

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicadas
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: - Osmar Raimundo da Silva
- Dirço José da Silva

Orientador: Prof. Dr. João C. 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: - Osmar Raimundo da Silva
- Dirço José da Silva

Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do
certificado de conclusão do
curso de Gestão para chefias
operacionais dos correios.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Curitiba
1997

Agradecemos ao Senhor por ter nos proporcionados a oportunidade de participarmos do curso e com ele aprendemos muito.

“Filho meu, não te esqueças dos meus ensinamentos, e o teu coração guarde meus mandamentos; porque eles aumentarão os teus dias e acrescentarão anos de vida e paz”

-Provérbios: 3,1.2-

Agradecimentos:

Agradecemos às nossas famílias pela compreensão que tiveram durante o tempo de duração do curso.

- Agradecemos a todos os professores e coordenadores do curso que souberam com paciência nos ensinar e com isso concluirmos o curso.

Agradecimento Especial

“Agradecemos a ECT, e principalmente o diretor regional do Paraná o Sr. Roberval Borges Correia que nos proporcionou depois de muitos anos a alegria de retornar a sala de aula, para que pudessemos aprender mais enfrentarmos novos desafios”.

 ndice

	Pág.
1) Introdu�o.....	07
2) Objetivo do projeto.....	08
Objetivos específicos	
Justificativas propostas	
Metodologia	
In�cio dos Correios	
Os Correios no Brasil	
3) Capítulo I	14
Defini�es de qualidade	
Resumo Bibliográfico	
4) Capítulo II	17
A situa�o da qualidade na área de distribui�o da ECT	
- Diagnóstico da situa�o atual	
- Como se controla a qualidade hoje ?	
- Qual o nível atual da produtividade hoje ?	
- Como se controla a produtividade hoje ?	
- Evolu�o do Tráfego Postal	
5) Capítulo III	22
- Porque melhorar a qualidade da distribui�o domiciliária na ECT.	
6) Capítulo IV	23
- Análise dos questionários	
7) Capítulo V	25
Propostas	
- Fluxograma proposto	
- Comentários relativos aos questionários	
- Por que melhorar a qualidade da distribui�o domiciliária na ECT ?	
- Como implantar o programa de qualidade na distribui�o domiciliária na ECT ?	
- Como manter o programa de qualidade na distribui�o domiciliária da ECT ?	

8) Capítulo VI	32
A situao do sistema de RH atual	
- Diagnóstico da situao atual	
- Treinamento de novatos;	
- Treinamento para supervisores;	
- Treinamento para chefes de CDD's;	
9) Capítulo VII	34
Propostas em RH	
- Treinamento dos envolvidos;	
- Treinamento da base;	
- Como ministrar esses treinamentos ?	
10) Capítulo VIII	36
- Estabelecimento da confiança mútua	
- Alimentando novos hábitos	
- Conclusão	
11) <u>Bibliografia:</u>	42
12) Anexos: Gráficos e Questionários	39

Introdução:

O tema Qualidade, atualmente está presente em todas as empresas que se preocupam com sua sobrevivência e a competitividade junto ao mercado.

O mercado exige altos níveis de qualidade, e custos cada vez mais baixos.

Qualidade deve ser praticada desde o presidente de uma empresa até o funcionário de menor qualificação.

Torna-se importante a formação e a atualização profissional aliado a motivação para trabalho tendo em vista que a educação e treinamento são o sustento para o gerenciamento da qualidade total e com isso não afetam a continuidade do processo de melhorias.

Para a E.C.T. não será fácil a implantação do programa de qualidade. As dificuldades começam pelo seu grande número de funcionários, e tendo como cultura, refletida do funcionalismo público o que poderá prejudicar o processo.

A E.C.T. vem investindo muito em treinamento dos seus empregados em todos os níveis, além dos investimentos em equipamentos para automatização das agências, e centros operacionais, unitização da carga, além da construção de centros operacionais modernos proporcionando qualidade e produtividade, com equipamentos de última geração.

Objetivos do projeto:

O projeto visa ajudar na modernização das atividades operacionais da empresa e utilizar as mudanças na organização e aprimorar o processo existente.

Objetivos Específicos:

- 1º) Poder identificar o grau de assimilação dos gerentes, técnicos, supervisores e do pessoal executor e qual as dificuldades encontradas.
- 2º) Identificar qual o conhecimento dos produtos e linhas de atuação da empresa.
- 3º) Propor um plano de ação para 1998 delineando as principais atividades por responsabilidade.
- 4º) Criar dentro da empresa um clima organizacional favorável direcionando todos os esforços para melhorar os processos existentes.

Justificativas propostas:

A mudança no gerenciamento é hoje uma capacitação crítica para qualquer empresa. Estas iniciativas frequentemente fracassam, com custos tanto evidentes quanto ocultos havendo barreiras em função das transformações tanto internamente em razão de ferir interesses de grupos contrários as mudanças.

