



**Ministério da Educação - MEC**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB**

**Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD**

**Programa Nacional de Administração Pública – PNAP**

**Curso de Bacharelado em Administração Pública**

**FRANCISCO DANILO NORONHA GUIMARÃES**

**KILDARE CAVALCANTI RODRIGUES**

**RAIMUNDO JAMONILSON MAIA**

**ESPERA BUROCRÁTICA: UMA ANÁLISE REALIZADA NA AGÊNCIA DOS  
CORREIOS EM LIMOEIRO DO NORTE-CE**

**LIMOEIRO DO NORTE – CEARÁ**

**2017**

FRANCISCO DANILO NORONHA GUIMARÃES  
KILDARE CAVALCANTI RODRIGUES  
RAIMUNDO JAMONILSON MAIA

ESPERA BUROCRÁTICA: UMA ANÁLISE REALIZADA NA AGÊNCIA DOS  
CORREIOS EM LIMOEIRO DO NORTE-CE

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração Pública da UNILAB, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Administração Pública.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Denise Nunes.

LIMOEIRO DO NORTE – CEARÁ

2017

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Guimarães, Francisco Danilo Noronha.

G978e

Espera burocrática: uma análise realizada na agencia dos correios em Limoeiro do Norte - CE / Francisco Danilo Noronha Guimarães; Kildare Cavalcanti Rodrigues; Raimundo Jamonilson Maia. - Redenção, 2018.  
40f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Profa. Denise Nunes.

1. Gestão pública. 2. problemas. 3. objetivo. I. Rodrigues, Kildare Cavalcanti. II. Maia, Raimundo Jamonilson. III. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 354

---

FRANCISCO DANILO NORONHA GUIMARAES  
KILDARE CAVALCANTI RODRIGUES  
RAIMUNDO JAMONILSON MAIA

ESPERA BUROCRÁTICA: UMA ANÁLISE REALIZADA NA AGÊNCIA DOS  
CORREIOS EM LIMOEIRO DO NORTE-CE

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em  
Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia  
Afro-Brasileira.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

## RESUMO

Este trabalho consiste em acompanhar e verificar o processo de atendimento na agência dos Correios de Limoeiro do Norte/CE, contribuindo com ações que possam melhorar a agilidade no atendimento, reduzindo tempo de esperas em filas e proporcionando uma melhor satisfação tanto ao cliente, quanto ao servidor público. O projeto tem como objetivo mensurar o tempo perdido em filas no atendimento da empresa e sugerir ações que podem auxiliar e identificar tais problemas acarretados. A ferramenta utilizada para identificar e analisar os problemas foi o MASP, juntamente com uma pesquisa-ação que buscou implementar uma prática para realizar uma melhora, projetando assim as mudanças feitas. O resultado foi a implementação e aplicação da metodologia MASP em suas etapas e fazendo modificações de como agilizar o processo de atendimento, usando por exemplo, placas para maiores informações a respeito de alguns serviços. No final, percebeu-se que, mesmo com sugestões de melhorias, a aplicabilidade das melhorias, infelizmente são provisórias, visto que a organização segue seu próprio sistema, mas o resultado em si, torna satisfatório, visto que o objetivo foi concluído.

Palavras-chave: Atendimento, problemas, objetivo.

## RESUME

This work consists of monitoring and verifying the service process at the Post Office of Limoeiro do Norte, in Ceará, contributing to actions that can improve the agility in attendance, reducing times in waiting lines and providing better satisfaction, both to the customer as far as the public server. The project aims to measure lost time in rows in company attendance and suggest actions, which can help and identify such masked problems. The tool used to identify and analyze the problems was the MASP methodology, together with action research who sought to implement a practice to achieve an improvement, projecting the changes made. The result was the implementation and application of the MASP methodology in its stages and making modifications of how to speed up the service attendance using, for example, boards for more information about some services. In the end, it was noticed that, even with suggestions for improvements, unfortunately, the applicability of the improvements is provisional, since the organization follows its own system, but the result itself makes it satisfactory since the goal was completed.

