

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PROPOSTA PARA MELHORIA DA GESTÃO DOS CONVÊNIOS PARA
OPERACIONALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE CORREIOS COMUNITÁRIAS - AGCs

CURITIBA
2013

JAKELINE ZAMPIERI

PROPOSTA PARA MELHORIA DA GESTÃO DOS CONVÊNIOS PARA
OPERACIONALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE CORREIOS COMUNITÁRIAS - AGCs

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força e persistência nos objetivos focados.

RESUMO

O presente projeto técnico tem o objetivo de propor a realização de um estudo voltado para a análise dos processos que envolvem o controle e a gestão dos convênios para o funcionamento da Rede de Atendimento Terceirizada Social da ECT, especificamente no que diz respeito às Agências de Correios Comunitárias – AGCs. A relevância do trabalho proposto fica evidenciada pela necessidade de revisão da forma de gestão por meio de uma construção teórica e análise prática a respeito deste caso específico, em razão dos problemas evidenciados na consecução dos assuntos diários dessa rede. Com a finalidade de proporcionar melhoria no processo de gestão das AGCs, propõe-se o desenvolvimento de um formulário eletrônico da minuta previamente chancelada dos Termos de Convênio, contribuindo para a redução dos trâmites internos e ganho de tempo no processo. O forte cunho social que a rede de AGCs apresenta reporta à necessidade de buscar soluções e contribuir para a melhoria da gestão deste segmento de serviços, principalmente por se tratar de uma meta determinada pela Portaria nº 566/2011-MC, que extrapola o âmbito da própria Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, na medida em que é fundamentada nos propósitos do Governo Federal em proporcionar inclusão social e cidadania à população brasileira através da Universalização dos Serviços Postais. A pesquisa documental foi embasada em revisão bibliográfica, levantamento de dados e informações por meio de documentos, manuais e relatórios, incluindo a legislação pertinente. A abordagem metodológica foi pautada na análise dos procedimentos e fluxos, conferindo contemporaneidade ao trabalho proposto.

Palavras Chave: Melhoria da Gestão, Simplificação dos Processos, Inclusão Social e Cidadania através do Atendimento Postal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.....	5
Figura 2	7

LISTA DE SIGLAS

AGC – Agência de Correios Comunitária

DR/PR – Diretoria Regional do Paraná

DEJUR - Departamento Jurídico

DERAT – Departamento de Administração da Rede de Atendimento

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GETER – Gerência de Atendimento da Rede Terceirizada

SRGT-S – Seção de Relacionamento e Gestão da Rede Terceirizada Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA	3
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
3. METODOLOGIA	11
4. A ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO	14
4.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT	16
4.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PERTINENTES À SGRT-S	17
4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
5. PROPOSTA	18
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	19
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	19
5.3 – RECURSOS	20
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS.....	20
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	21
6. CONCLUSÃO	22
7. REFERÊNCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem a finalidade de propor a realização de um estudo voltado para a readequação da forma de gestão dos convênios para operacionalização de Agências de Correios Comunitárias - AGCs, buscando revisar o processo interno concernente aos fluxos e procedimentos atuais para gestão da Rede de Atendimentos Terceirizada Social, especificamente no que diz respeito às AGCs.

1.1 Apresentação/Problemática

A Portaria Nº 566, de 29 de dezembro de 2011, concernente aos macro-objetivos do Governo Federal, estabelece as metas para a universalização dos serviços postais básicos a serem cumpridas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT e repassa o quantitativo a ser cumprido no quadriênio 2012/2015. Assim, o Governo Federal, por meio do Ministério das Comunicações, vem desenvolvendo ao longo dos últimos anos um importante projeto em âmbito nacional, que visa proporcionar o acesso aos serviços postais básicos aos cidadãos brasileiros residentes em distritos que possuam população igual ou superior a quinhentos habitantes, conforme dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Apesar das boas intenções verificadas na esfera pública, é oportuno mencionar que o Estado – e as instituições que o representam - dentro da filosofia política contemporânea, está sujeito a injunções e limitações de ordem legal, o que limita sua atuação e requer a busca de caminhos alternativos dentro da legalidade, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias.

Neste contexto, o Tribunal de Contas da União – TCU, por intermédio do Acórdão n.º 558/2005 – Primeira Câmara publicado no Diário Oficial da União em 20/05/2005, estabeleceu que a ECT está impossibilitada juridicamente de firmar convênios com Empreendedores Privados sem a realização de prévio processo licitatório. Disto resulta, para a ECT, na necessidade de buscar o apoio das

municipalidades para possibilitar a disponibilização dos serviços postais básicos à população.

As dificuldades constatadas na gestão da Rede Terceirizada Social, propriamente das AGCs, estão ligadas a diversas questões. Contudo, a necessidade emergencial é o desenvolvimento de um formulário eletrônico para preenchimento do Termo de Convênio, o qual deverá ser previamente chancelado pelo Departamento Jurídico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

A princípio, o formulário proposto poderia ser disponibilizado na página do DERAT - Departamento de Administração da Rede de Atendimento. Esta ferramenta agilizará a montagem dos processos e certamente reduzirá a possibilidade de erros, eliminando o gasto de tempo no trâmite dos processos à Assessoria Jurídica em cada Diretoria Regional.