Constatando a necessidade de mudarmos o processo organizacional optamos por implantar um programa de mudanças a médio e longo prazo, indo de encontro as expectativas sociais e culturais da empresa.

Sendo um processo dinâmico, a posição neste trabalho relatada, retrata o momento atual. E temos a certeza que este trabalho dará o início de um processo mais amplo depois de iniciada dificilmente será interrompida.

Um grupo de gestores para acompanhar o processo e agregando-se mais funcionários, estando ações nas áreas, como 5S, sistema de sugestões e identificando novas lideranças.

Temos que ter a consciência, que as iniciativas podem começar em qualquer setor da empresa contudo a implantação deve ser um comprometimento da direção.

Metodologia

Deverá ser organizadas reuniões com empregados de todos os níveis da empresa. As reuniões deverão mesclar todas as categorias de empregados, gerentes técnicos e auxiliares e executores.

Deverão ser realizadas quantas reuniões que se fizer necessárias até que todos compreendam o processo.

Deverá ser feita pesquisa interna para medir o grau de aceitação do processo e a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos.

Pesquisa com o público externo visando colher subsídios para que possamos melhorar a qualidade da distribuição e dos nossos diversos serviços.

Início dos Correios

O documento postal mais antigo que se tem notícia, é de um papiro datado de 255 a. C. conteúdo informações sobre a forma como era organizado o serviço egípcio de mensageiros. Neste documento consta até mesmo detalhes sobre o encaminhamento de correspondências, o número de mensageiros em serviço, o gênero de objetos enviados e dados sobre, os destinatários. O destinatário geralmente era o faraó ou seu ministro das finanças, o que nos permite deduzir que o serviço não era executado por particulares.

Acredita-se que os persas foram os primeiros a utilizar serviço de mensageiros, utilizando-se de cavalos.

Ainda assim, para que o serviço fosse eficiente, havia necessidade de estradas. Uma caravana tradicional na época levava aproximadamente 100 dias para vencer esta distância de 2500 Km, mas os mensageiros do rei faziam a mesma distância em 8 a 10 dias.

Os Correios no Brasil

O primeiro registro de atividade de correios no Brasil, data do comunicado que Pero Vaz de Caminha fez a D. Manoel I em primeiro de maio de 1500, referindo-se a descoberta da nova terra.

Somente em 1663 foi criado por D. Vasco de Mascarenhas, o correio mor do mar e correio mor da terra, organização para estatal com finalidade de administrar as correspondências do Reino.

Com a chegada da família real ao Brasil em 1808 proporcionando o desenvolvimento do comércio pela abertura dos portos as nações amigas, fazendo uma nova reformulação nos correios a fim de atender as necessidades das comunicações entre a família real.

Através do documento régio “decisão do reino”, nº53 de 22 novembro de 1808 foi regulamentado e administração geral dos correios da coroa e províncias do Rio de Janeiro. A entrega domiciliar de correspondência foi criada por decreto em 1835. Em junho de 1931 foi criado o “CAN” correio aéreo nacional, voltado para o correio militar, cuja a viagem inaugural foi entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Pelo decreto 20.859, de 26 dezembro de 1931 a diretoria geral dos correios fundiu-se com a repartição geral dos telégrafos gerando assim o departamento dos correios e telégrafos - D.C.T.

Os serviços prestados pela D.C.T. eram deficiente e geravam insatisfação aos usuários. Para poder fazer frente as deficiências, foram incluídos no texto da reforma administrativa pelo decreto - lei 200 de 25 de fevereiro de 1967, com a criação do ministério das comunicações que transformou o departamento em empresa pública o que foi regulamentado pelo decreto - lei, extinguindo o D.C.T. e criando a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Capítulo I

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.

Resumo Bibliográfico

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.

Livro: Gerenciando a dinâmica da qualidade . Página 17

Autor: James Teboul.

Editora: Qualitymark.

Edição: nº 1

Estratégias da Gestão de Qualidade

Gestão da qualidade total significa que você está ofendendo aos requisitos do seu cliente, fazendo as coisas certas de maneira certa da primeira vez. Para fornecer produtos e serviços de alta qualidade, a gerência deve acreditar que uma obsessão por qualidade e perfeição deve invadir todos os aspectos de um negócio, de informações sobre o cliente ao projeto, engenharia e produção do produto, serviços de apoio e gerenciamento de recursos humanos. A força que impulsiona a gestão da qualidade é a satisfação do cliente.