Keywords: Attendance, problems, objective.

## SUMÁRIO

01. INTRODUÇÃO .....	7
02. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
02.1. Atendimento .....	11
02.2. Atendimento no Setor Público .....	13
02.3. Qualidade do Atendimento no Setor Público .....	14
02.4. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos .....	15
02.4.1. História Postal .....	16
02.4.2. A estatização dos serviços e a Administração Geral de Correios .....	19
02.4.3. Período Imperial .....	20
02.4.4. Correios na República Velha .....	22
02.4.5. Período do DCT .....	24
02.4.6. Período da ECT .....	25
03. METODOLOGIA.....	31
04. RESULTADOS ESPERADOS:.....	34
05. CONCLUSÃO.....	39
06. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40

## 01. INTRODUÇÃO

O tempo faz parte do cotidiano do ser humano desde a sua criação, onde a relação homem versus tempo é fundamental no dia-a-dia e tem sido colocado na vida como instrumento básico para a vida comum de todos, marcando as ações e controle de tudo que esteja realizando, tendo como fator principal, o compromisso consigo próprio, onde o tempo é protagonista na vida de todos.

Como o tempo é parte integrante de todo ser humano, hoje o compromisso e a relação de horas é importantíssimo para os clientes, pois eles geram uma expectativa em suas ações dentro da sua rotina diária para que seja resolvido a tempo e com celeridade tudo que se tem para executar, pois está intrinsecamente nas pessoas o compromisso com o tempo.

O tempo determina os períodos, os momentos, às épocas, às horas, os dias, as semanas e os séculos. É a ação no momento certo, a palavra tempo tem vários significados em vários contextos, mais para o nosso estudo o tempo é a marcação de horas ou minutos dentro do processo e do ambiente para uma massa coletiva que usa esse tempo como meio de controle de vida no cotidiano.

Os serviços postais e/ou bancários crescem a cada dia dentro de um mercado altamente rentável e competitivo dentro do nosso país. Uma atividade realizada por empresas com um portfólio que serve aos clientes inúmeras opções de postagens de encomendas e serviços bancários. Está ela no meio de grande número de reclamações quando se fala em tempo de espera para qualquer serviço a ser executado.

No entanto, com este tipo de problema que vem acarretando, deixa o cliente insatisfeito, pois a única incapacidade de atendimento é em relação ao grande tempo de espera de um cliente para o outro, causando desconforto entre eles e também situações que leva o descontentamento diante de tanto tempo “perdido” para serem atendidos.

Os correios de Limoeiro do Norte localiza-se à aproximadamente 210 km de distância de Fortaleza, a capital cearense. O município possui 56 mil habitantes, com estimativa para mais de 58 mil pessoas em 2016 (IBGE, 2010). Assim, podemos prever um aumento na demanda de atendimento da empresa de correios e telégrafos, já que, o Correios é a única empresa pública federal que faz entrega em todo o Brasil.

Desse modo, a clareza nas informações e atendimentos mais rápidos precisam ser executados, para uma maior organização tanto para os servidores, como para os clientes. As atividades que a empresa oferece, além de envio e recebimento de cartas e outros tipos de encomendas (inclusive dinheiro), ela também oferece serviços bancários (chamado de Banco Postal) e agora, telefonia móvel.

O cenário atual das empresas que prestam diversos serviços se deparam com um fator chave hoje que é a preocupação em atender os clientes em um menor tempo possível, onde podem assim, gerar a satisfação nos cliente.

A maior preocupação nesse tipo de instituição é a maior agilidade no atendimento, visto que pessoas diariamente vão ao local para obter serviços e receber produtos que vem de outros locais, portanto, quando o atendimento é demorado, pode gerar insatisfação em todos os que estão no local prestes a ser atendido, além de causar tensão nos próprios profissionais, podendo acarretar mais um atraso. Kotler (2009) enfatiza que para fazer com que o cliente retorne, deve-se visar à satisfação aliada ao bom atendimento. Isto reforça que alcançar a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior.