Dentro desta ótica, evidencia-se a existência de problemas ligados à gestão motivados pela necessidade de uma revisão aprofundada sobre o assunto e a necessidade de visão crítica para estabelecer fluxos e procedimentos mais funcionais e que, ao mesmo tempo, atendam as normas contidas na legislação pertinente.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Simplificar os processos de gestão e trâmites de documentos para celebração dos convênios entre as prefeituras e a ECT para operacionalização de AGCs.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

1. Desenvolver um formulário eletrônico para preenchimento dos Termos de Convênio;
2. Propor a simplificação os processos e trâmites documentais;
3. Contribuir para a melhoria da gestão das AGCs.

1.4 Justificativa

Os parágrafos anteriores repassam alguns dos problemas que impactam a gestão da Rede de AGCs, demonstrando a necessidade da realização de um trabalho aprofundado com o objetivo de diagnosticar situações e procedimentos que possam ser melhorados, bem com repassar as sugestões de melhoria e apontar os prováveis caminhos para correção das distorções evidenciadas.

Evidencia-se a existência de um vasto campo de trabalho no sentido de contribuir para o aprimoramento e melhoria dos processos para a gestão dos convênios.

A ECT tem como meta a abertura de 66 Agências de Correios Comunitárias até 2015 e para o ano de 2013, a meta é criar 21 AGCs, no que diz respeito à Rede de Atendimento Terceirizada Social, focando a Universalização dos Serviços Postais Básicos. Para isto, mediante a normatização dada pela Portaria 566/2011, estabelece contato com as prefeituras e demais entidades públicas com as quais está autorizada a celebrar convênios, no sentido de concretizar esta meta.

Além disto, como os convênios têm vigência de 5 anos, periodicamente há a necessidade de providenciar a renovação dos convênios que se encontram em execução, mediante celebração de novo termo de convênio. Atualmente, a Diretoria Regional do Paraná conta com 462 AGCs em operação, o que gera um volume considerável de trabalho relativo às renovações e à gestão em si.

Desta forma, os trabalhos incluem o preenchimento rotineiro e periódico das minutas dos termos de convênio por parte das REVENs e encaminhamento à Gerência Jurídica para concessão da chancela, tanto no que diz respeito à criação como renovação dos convênios para operacionalização das AGCs.

Com o desenvolvimento e implantação do formulário eletrônico, este trâmite pode ser eliminado, resultado em ganho de tempo, eficiência e produtividade.

Fica, assim, caracterizada a relevância do trabalho proposto, por se tratar de uma rede de atendimento expressiva e que apresenta alguns pontos passíveis de melhoria, se faz necessária a realização de uma pesquisa no sentido de detectar problemas e buscar a solução para os mesmos, principalmente porque, para muitas das questões observadas, as providências para a adoção das melhorias não resultam necessariamente em dispêndio financeiro, mas sim na readequação de trâmites e procedimentos.

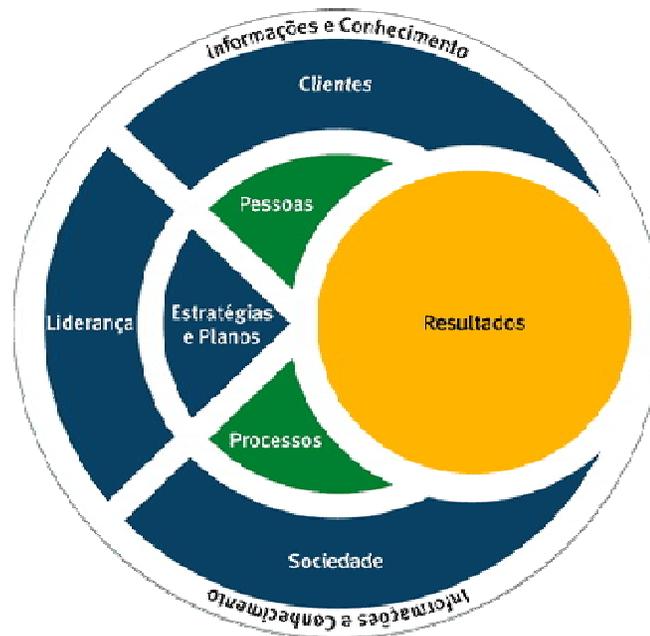
Nesta ótica, propõe-se:

- simplificar os processos e trâmites existentes através do desenvolvimento de um formulário eletrônico;
- contribuir para a melhoria da gestão das AGCs.

2. Revisão teórico-empírica

A simplificação dos processos e a adoção de melhorias na gestão são condizentes com as proposições do MEG – Modelo de Excelência em Gestão.

Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional



Fonte: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2012)

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2012), o MEG está fundamentado nos seguintes pressupostos:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;

9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

O sucesso do Modelo de Excelência da Gestão passou a fazer parte da agenda pública, tendo sido incorporado por ela, frente a crescente demanda por serviços de qualidade prestados pelo setor público e a necessidade da adequação desse setor, buscando dar exemplos de qualidade em gestão através da superação das limitações existentes na esfera pública.

