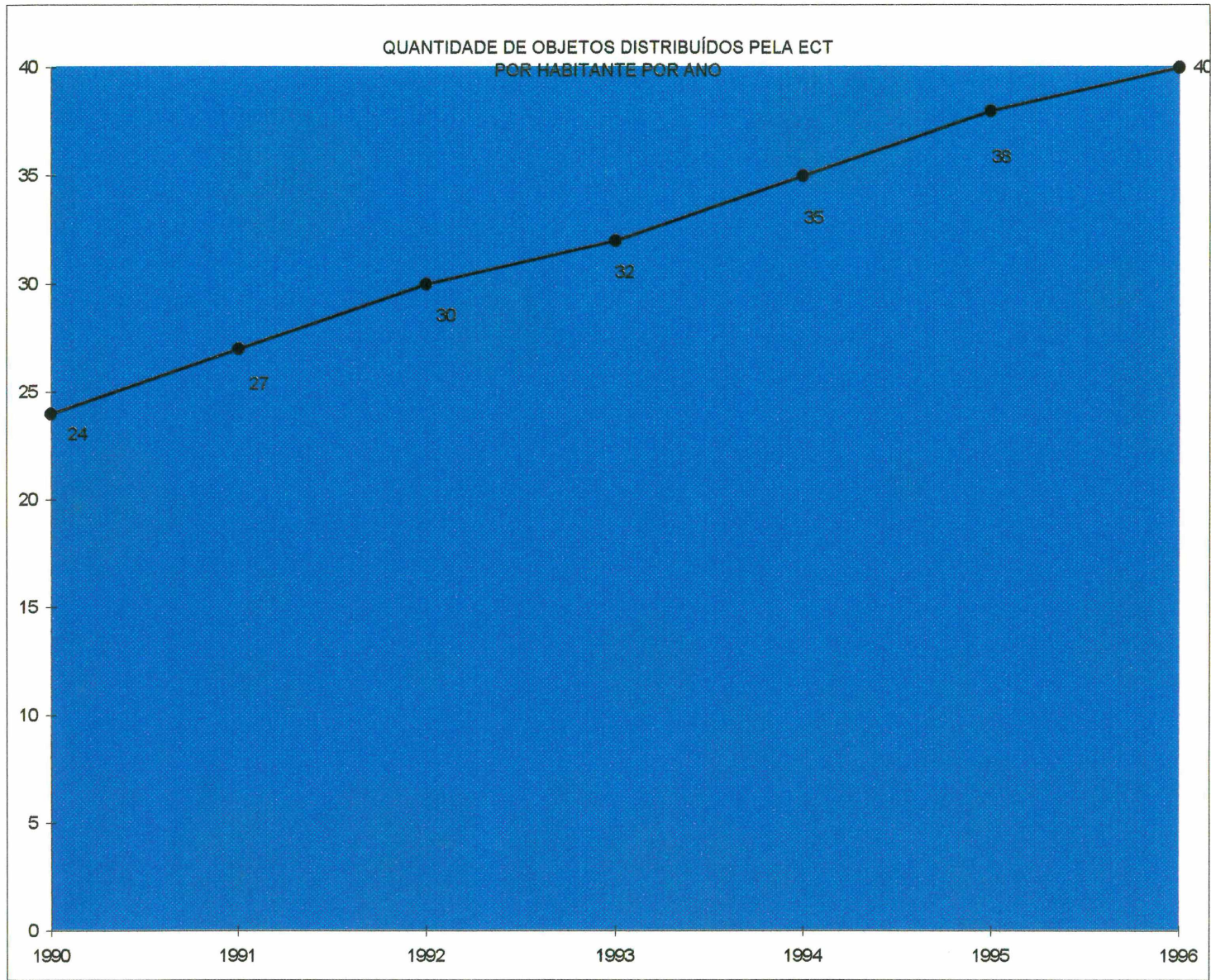
QUANTIDADE DE OBJETOS DISTRIBUÍDOS POR ANO ECT



Fonte: DITEECT

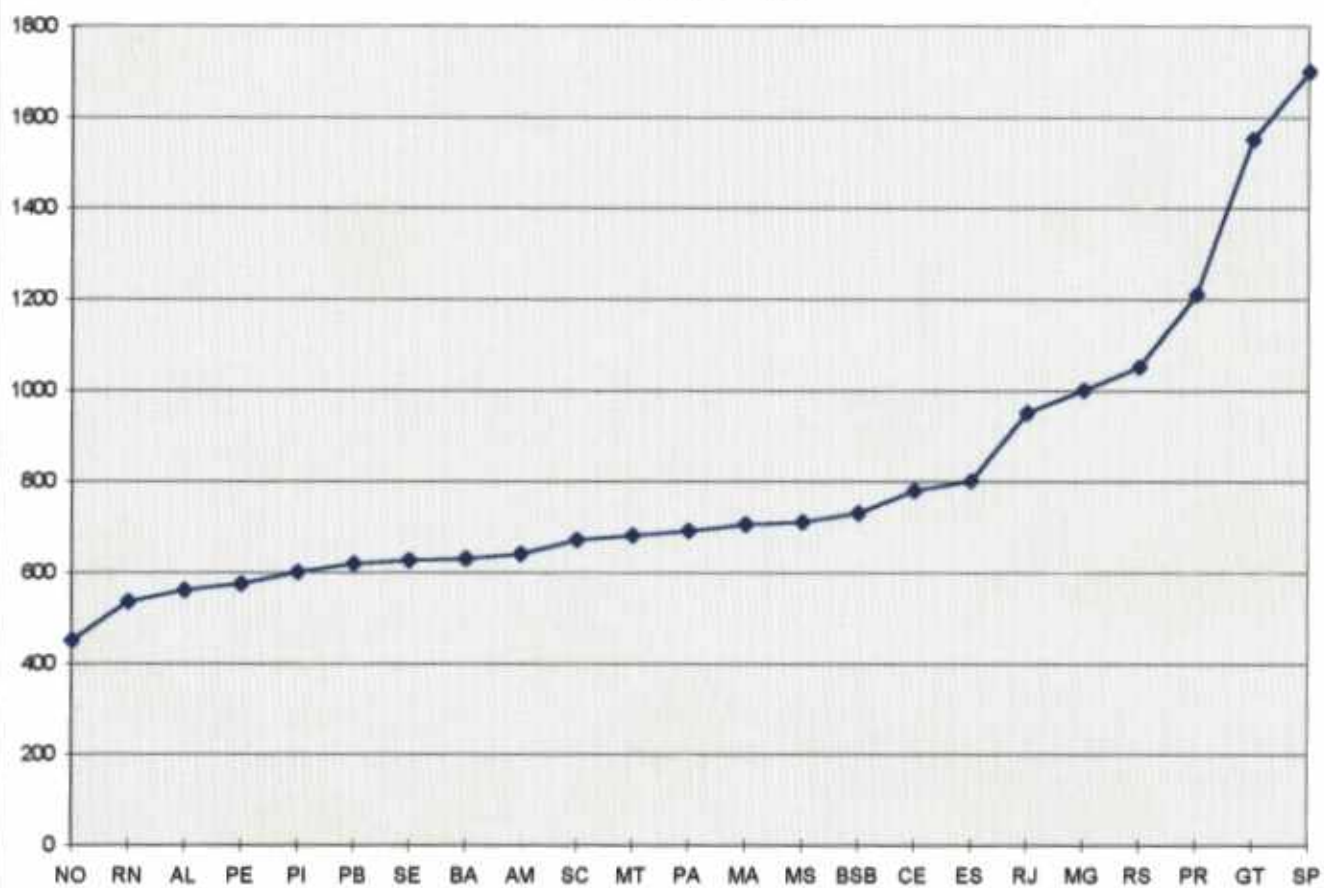


Fonte/DITEC



FONTE:DITEC/ECT

**QUANTIDADE DIÁRIA DE OBJETOS ENTREGUES POR DISTRITOS POSTAIS NAS
CAPITAIS - 1996**



**FONTE:
DITEC/ECT**