É nessa ótica que se analisa a situação do tempo de espera, já que existe até a Lei Estadual 13.312/03<sup>1</sup>, que é só para as instituições financeiras, mas que deixa brechas para as empresas que são correspondentes bancários como é o caso da empresa que estamos realizando este projeto.

---

<sup>1</sup> Lei que determina o tempo razoável de atendimento, em até 15 (quinze) minutos, em agências bancárias, em todo o estado do Ceará.

Diante de tais questões, o problema de pesquisa define-se da seguinte maneira: Qual a agilidade de atendimento (considerando o tempo gasto) nos serviços oferecidos pela agência dos Correios de Limoeiro do Norte-CE?

São vários os serviços oferecidos pela agência dos Correios em todo o país e não seria diferente na cidade de Limoeiro do Norte, onde o que fica visível, na hora de realizar o serviço dos clientes é o tempo excessivamente gasto para atendê-los, onde o desafio é deixá-lo dentro de um tempo menor e que deixe o cliente satisfeito.

Dessa forma, em entrevista com o setor de gerência da unidade dos Correios, foram elencados a seguir, os problemas existentes na organização:

Falta de espaço - O local dos serviços é dividido entre a parte de recebimento das mercadorias em um guichê que nesse se faz entrega na maioria das vezes de objetos que não tem entrega para eles no domicílio, e a outra parte onde as pessoas são atendidas, em outras caixas que são a maioria serviços de postagem ou bancários no total de mais três. Porém com a demora no atendimento, e a chegada de mais clientes e com o espaço físico da unidade pequeno ficam “abarrotaadas”, às vezes invadindo o espaço das outras e em grande parte, atrapalham o atendimento de vários, causando conflitos de serviços e/ou confusão com os próprios colaboradores.

Falta de sinalização – Devido ao volume de pessoas diariamente, o cliente pode chegar à empresa um pouco “desnorteado”, sem muita clareza de onde se dirigir para o atendimento, pois a fila fica bem próximo da porta da unidade. Mesmo sabendo o que vai fazer não fica claro para onde irá se dirigir, portanto a sinalização de placas de tamanhos grandes tem boa importância no auxílio da recepção do cliente.

O objetivo deste presente trabalho é avaliar o tempo em atendimento, ou seja, a relação entre serviços executados e o tempo de atendimento dentro da empresa postal, buscando uma maneira de encontrar uma redução de tempo em atendimento nas filas.

Especificamente o trabalho busca responder os questionamentos onde se propõem:

- Apresentar os serviços oferecidos pela agência dos Correios.
- Identificar o tempo médio de realização desses serviços.
- Analisar a percepção do usuário quanto à agilidade no atendimento do serviço requerido.
- Sugerir ações que auxiliem a agilidade na prestação do serviço consequentemente a satisfação do cliente.

## 02. REFERENCIAL TEÓRICO

A cada dia que passa, os usuários dos serviços públicos, também chamados de clientes, obtêm mais conhecimento e obviamente buscam seus direitos, tornando-os mais exigentes. Com isso cabe a todos, não só quem faz uso dos serviços, mas quem as fornece respeitar as diferenças e buscar atendê-lo da maior forma possível, sempre com profissionalismo e é claro, com o máximo respeito, afinal, o empregado depende exclusivamente dele.

Kotler (2005, p. 49) explica que:

Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta. Um Cliente não depende de nós... Somos Nós que dependemos dele.