Entretanto, o MEG não é o único modelo de gestão existente. Green (2000) explica que o modelo de gestão por competências organizacionais está baseado nas competências essenciais para que a organização possa sobreviver no mercado competitivo. Tais características, segundo o autor, são próprias da organização e nenhuma outra possui de forma similar, sendo únicas de determinada empresa e fornecem uma vantagem competitiva e proporcionam a geração de valor percebido pelos clientes.

O gerenciamento voltado à competitividade requer uma visão mais detalhada da qualidade, segundo Garvin (2002), ao afirmar que a qualidade é o melhor mecanismo para garantir lucros e minimizar os prejuízos. Sobre esta assertiva ele ensina: “se a qualidade deve ser gerenciada, precisa ser primeiro entendida.”

Em se tratando do aperfeiçoamento do funcionamento das organizações, torna-se oportuno incluir na análise os conceitos ligados à O&M ou OSM – Organização, Sistemas e Métodos.

Neste sentido, Oliveira (2005) entende que a responsabilidade primordial da área de O&M está ligada à execução de levantamento, análise, desenvolvimento, elaboração e implementação de sistemas de caráter administrativo na empresa, objetivando a criação ou aprimoramento dos métodos de trabalho e buscando agilizar a execução das tarefas. O método busca a eliminação do retrabalho e das atividades em duplicidade, a padronização das tarefas, melhorias no controle através do gerenciamento dos processos, buscando solucionar problemas, os quais também são denominados de patologias organizacionais.

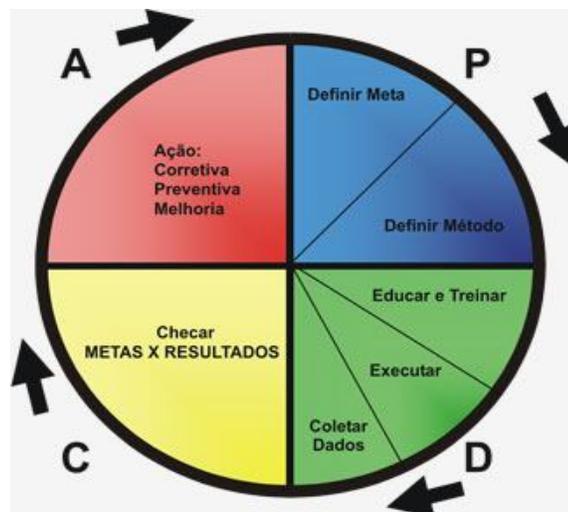
Na mesma linha de raciocínio, Cury (2005) salienta que o objetivo principal da O&M é a renovação organizacional. Significa repensar a empresa, buscando a

modelagem adequada, trabalhando sua estrutura – organograma, processos e métodos para a realização das atividades concernentes ao propósito empresarial.

A metodologia utilizada para o trabalho de O&M contempla várias fases. A primeira delas diz respeito à identificação do problema, seguida pela coleta de dados, análise do que foi diagnosticado, elaboração de sugestões e alternativas, desenvolvimento de novo sistema - se for necessário, treinamento dos envolvidos, implementação e acompanhamento. Todas as fases visam um único objetivo: a racionalização dos processos.

Da mesma forma, a busca pela qualidade e formas adequadas de gestão conferem ao PDCA – Plan, Do, Check, Act – forte ligação com as teorias abordadas.

Figura 2 - Ciclo PDCA - Plan-Do-Check-Act



Fonte: Deming (1990).

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) pode ser entendido como a sistematização de ações sequenciais objetivando controlar processos (DEMING, 1990). Trata-se uma ferramenta administrativa importante para auxiliar a organização no que diz respeito a projetos ou processos. O nome origina-se da abreviatura de verbos em inglês:

Plan (Planejar): consiste em estabelecer metas e objetivos, bem como os métodos que serão utilizados para que sejam realizados;

Do (Executar, fazer): é a etapa de implementação de acordo com o que foi estabelecido anteriormente no planejamento;

Check (Verificar, checar): analisar os dados e medir se os objetivos e metas foram alcançados da forma como desejado;

Act (Agir): definir quais as mudanças necessárias para garantir a melhoria contínua do projeto.

Todas as fases do ciclo PDCA são importantes, conforme ressaltado por Deming (1990) em seu trabalho. Neste sentido, Pereira (2011) chama a atenção para uma das principais características de uma das fases do ciclo, o planejamento, ao mencionar que este é a “ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento”. A este respeito, Drucker (1996) ensina que “[...] o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final.” Assim, planejar, dar um rumo às coisas, evidenciar o que precisa ser feito e melhorado, bem como resolver os problemas, torna-se um fator de importância para uma organização que tem como Visão se tornar uma Empresa de classe mundial, buscando a internacionalização. A resolução dos problemas internos da empresa, em seus mais variados segmentos, significa ‘arrumar a casa’ e contribuir para mais este importante passo, mesmo que indiretamente.

No âmbito das AGCs, é preciso ter em mente o caráter social que este tipo de agência de Correios possui. Nesta ótica, a Universalização dos Serviços Postais Básicos diz respeito ao cumprimento da meta do Governo Federal, no sentido de proporcionar a inclusão social e cidadania ao povo brasileiro que, neste caso, ocorre por meio da disponibilização dos serviços postais básicos, conforme a Portaria 566/2011-MC.

O caráter social das AGCs não exclui a busca pela qualidade, muito ao contrário, fundamenta a constante procura por formas adequadas de gestão e reforça o compromisso com qualidade.