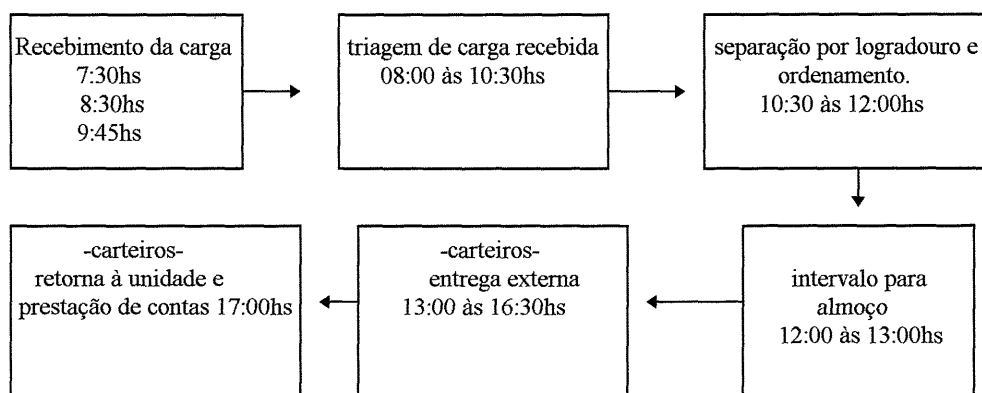
Aqueles que fizeram melhor e assumindo para a melhoria contínua nos deixaram legados de muitas lições. Muitos começaram de forma errada, enfrentaram em lições seu saído, e recomeçaram. Se há uma lição que possamos aprender dos que conduziram estes esforços, é para o sucesso, é de que há uma estratégia universal para o sucesso. A estrada para a melhoria contínua é, e deve ser, definida corretamente, otimizada e pessoal. Um comportamento geral e um conjunto de ações, entretanto caracterizam os esforços mais em sucedidos. Esse comportamento e essas ações são apresentados aqui como uma estratégia geral sugerida para iniciar a sua jornada em direção a gestão da qualidade total.

Capítulo II

A situa o da qualidade na área de distribui o da ECT.

Este trabalho visa analisar a distribui o domiciliária nos moldes atuais feito pela a ECT, propondo mudanças com o intuito de melhorar a qualidade nesse serviço, visando uma satisfa o as necessidades dos nossos usuários. O serviço de distribui o domiciliária da ECT, tem alternado bons e maus momentos , não por culpa da sua dire o, 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 melhor 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).



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, as seguintes (separação por logradouro, ordenamento e entrega);

Essas situações indicam normalmente que haverá necessidade de pagamento de horas extras em casos 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.

Diagnóstico da situação atual.

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 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.

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 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 realizada 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.

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.

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 contante, tornando-a coesa, fazendo com que todos produzam na mesma proporção.

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

Porquê melhorar a qualidade da distribuição domiciliar 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

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS:

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 essa parcela 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 parcela 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.

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 domiciliar, 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.

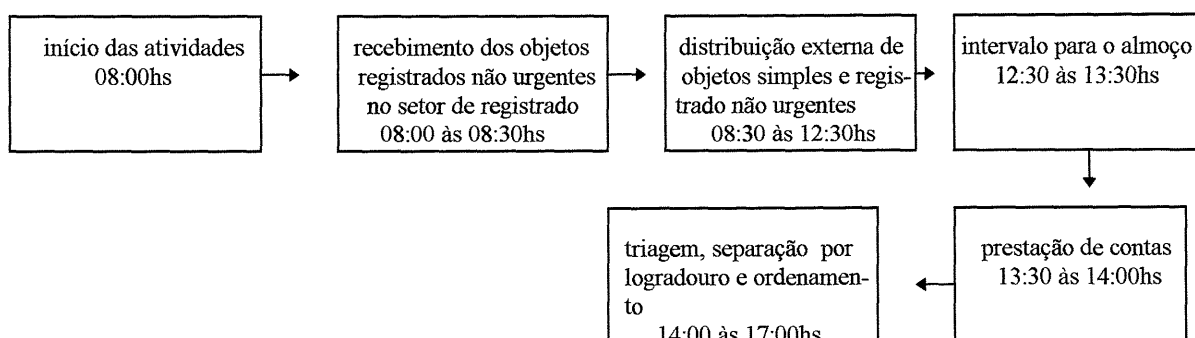
Com relação ao período de entrega das correspondências, 50% disseram que tanto faz, 10% preferem o período da tarde e 40% o período da manhã.

CAPÍTULO V

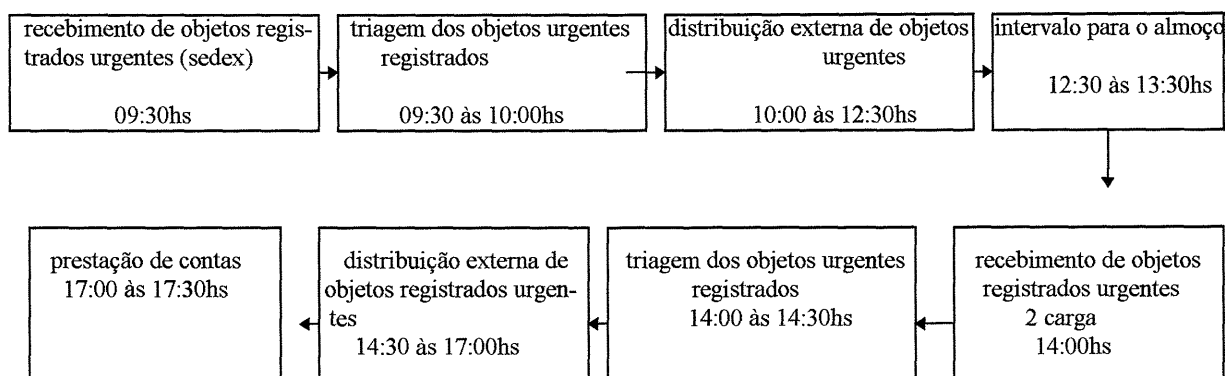
Propostas

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 1



Fluxograma 2



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 nº1 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 nº2, 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 sendo 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 satisfaz a necessidade do cliente.