Um Cliente não interrompe nosso trabalho... Ele é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao atendê-lo... Ele é que está nos fazendo um favor dando-nos a oportunidade de fazê-lo. Um cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

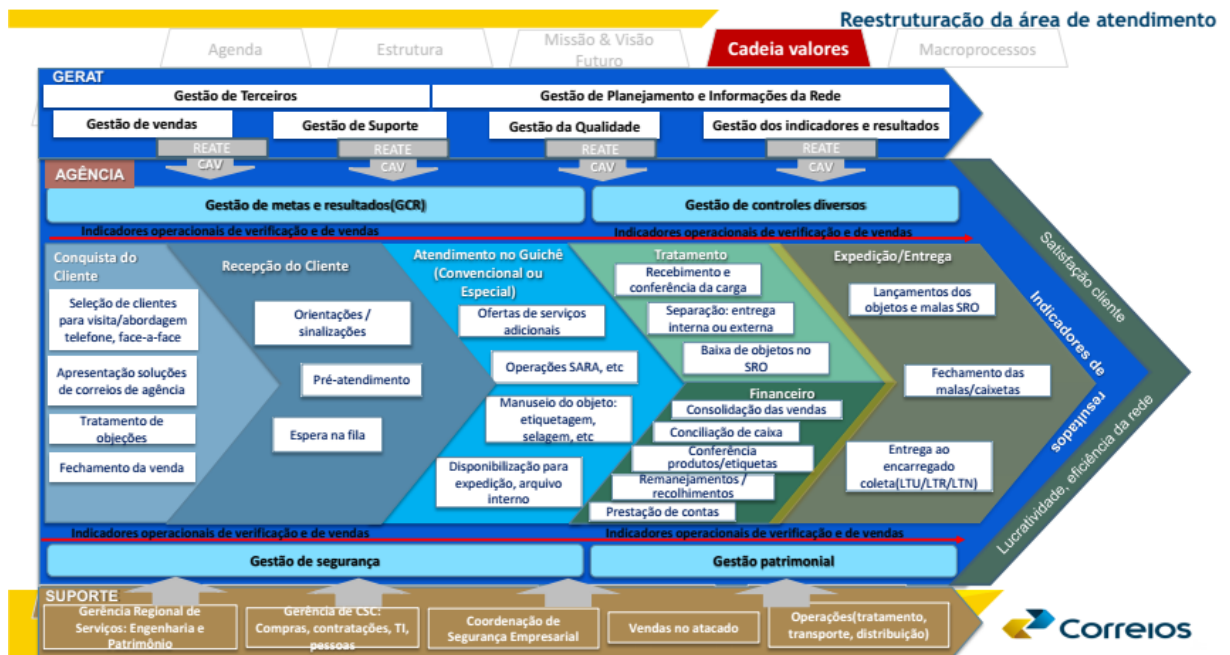
Um cliente é uma pessoa que traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com esses desejos de maneira lucrativa para ele e para nós.

Assim, os clientes sempre estão buscando um bom atendimento, seja o servidor público mais iniciante ou o mais experiente, pois eles sempre desejam que o mesmo proporcione um alto grau de segurança e conforto, que se sintam acolhidos e que atendam suas necessidades.

### 02.1. Atendimento

O atendimento ao público é a função que exige maior envolvimento com o conhecimento, pois é a partir dele que surgirá a boa ou má impressão da empresa, ou seja, se há um bom atendimento na captação de informações, logo o atendimento será também bom, visando a satisfação do cliente.

## Ilustração 01 - Reestruturação da área de atendimento



Fonte: Correios Intranet

Para Milet (1997), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.
- Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido.
- Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
- Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
- Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.
- Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
- Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.

- Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço. (Geralmente não é tão valorizado como um bom atendimento.) -.

Assim, configuram-se os critérios que os clientes utilizam para avaliar o serviço de atendimento com qualidade. Eles abordam desde a aparência do espaço físico, local onde se executa a função, passando pela habilidade de cumprir com o que é prometido, a agilidade no atendimento, conhecimentos, facilidade de contato dentro da organização, clareza da informação, demonstrar esforço para conhecer o cliente e até o valor que é pago pelo mesmo, para obter o produto ou serviço.