No que diz respeito à gestão por resultados, foi implantada, no Brasil, a gestão pública orientada para resultados, um modelo gerencial adotado com o objetivo de orientar esforços das equipes para obtenção de resultados. O Plano Plurianual - PPA 2000-2003 recebeu a denominação de ‘Avança Brasil’ e foi o responsável por mudanças de impacto no sistema de planejamento e orçamento federais, além da gestão pública em todas as suas esferas. Segundo Garces (2002),

o novo modelo então implantado está baseado na integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão, objetivando o resultado efetivo da gestão.

Com os desafios lançados pelo mercado concorrencial, há a necessidade de adequação das organizações para fazer frente a todo o arcabouço de inovações que o mercado oferece, inclusive na área de gestão dos negócios. Neste sentido, a Governança Corporativa, que é a base do Modelo de Excelência em Gestão, passou a ser a palavra de ordem pela busca da eficiência tanto na esfera privada quanto na governamental.

Muito poderia ser dito a respeito dos mecanismos e formas de administração dos problemas evidenciados, à luz da ampla bibliografia existente. Poderíamos, ainda, incluir aspectos ligados aos preceitos da governança corporativa, um tema essencialmente atual, ao qual se faz uma rápida abordagem. A este respeito, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2012) destacou que:

“As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. [...] A boa governança corporativa garante equidade [...], transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability).” (IBGC, 2012)

Entretanto, vale, neste ponto do projeto, mencionar outros aspectos ligados ao tema em questão.

Assim, além das colocações acima, o trabalho se configura em um rico assunto para estudos porque está, também, diretamente ligado à área social, que é objeto do Governo Federal. Resolver problemas ligados a esta área significa trabalhar com objetivos convergentes aos macro-objetivos do Estado, na busca pela igualdade e inclusão social, contribuindo para a minimização das mazelas sociais e redução da pobreza, visando o bem estar da coletividade e a redução das desigualdades de toda ordem através da missão da ECT, que é a prestação dos serviços postais básicos. Muito se tem discursado sobre o tema social, entretanto percebe-se que nem sempre as ações dos agentes condizem com o discurso, principalmente se incluirmos no debate as questões capitalistas e neoliberais. Além de tais questões, “os malabarismos teóricos e econométricos tentam justificar a fortuna dos ricos, desculpar a pobreza dos pobres, [...] num esforço essencialmente

cosmético” (DOWBOR, 2006), o que efetivamente não contribui para a inclusão social.

Pela sua natureza de empresa pública, a ECT é um instrumento do Governo Federal para implantação das políticas públicas. É oportuno destacar que as políticas públicas se materializam através da ação dos atores sociais e agentes, por meio das atividades institucionais que as concretizam e as executam em cada contexto, cujos resultados devem ser monitorados permanentemente. Melhorar as formas de gestão da Rede de Atendimento Social é um objetivo convergente com propósitos do Governo Federal, pelas razões discorridas.

Torna-se conveniente incluir nesta proposta de projeto os preceitos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA - instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Este Programa está fundamentado em um modelo de excelência para o sistema de gestão das organizações como um todo e com base em valores que orientam a gestão pública para promover o bem-estar da sociedade.

Sobre o tema, Moraes (2009) afirma que “[...] um dos grandes desafios da administração pública atual é justamente a proposição das iniciativas inovadoras em gestão no intuito de aprimorar o papel estratégico do Estado [...]”, do qual a ECT é um dos representantes.

Dentro do que foi exposto acerca da área social, perante a qual a ECT tem uma missão específica, diminuir os problemas evidenciados na gestão da Rede de Atendimento Social torna-se um fator primordial na busca pela qualidade e excelência nos processos em consonância com os fundamentos do MEG e em observância às normas contidas na legislação vigente.

3. Metodologia

Para a elaboração do trabalho proposto foram pesquisados diversos documentos da Empresa, tais como relatórios, manuais, memorandos, pareceres e despachos, além da observação empírica a respeito dos fluxos e processos internos.

Neste sentido, Gil (1995) ressalta que o método significa o estudo dos caminhos e dos instrumentos utilizados para realizar uma pesquisa científica.

A pesquisa metodológica, segundo Vergara (2000), apresenta instrumentos ou mesmo propostas para a manipulação de um quadro da realidade, estando associada aos caminhos, formas, procedimentos e maneiras para se atingir determinado objetivo. Vieira (2000) completa este entendimento ao se referir à pesquisa como sendo um conjunto de atividades a serem desenvolvidas.

Concomitantemente à análise dos documentos internos, fluxos e processos, será realizada pesquisa bibliográfica sobre o trabalho de diversos autores com a finalidade de conceituar o tema estudado, demonstrar a evolução histórica do assunto, apontando como situações que guardam certa similaridade com as pertinentes ao caso proposto possam ter sido resolvidas em outras instituições e fazer comparações com pesquisas sobre o mesmo assunto já realizadas, principalmente na Administração Pública, fazendo a contextualização do caso proposto.

Discorridas as considerações metodológicas acima, torna-se importante classificar a pesquisa quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos que serão adotados, conforme Silva e Menezes (2000) e Magalhães e Orquiza (2002).