Como implantar o programa de qualidade na distribuição domiciliar da 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. 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.

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 (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 deles 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 seu 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 da organização no sentido de otimizar tais parâmetros.

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;

- 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.

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 nós 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

Sistemas de Recursos Humanos

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, a fim de não prejudicar o desempenho das unidades das unidades operacionais, tirando dessas a sua força de trabalho.

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 situações de ensino, visando cada vez mais o desenvolvimento desse profissional.

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

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.

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.

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.

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

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. 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.

-Livro: Compromisso com a qualidade

-Autor: Patrik L. Townsend

-Editora: Editora Campus

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 é comentado em todas as empresas visando aglutinar qualidade produtividade com custos baixos.

Na ECT o tema é o mesmo mas há muita dificuldade devido a grandiosidade da empresa; Além da cultura de grande, porte dos funcionários que dificultou e se rebelam a mudanças.

Mas primeiro a organização de ter uma visão comum, e todo o pessoal deve abraçar uma mesma missão para que os objetivos sejam alcançados.

Cada ser humano tem seu estilo próprio e assim se cerca de paradigmas que passam a reger sua vida.

Já as idéias que se opõem aos padrões que estabelecemos, batem em escudos invisíveis que usamos e nem sempre percebemos e são rechaçados. Sempre deixamos de absorver lições idéias, poderemos perder grandes negócios e com isso a perda de dinheiro e levando a grandes prejuízos financeiros.

É necessidade que todos estejam conscientes do que está sendo realizado para que possamos superar todas dificuldades.

Anexo

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 ()

Questionário de pesquisa externa sobre a qualidade da distribuição domiciliar 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 ()

Bibliografia

James Teboul

- Gerenciando a dinâmica da qualidade
Editora Qualitymark - Edição nº 1

Patrik L. Townsed

- Compromisso com a qualidade
Editora Campus

Y. S. Chang / George Labovitz / Vitor Rosansky

- Qualidade na prática
Editora Campus

David K. Carr / Ian D. Littmann

- Excelência nos serviços
Editora Qualitymark

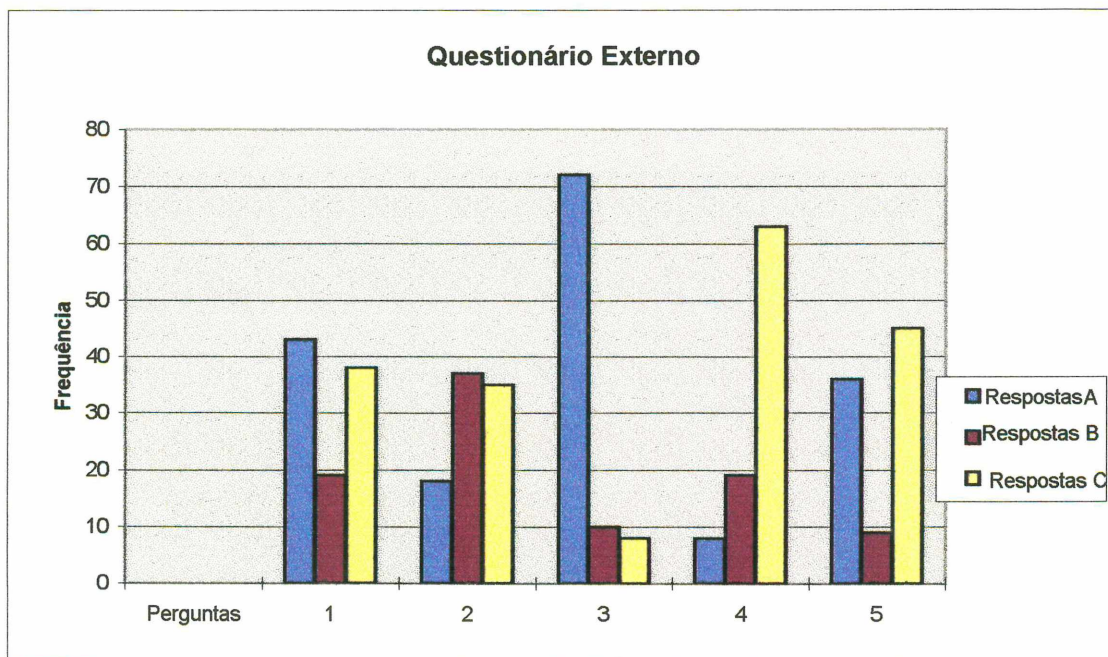
Nereu F. Kock Jr.