Dessa forma, focalizando no setor público e para atender a importância das relações de troca deste setor com a sociedade, podemos destacar a ideia de Monteiro (1991) que afirma que os funcionários públicos representam os grandes consumidores do País, os órgãos públicos os maiores fornecedores de bens e serviços e o Estado é o maior consumidor da produção nacional. Diante disto, apresenta a seguinte afirmativa: “A alavancagem do País para o desenvolvimento depende fundamentalmente do serviço público.” (ibid., p. 05)

Diante da necessidade, de fornecer uma atenção especial a esta relação, Matias-Pereira (2007, p. 42) indica que “É preciso procurar a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco.”

Entende-se que atendimento ao público é muito mais do que recepcionar cliente e entregar documentos. É necessário entender o seu usuário, demonstrar clareza nas informações e ter pleno conhecimento sobre ela, garantir um ambiente organizado e agradável, para satisfazer os anseios dos usuários dos serviços.

## 02.2. Atendimento no Setor Público

Castelli (1994) e Normann (1993) **apud** Silva; Silva; Chaveiro (2010) “definem o serviço como resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor. Se ele for padrão o resultado será mais

satisfatório para as empresas públicas como já o é em muitas empresas particulares”.

O que se tem em mente, por parte da sociedade, é que a ideia geral de atendimento dos serviços públicos no Brasil é de certa ineficiência, somada pela ineficácia, onde se obtém resultados insatisfatórios que ressoam dos mesmos.

Segundo Bandeira de Melo (2003) **apud** Matias-Pereira (2007),

Administração Pública é o oferecimento pelo Estado, ou por quem este designar, de utilidade ou comodidade destinada à satisfação da coletividade em geral (ainda que possa ser usufruído somente pelos administrados) sob o regime de Direito Público e de acordo com os interesses públicos.

Na presença dessa insatisfação de coletividade, que cada vez mais fica evidente no nosso país, logicamente se percebe também, que é preciso melhorar o desempenho da Gestão Pública. Desse modo, é necessário obter um quadro de satisfação, visando oferecer serviços com maior qualidade e agilidade.

### 02.3. Qualidade do Atendimento no Setor Público

A definição de qualidade está relacionada diretamente com a percepção de cada pessoa. Até porque, o que pode servir para você, já não serve para o outro. Muitas pessoas avaliam diferentes tipos de qualidades, sejam elas pelo preço, aparência ou coisas que fogem do habitual (falhas no sistema, quedas de energia, etc.). Qualidade é definida por Lobos (1991, p. 18) “tudo aquilo que alguém faz ao longo de um processo para garantir que o cliente obtenha, exatamente, aquilo que deseja.”.

Segundo Kotler (2005), as empresas precisam estar voltadas para realizar o seu trabalho com eficiência, com um melhor atendimento, superando as expectativas do cliente, atendendo com total qualidade. A administração pública, no âmbito da oferta dos serviços públicos, tem o dever de tratar com dignidade o cliente-cidadão no exercício do Estado Democrático. É também do interesse do

governo atender bem àquele, pois é nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é avaliado, julgado diariamente.

Paladini (2000) diz que a área de prestação de serviços envolve a produção de serviços e a estruturação de métodos. Assim no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade é estabelecida com a interação dos usuários, e com esse processo de interação a qualidade se tornará sólida.

Diante disso, iremos conhecer melhor o alvo da pesquisa, onde desde os primórdios do descobrimento do Brasil, se fazia presente. Hoje, ela é a principal empresa do ramo de sistema de envio e entrega de correspondências do Brasil, indo do Oiapoque ao Chuí, levando conhecimento, inovação e obviamente, muitas cartas.

#### 02.4. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com a criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro, então capital da Colônia. Em 1931 o decreto 20.859, de 26 de dezembro de 1931 funde a Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos e cria o Departamento dos Correios e Telégrafos.

A ECT foi criada a 20 de março de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações mediante a transformação da autarquia federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos (DCT).