Quanto à sua natureza, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada (SILVA e MENEZES, 2000), tendo em vista que o objetivo é ser utilizada em um caso real e aplicável a uma situação concreta. Sobre isto, Vergara (2000) ensina que a pesquisa aplicada tem a finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolução de problemas concretos. Neste contexto, o objetivo é encontrar respostas e/ou soluções para os problemas através de uma investigação organizada, feita de forma crítica, científica, sistemática e com base em itens observados na prática (SEKARAN, 1984).

O método empregado, portanto, consistirá no levantamento de dados e informações por meio de documentos, manuais, relatórios, análise dos procedimentos e fluxos e na organização do material de forma a possibilitar as conclusões necessárias e a propositura de ações e / ou medidas com base no estudo científico deste caso concreto, o que enquadra este trabalho como uma pesquisa documental.

A forma de abordagem do problema, uma vez que não será realizado o tratamento de dados estatísticos como processo de análise central deste estudo, a classifica como uma pesquisa qualitativa (OLIVEIRA, 2000).

Quanto aos objetivos, para Silva e Menezes (2000), uma pesquisa pode ser enquadrada como exploratória, descritiva ou explicativa. Neste contexto, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, tendo em vista que será realizada pesquisa bibliográfica aplicada a um estudo de caso.

Sintetizando as considerações relativas à metodologia, este trabalho compreende os procedimentos metodológicos que se seguem:

- a) Pesquisa Bibliográfica – a partir das definições iniciais tais como tema, objetivos, hipóteses e problema, inicia-se uma pesquisa bibliográfica por meio da consulta de livros, periódicos, relatórios, dados de Universidades obtidos junto a world wide web (www). Estes procedimentos seguem a base conceitual de que “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” (OLIVEIRA, 2001).
- b) Pesquisa Documental – quando um pesquisador ou uma pesquisadora utiliza documentos com o objetivo de extrair informações em documentos internos de uma instituição, a exemplo de manuais, memorandos, pareceres e despachos – estará realizando uma pesquisa documental. Na ótica de Oliveira (2007), “a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas [...]”.
- c) Pesquisa Exploratória – o objetivo de uma pesquisa exploratória é a familiarização com um assunto pouco explorado ou pouco conhecido. Segundo Gil (2008), por se tratar de um tipo de pesquisa muito

específico, quase sempre o trabalho assume a forma de um estudo de caso.

- d) Pesquisa Participante - para Demo (2000), a pesquisa participante é intrínseca à prática, estando “ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de usar conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; nesse sentido, não esconde sua ideologia, sem com isso necessariamente perder de vista o rigor metodológico”. Assim, ao utilizar esta técnica de pesquisa, ocorre um envolvimento legítimo entre o(a) pesquisador(a) e o objeto estudado. Segundo Gil (1999), o(a) pesquisador(a) e os participantes representativos do problema pesquisado encontram-se envolvidos de forma cooperativa ou participativa.
- e) Estudo de Caso – de acordo com Magalhães e Orquiza (2002), esta técnica é utilizada para uma pesquisa exaustiva e aprofundada “de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (MAGALHÃES E ORQUIZA, 2002).

4. A organização objeto do estudo

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT é uma empresa pública federal, com capital 100% da União, que atua em âmbito nacional disponibilizando serviços postais à população brasileira.

Conforme informações extraídas do sítio web da empresa, a criação dos Correios no Brasil ocorreu em 25 de janeiro de 1663 e, a partir disto, a organização vem se modernizando através da criação e disponibilização de serviços de qualidade, correspondendo às expectativas dos seus clientes.

Nos seus 350 anos de atuação, empresa vem realizando importante missão de integração e inclusão social, função indispensável para o desenvolvimento nacional. Na composição do seu faturamento, auferem 58% da receita com os serviços monopolizados (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização.

Em consonância com a vertente social, os Correios oferecem soluções, através de tecnologia de ponta, em atendimento às necessidades de comunicação das empresas e organizações num mercado que se torna cada vez mais competitivo.

A grande capilaridade da empresa contribui para a prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios, o que se constitui, cada vez mais, em importante contribuição a proporcionar a inclusão bancária de milhões de brasileiros. A partir da criação do Banco Postal, milhares de pessoas, que antes precisavam se deslocar de sua cidade para uma cidade vizinha objetivando realizar uma simples operação bancária, passaram a contar com a comodidade da disponibilização dos serviços bancários na própria cidade onde residem.

A nível nacional, a empresa conta com 119.000 funcionários. No âmbito estadual, existem 6.692 funcionários em atividade.

A área em análise é a Seção de Relacionamento e Gestão da Rede de Atendimento Terceirizada Social da Diretoria Regional do Paraná – SRGT-S/DR/PR, que conta com quatro funcionários, sendo uma analista chefe da equipe (economista), uma analista (administradora) e dois técnicos de Correios Pleno.

A supervisão dos trabalhos a nível nacional é exercida pelo Departamento de Administração da Rede de Atendimento – DERAT, localizado em Brasília.

A empresa atua sob os preceitos inframencionados, de acordo com as informações constantes do web site da organização:

Missão

Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender as necessidades e os anseios dos seus clientes. E assim, se comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança, e promovendo a integração sem fronteiras.

Visão

Ser uma empresa de classe mundial.