- A qualidade total na prática
Senac - 1995 2º Edição

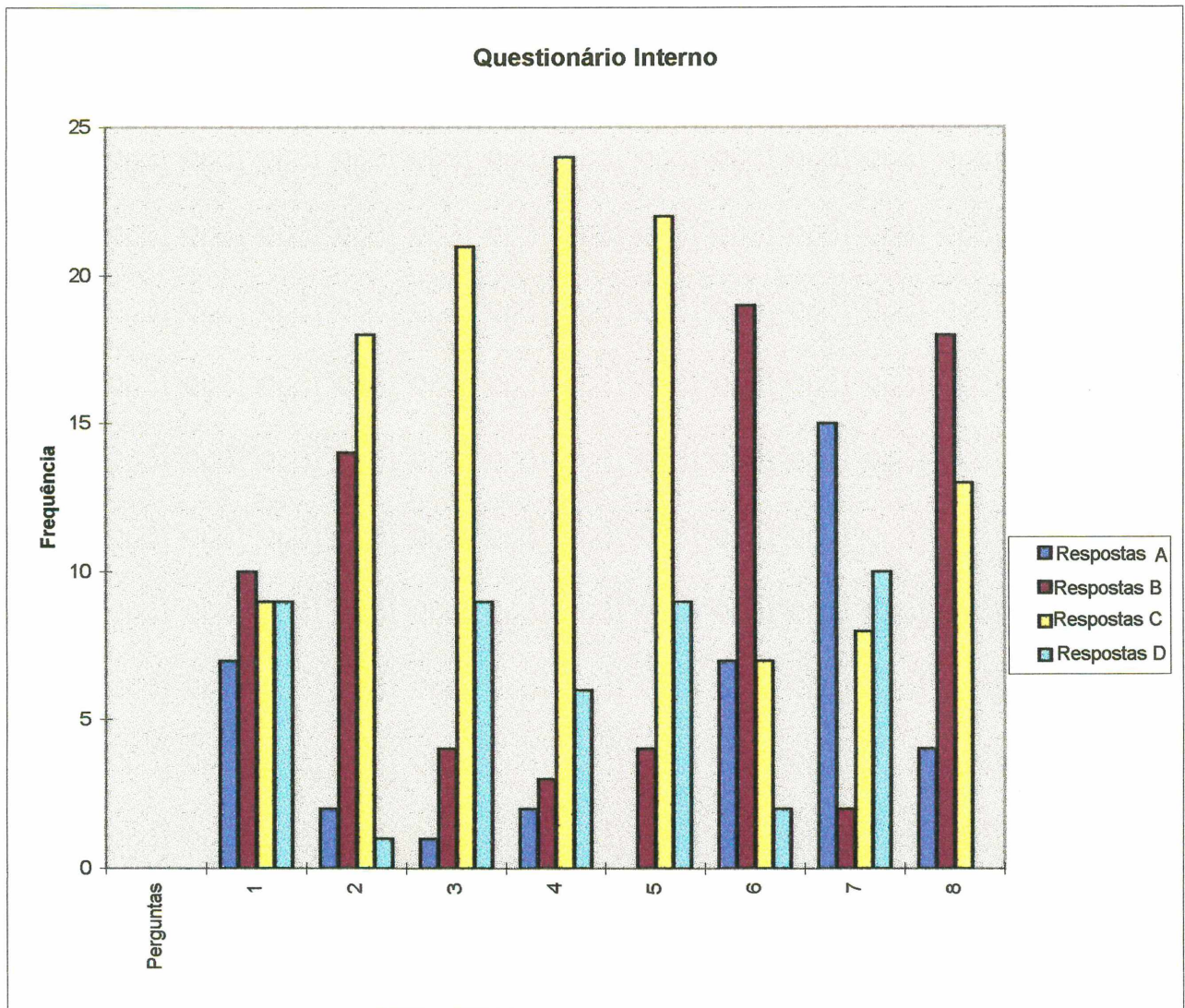
Milton Bulach