A mudança não só representou apenas uma troca de sigla, mas também foi seguida por uma transformação profunda no modelo de gestão do setor postal brasileiro, tornando-o mais eficiente.<sup>2</sup>

Nessa seção aborda-se sobre a história da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos desde seu surgimento, descrevendo sua evolução até os dias

---

<sup>2</sup> Correios (ed.). História (<https://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>). Acessado em 25 de setembro de 2015.

atuais. Todo o referencial sobre essa temática apresentada foi baseada no acesso ao sítio dos Correios ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)), acessado em setembro de 2017.

#### 02.4.1. História Postal

O transcorrer da história dos Correios em terras brasileiras corresponde à transformação histórica do próprio país, razão pela qual os principais fatos ligados à implantação e ao aperfeiçoamento dos serviços postais fornecem um panorama do próprio desenvolvimento histórico brasileiro. Nesses séculos, a trajetória dos Correios está intimamente ligada à evolução da administração pública e da tecnologia em nosso país.

Do início dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram o papel de aproximar as pessoas, buscando sempre o aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos à sociedade, de modo a sagrar-se como uma das instituições mais respeitáveis do Brasil.

Os primórdios dos serviços postais no Brasil Colônia reportam-se a Portugal e à sua atuação neste novo território. As cartas eram o único meio de comunicação à longa distância e foram muito utilizadas desde os primeiros passos do processo de colonização, dependendo inicialmente da atuação de particulares. Os serviços postais oficiais chegaram com os assistentes do Correio-Mor das Cartas do Mar. Com o lento povoamento do interior, acelerado depois da descoberta das minas de ouro, os novos fluxos de negócios exigiam que esses serviços fossem levados para as novas fronteiras de povoamento. A coroa lusitana, entretanto, interessada em controlar as informações sobre as riquezas da colônia, proibiu a atuação do Correio-Mor no interior do país a partir de 1730. Esses fatos levaram a experiências de criação das primeiras linhas de transporte postal organizadas pelos representantes do estado português, ainda que de uma forma embrionária.

No ano de 1500: A "certidão de batismo do Brasil" é a carta de Pero Vaz de Caminha, que anunciou ao rei de Portugal o descobrimento da nova terra. O que é menos conhecido é que a nau de Gaspar de Lemos, que a transportou, levava também uma outra correspondência importante, a de Mestre João Faras, primeiro

documento científico sobre nosso país, além de amostras recolhidas no país. Assim, pode ser considerada, de certa forma, a primeira ligação postal entre o Brasil e a metrópole.

No ano de 1520: Luiz Homem, por carta régia de 6 de novembro, recebeu do rei D. Manuel I o encargo da exploração do serviço postal em Portugal, tendo sido nomeado para o ofício de primeiro Correio-Mor do Reino.

No ano de 1532: Com a morte de Luiz Homem foi nomeado Luiz Afonso para o cargo de segundo Correio-Mor do Reino (1532/1575). No Brasil foi criada a vila que daria origem à cidade de São Vicente-SP.

No ano de 1606: Após a morte de Manoel de Gouvea (1598), quarto Correio-Mor do Reino, e de um período em que o ofício foi exercido de forma interina, o rei Felipe III de Espanha (Felipe II de Portugal) decide vendê-lo a Luiz Gomes da Matta, tornando-o oficialmente hereditário.

No ano de 1657: Tendo em vista a guerra com a Espanha e a dificuldade das ligações por terra, o rei de Portugal decide criar um novo cargo, o de Correio-Mor das Cartas do Mar, especialmente voltado para tratamento das correspondências transportadas por via marítima. Esse cargo é adquirido pelo Correio-Mor do Reino, que unificou, desse modo, na prática, as duas atribuições. O Correio-Mor das Cartas do Mar era encarregado também das correspondências trocadas com as colônias, com exceção da Índia, existindo previsão de que instituísse assistentes nas principais delas, inclusive em Salvador, Rio de Janeiro e Recife.