O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

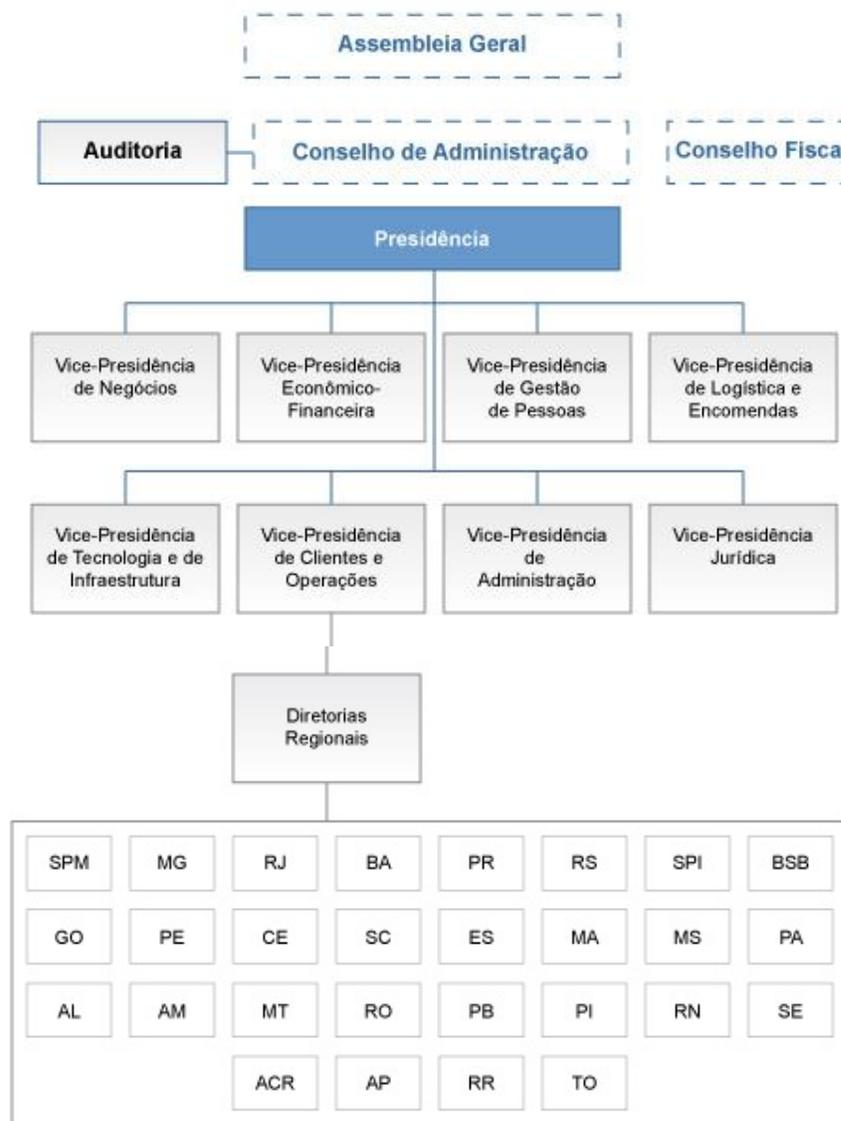
Valores

Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.

1. Ética: transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;

2. Meritocracia: valorização dos empregados por seus conhecimentos e competências;
3. Respeito às pessoas: tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente: garantia do cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
5. Sustentabilidade: equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico.

4.1 Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT

4.2 Descrição das atividades pertinentes à SGRT-S

A SGRT-S é responsável pela gestão dos convênios celebrados com as prefeituras para operacionalização de AGCs.

Portaria 566/2011, do Ministério das Comunicações, fornece as diretrizes para a Universalização do Atendimento Postal Básico em âmbito nacional.

A Seção tem por atribuição realizar a gestão dos convênios firmados com as prefeituras para operacionalização das AGCs no âmbito da Diretoria Regional do Paraná. Para tanto, são inerentes à área as seguintes atividades:

- fazer a gestão dos convênios firmados para operacionalização das Agências de Correios Comunitárias – AGCs;
- proceder a renovação dos convênios;
- criar AGCs;
- acompanhar a regularidade fiscal das prefeituras convenentes;
- emitir as portaria dos fiscais dos convênios;
- publicar os extratos de convênio em Diário Oficial da União;
- atualizar dados no sistema ERP – Enterprise Resource Planning;
- interagir com as REVENs – Regiões de Vendas, que são representações da ECT em cinco regiões no Paraná, no sentido de viabilizar a celebração dos convênios;
- demais atividades inerentes ao setor.

No Paraná, atualmente, existem 462 AGCs em operação, cujos convênios têm vencimento a cada 60 meses.

Essas prefeituras convenentes recebem, a título de custeio, o repasse mensal no valor de R\$ 735,00 (setecentos e trinta e cinco reais) por AGC em operação.

4.3 Diagnóstico da situação-problema

A ECT é uma empresa que procura estar entre as organizações que são referência, tanto no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados como em demais itens como por exemplo, no desenvolvimento de inovações que melhor atendam às necessidades dos clientes, antecipando soluções.

Para isto, a organização implantou a gestão baseada no Modelo de Excelência em Gestão – MEG. Segundo Ferreira (2005), um modelo de gestão é a definição de uma sistemática para gerenciar os processos de uma empresa.