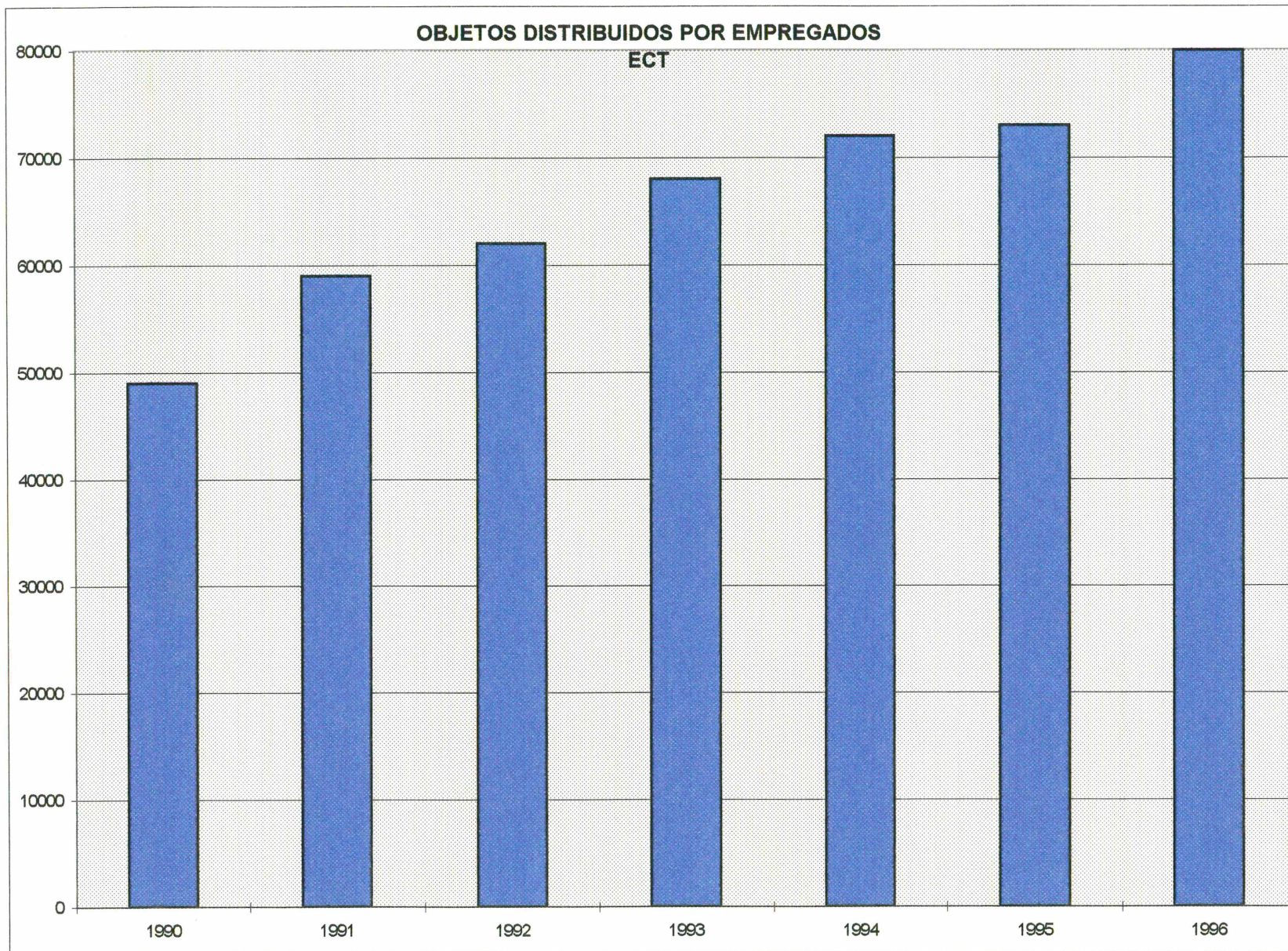
- Motivação para gestão da qualidade e produtividade
Senac - 1995