O MEG teve sua origem a partir da constatação de que algumas organizações estavam à frente de outras. Isto fez com que se lançasse a análise das organizações bem sucedidas e estudos sobre o tema, buscando a identificação de valores organizacionais que conferiam o sucesso. O resultado do estudo deu origem ao MEG e ao embasamento dos critérios de avaliação. Foram os primeiros passos para a excelência, o que incluía a criação do compromisso com esta finalidade.

O sucesso do MEG passou a fazer parte da agenda pública, tendo sido incorporado por ela, frente a crescente demanda por serviços de qualidade prestados pelo setor público e a necessidade da adequação desse setor, buscando dar exemplos de qualidade em gestão através da superação das limitações da esfera pública.

Dentro desta ótica de trabalho alinhada com as proposições do MEG, a proposta para implantação de um formulário eletrônico representa uma contribuição em prol da excelência nos processos, conforme os preceitos do MEG, de forma a oportunizar funcionalidade e melhoria no processo para celebração dos convênios com as prefeituras para operacionalização de AGCs.

5. Proposta

De acordo com a normatização atual e em concordância com a Lei 8.666/93, as minutas dos Termos de Convênio precisam ser chanceladas pela Gerência Jurídica de cada Diretoria Regional.

Esta providência gera a necessidade de trâmite físico dos processos para as Assessorias Jurídicas e acaba por demandar tempo, tanto no que concerne às criações de AGCs como nas renovações dos convênios.

A partir da identificação de um fluxo que pode ser aprimorado, propõe-se o desenvolvimento de um formulário eletrônico, a ser disponibilizado no sítio do DERAT e acessível à todas as Diretorias Regionais, para o preenchimento dos Termos de Convênio a serem celebrados com as prefeituras.

O formulário a ser desenvolvido deverá contemplar todas as cláusulas do Termo de Convênio, permitindo somente a inserção dos dados específicos de cada conveniente. Assim, a matéria de cunho jurídico estaria preservada de alterações.

É importante que o formulário eletrônico seja chancelado previamente pelo Departamento Jurídico – DEJUR, contendo todas as prerrogativas necessárias à validação legal do documento.

5.1 Desenvolvimento da proposta

A proposta é bastante simples do ponto de vista de seu desenvolvimento e disponibilização, não requerendo gastos específicos e nem dispêndios vultosos.

Os gastos para o desenvolvimento do formulário eletrônico relativo à minuta do Termo de Convênio dizem respeito ao trabalho dos técnicos já contratados pela ECT, especificamente correspondentes ao salário proporcional à carga horária de trabalho para a execução do serviço que, pela sua simplicidade, estima-se que possa ser realizado em uma hora aproximadamente.

O desenvolvimento do formulário eletrônico poderá ser feito pela CESEP – Central de Serviços de Produção, com base em minuta chancelada pelo DEJUR.

A formatação deverá permitir o acesso direto ao formulário por todas as Diretorias Regionais, o qual poderá ser disponibilizado na página do DERAT.

O documento eletrônico deve conter campos editáveis para inclusão dos dados específicos de cada conveniente, mantendo inacessíveis a alterações a matéria de cunho jurídico previamente chancelada pelo DEJUR.

5.2 Plano de implantação

A implementação da sugestão apresentada é simples em razão da natureza da proposta, fazendo com que o projeto seja factível e de baixo custo.

A criação de um formulário eletrônico pode ser desenvolvido no curto prazo, dependendo somente da disponibilidade da CESEP para executar o trabalho, o qual será feito com base em documento previamente chancelado pelo DEJUR e disponibilizado em sítio do DERAT.

Após o desenvolvimento e disponibilização, é importante divulgar a nova ferramenta às Diretorias Regionais, dirimindo dúvidas que por ventura possam surgir a respeito de sua utilização.

5.3 – Recursos

Haverá a necessidade da utilização de mão de obra da área de tecnologia da informação, propriamente da CESEP, responsável pela produção de serviços tecnológicos. O capital humano já faz parte do quadro funcional daquele Departamento, sendo somente necessário enquadrar esta demanda de serviço na agenda do CESEP.

Em razão da simplicidade, o desenvolvimento de formulário eletrônico não demandará verba específica, tampouco materiais e instalações direcionados especificamente ao projeto em questão.

A desnecessidade de dispêndio financeiro para o projeto em pauta é um dos motivos pelos quais a proposta se torna factível.

5.4 - Resultados esperados

Estima-se que com a utilização do formulário eletrônico para preenchimento dos Termos de Convênio haja considerável ganho de tempo nos processos de criação e renovação dos convênios.

Hoje, o processo se inicia com o encaminhamento da minuta do Termo de Convênio para a GJUR 04/PR que, após análise, restitui o processo à sua origem para continuidade do trâmite concernente à celebração do convênio.

Além das considerações acima, é importante lembrar que o formulário também é uma providência que desincumbirá a GJUR 04/PR do dispêndio de tempo na análise das minutas, trabalho que se configura em formalidade administrativa, podendo aquela Gerência concentrar-se em causas especificamente jurídicas.

Assim, o referido formulário proporcionará benefícios para duas áreas diferentes – SRGT-S e GJUR 04/PR no âmbito da DR/PR, conforme citado, sendo extensivo a todas as Diretorias Regionais no Brasil.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A implementação da proposta apresentada no presente projeto técnico não apresenta riscos.

A nível de atualização da página, será necessário designar uma gerência responsável pelo acompanhamento e atualização do formulário eletrônico, podendo ser a GERP/DERAT. A providência é necessária, pois sempre que houver mudança nas cláusulas contratuais ou adequações no Termo de Convênio, situações pouco frequentes, será necessário solicitar a atualização do formulário à área de tecnologia.

6. Conclusão

De acordo com as explicações anteriores, a adoção de um formulário eletrônico para emissão dos Termos de Convênio é uma providência que contribuirá em muito para a melhoria da gestão dos convênios firmados com as prefeituras para operacionalização das AGCs.

A eliminação de trâmites documentais mediante a disponibilização de um formulário eletrônico proporcionará a redução do tempo necessário para chancela da minuta dos Termos de Convênio nos casos de criação de AGCs e renovação dos convênios existentes, tornando o processo menos moroso.

A revisão teórica do presente projeto resgata teorias sobre a necessidade de se avaliar constantemente os métodos utilizados para a consecução das tarefas realizadas por uma instituição.

Para manter a competitividade, se faz necessária a busca por formas mais adequadas de gestão que permitam eliminar os gargalos existentes. Assim, no presente trabalho o ponto de partida foi a revisão do processo concernente à criação e renovação dos convênios para operacionalização das AGCs. Isto permitiu a identificação do problema, coleta de dados, análise do que foi diagnosticado, elaboração de sugestões e alternativas que culminaram com a sugestão do desenvolvimento de um formulário eletrônico específico. Na sequência, é importante apresentar a nova ferramenta aos colaboradores envolvidos, implementando a nova prática e realizando o acompanhamento. Todas as fases visam um único objetivo: a racionalização dos processos.

A providência, a princípio, não gera dispêndios incrementais à Empresa, sejam eles de cunho financeiro ou de materiais. O formulário eletrônico pode ser desenvolvido pela área responsável pelo desenvolvimento de sistemas, de forma que a mão de obra técnica já está contratada e percebe seus salários mensalmente, não havendo dispêndio com materiais e outros itens por se tratar de um procedimento virtual e que não demanda a aquisição de softwares.

Esta proposta está sendo feita pela DR/PR, contudo, o formulário eletrônico poderá ser uma ferramenta disponibilizada a todas as Diretorias Regionais mediante acesso à página do DERAT. Diante disto, a contribuição que esta ferramenta poderá proporcionar aos envolvidos em âmbito nacional, não somente ao Paraná, é significativa. Aproximadamente 4.500 AGCs encontram-se em

operação no país e a ECT tem uma meta no sentido de estender o atendimento postal básico a todos os distritos brasileiros até 2015, conforme estabelecido pela Portaria 566/2011-MC.

Não há intenção de esgotar o assunto no presente trabalho, muito ao contrário. A partir desta sugestão, pretende-se instigar a curiosidade e despertar interesse para a realização de novos estudos e aprofundamento de pesquisas concernentes ao tema, oportunizando melhorias no processo de gestão em consonância com a legislação pertinente.

Torna-se oportuno fazer uma rápida alusão ao caráter social da rede de AGCs. As melhorias no processo de gestão desta rede de atendimento focam a racionalização dos processos, buscando tornar mais prática a Universalização do Atendimento Postal Básico, como forma de propiciar a inclusão social e cidadania às populações residentes em distritos com mais de 500 habitantes, de acordo com a normatização dada pela Portaria 566/2011-MC.

7. Referências

BRASIL. Portaria nº 566, de 29 de dezembro de 2011. Estabelece as metas para a universalização e de qualidade dos serviços postais básicos a serem cumpridas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. **Disponível em:** http://www.mc.gov.br/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=104&cf_id=24

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Disponível em:** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, P. Metodologia do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 1981. 159p.

DOWBOR, L. **Democracia Econômica - um passeio pelas teorias**. São Paulo: 2006. **Disponível em:** http://www.centrocelsofurtado.org.br/adm/enviadas/doc/58_20071002174920.pdf

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. **Apresentação**. **Disponível em:** <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/default.cfm> />. Acesso em 15/08/2013

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. **Estrutura Organizacional**. **Disponível em:** <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/estruturaOrganizacional.cfm>>. Acesso em 27/07/2013.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. **Identidade Corporativa**. **Disponível em:** <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/identidadeCorporativa.cfm>>. Acesso em 23/08/2013.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão. Série Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Artigo Revista do Serviço Público; v. 53, n. 4, out/dez 2002.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Cadernos de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CadernosGovernanca.aspx>>. Acesso em 22/04/2012.

MAGALHÃES, L. E. R.; ORQUIZA, L. M. **Metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos**. Curitiba: FESP, 2002.

MORAES, M. V. E. **Políticas Inovadoras em Gestão no Brasil**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2009. Disponível em: <https://conteudo.gespublica.gov.br/folder_produtos/pasta.2009-0515.4365295963/politicas_inovadoras_em_gestao_no_brasil.pdf>

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 168p.

SEKARAN, U. **Research methods for Managers**. New York: John Wiley & Sons, 1984

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.