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



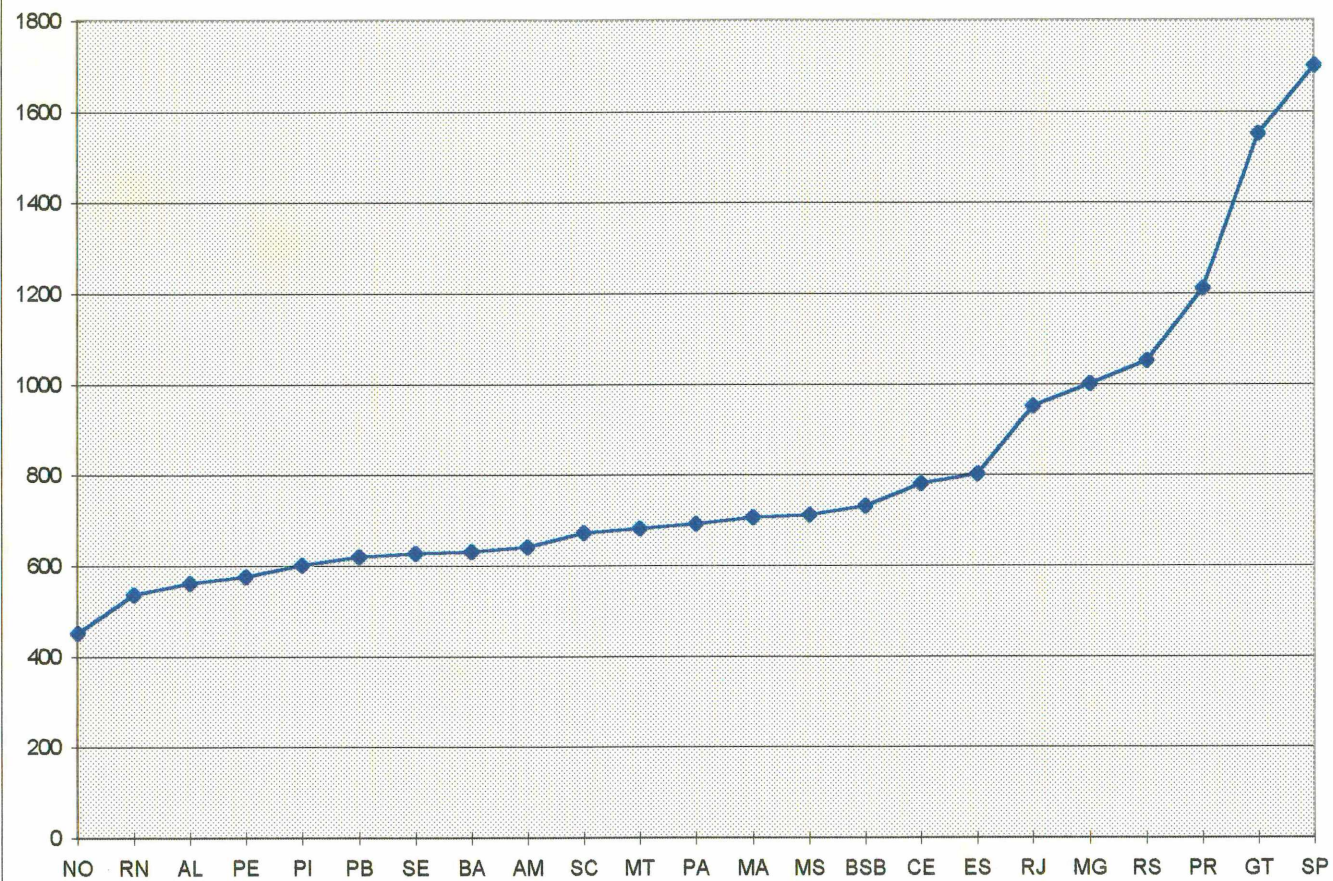
TABULAÇÃO- Questionário Interno				
Perguntas	Respostas			
	A	B	C	D
1	7	10	9	9
2	2	14	18	1
3	1	4	21	9
4	2	3	24	6
5	-	4	22	9
6	7	19	7	2
7	15	2	8	10
8	4	18	13	-



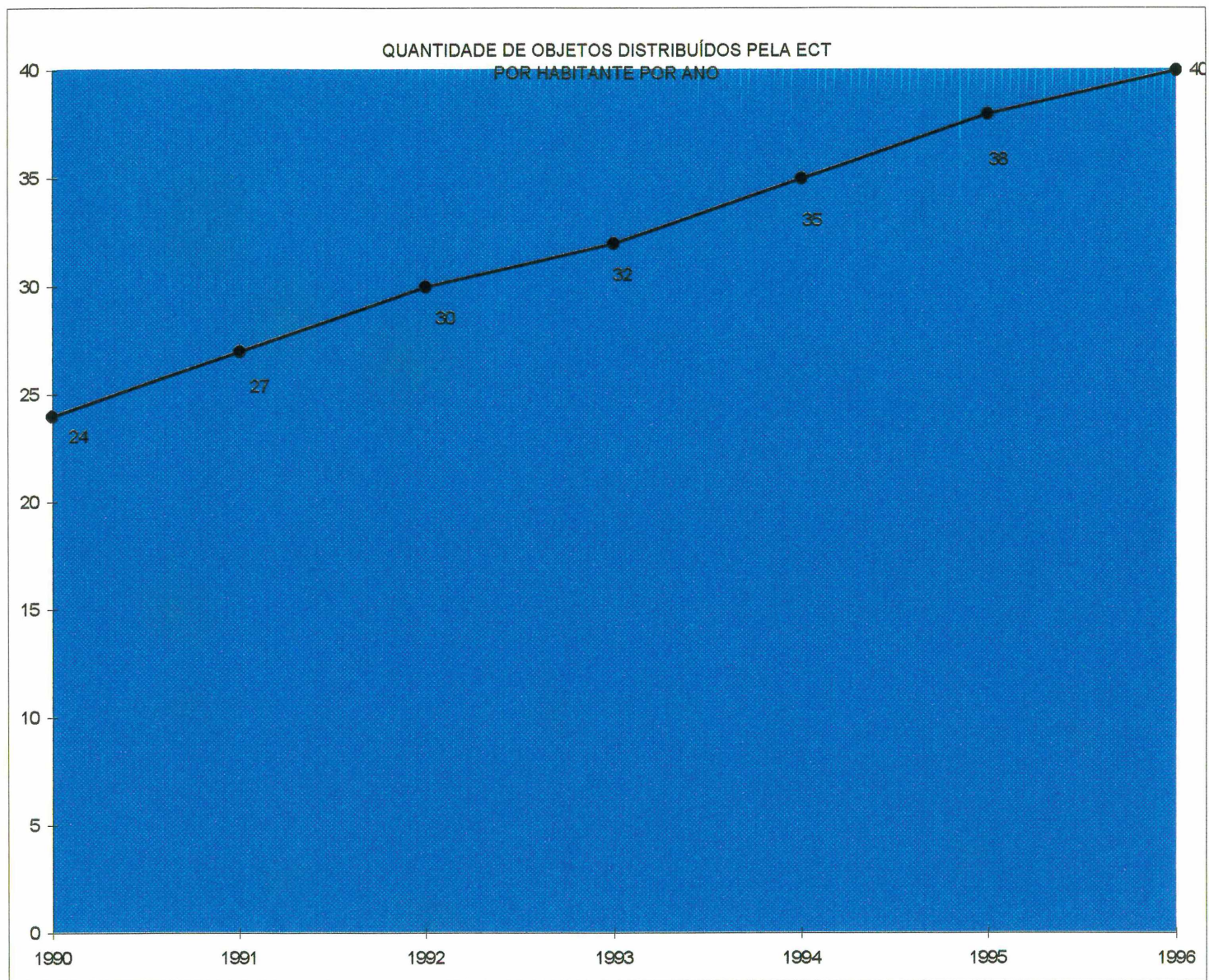


Fonte/DITEC

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

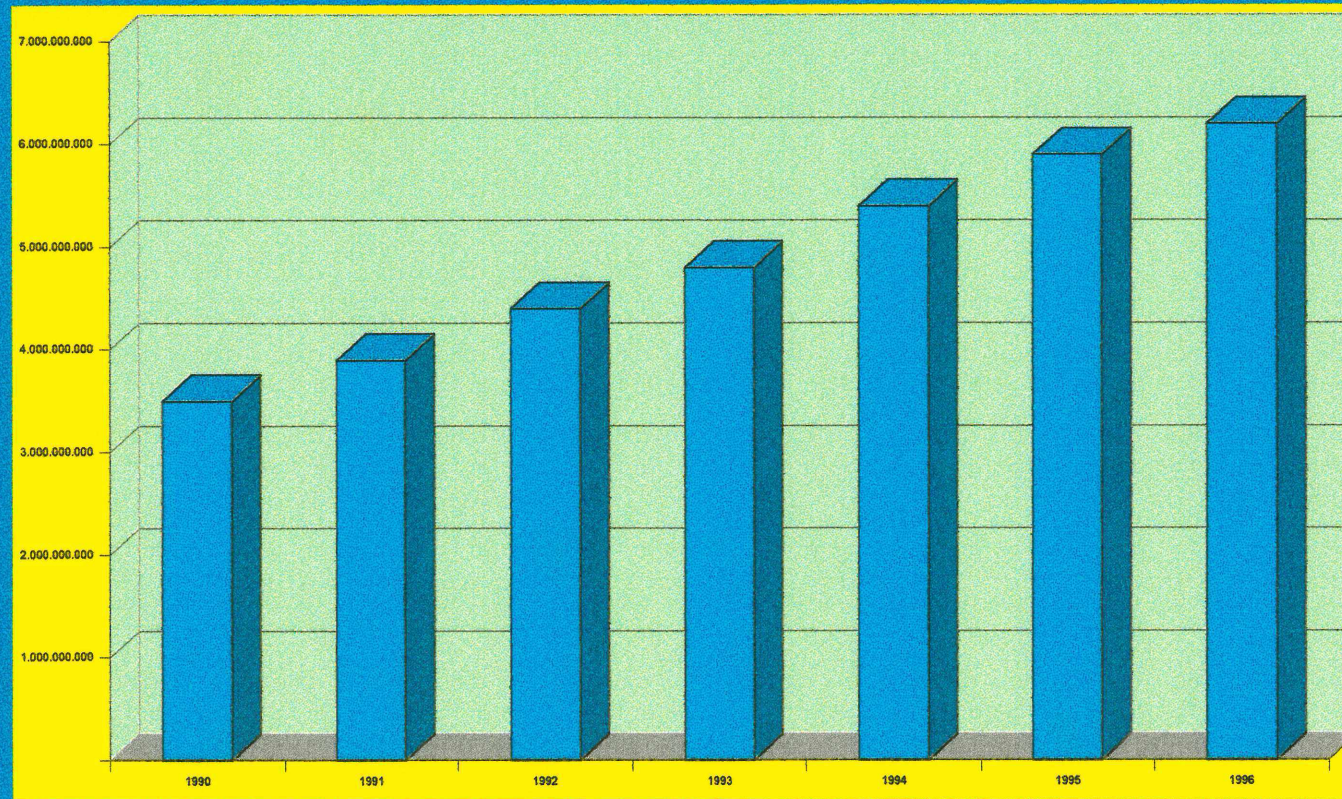


**FONTE:
DITEC/ECT**



FONTE:DITEC/ECT

QUANTIDADE DE OBJETOS DISTRIBUÍDOS POR ANO ECT



Fonte: DITEC/ECT