No ano de 1663: Ao longo do segundo semestre de 1662, finalmente tramitou junto ao Conselho Ultramarino o processo de designação dos primeiros assistentes do Correio-Mor para o Brasil, culminando com a carta régia de 19 de dezembro daquele ano, que ordenou aos governantes das colônias o acolhimento das referidas designações. Em um tempo de viagens e notícias lentas, o então alferes João Cavalheiro Cardoso veio a tomar efetivamente posse do novo cargo de

auxiliar do Correio-Mor no Rio de Janeiro em 30 de julho de 1663. Nesse ano, desse modo, iniciou-se oficialmente o serviço postal no país.

Por uma tradição que começou a se firmar no século XIX e se consolidou no século XX, a data de criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro é comemorada em 25 de janeiro, que passou a ser conhecido como o "Dia do Carteiro". A fonte dessa tradição é um livro do início do século XIX, "Memórias Históricas do Rio de Janeiro", do monsenhor José de Sousa Azevedo Pizarro e Araújo, que afirma ter principiado "(...) no Brasil o estabelecimento do Correio pelos anos de 1663, com um regimento datado de 25 de janeiro". Apesar de a pesquisa documental contemporânea não confirmar uma base fática para a escolha dessa data, ela vem sendo mantida, assim como outras datas comemorativas, como o próprio dia do Natal, as quais, ainda que não tenham exatidão histórica, consagraram-se pela tradição e pela forte carga simbólica.

No ano de 1710: Antônio Alves da Costa foi nomeado para o cargo de Assistente do Correio-Mor da Capitania do Rio de Janeiro. Pela primeira vez, havia previsão oficial de que se pudessem nomear ajudantes para o interior do Brasil, em regiões como as Minas Gerais e São Paulo. A atuação do novo correio foi acolhida pelas Câmaras das vilas mineiras, iniciando-se a prestação do novo serviço, que foi executado até 1715, quando foi proibido pelo governador do Rio de Janeiro, possivelmente interessado em controlar as informações sobre as novas riquezas descobertas.

No ano de 1730: Em correspondência destinada ao Vice-Rei do Brasil e aos governadores das principais capitanias, o rei D. João V proíbe definitivamente que o Correio-Mor criasse ligações para o interior do Brasil, embora se mantivessem as suas atribuições no que se refere às chamadas "cartas do mar". A proibição se alinha a outros atos de controle realizados pela coroa portuguesa ao longo do século XVIII, visando à coibir a circulação de novas ideias e a dificultar que vazassem notícias sobre as minas de ouro.

A partir desse momento, visando a suprir as necessidades administrativas de governo e de comunicação dos homens de negócio, aconteceram algumas

iniciativas isoladas de criação de linhas postais sob a proteção dos governadores de algumas capitanias. Neste mesmo ano de 1730, por exemplo, há registros de que João Lopes de Lima, de comum acordo com o governador Arthur de Sá Menezes, teria estabelecido uma linha de correio ambulante no circuito Rio-São Paulo-Mariana.

No ano de 1773: Foi estabelecida, em 1º de setembro, a primeira comunicação postal terrestre entre São Paulo e o Rio de Janeiro, um serviço de estafetas criado pelo governador da capitania de São Paulo, o Morgado de Mateus, D. Luís de Sousa Botelho Mourão.

No ano de 1797: O ofício de Correio-Mor do Reino e Domínios foi extinto e reincorporado à Coroa por intermédio de Alvará de 16 de março. Com a nomeação de D. Rodrigo de Souza Coutinho, para o cargo de Ministro de Estado da Marinha e Ultramar, foi constatada a necessidade de o Estado reivindicar para a Coroa, a Administração dos Serviços Postais, tendo sido empossado como primeiro Diretor dos Correios Luis Pinto de Souza.

#### 02.4.2. A estatização dos serviços e a Administração Geral de Correios

Nessa nova fase, o serviço postal passa para a administração direta da Coroa, e no Brasil começa o processo de interiorização oficial do serviço. Com a vinda da família real para o nosso país, o Correio aumenta de importância, com o Rio de Janeiro tornando-se a capital de fato do Império português.

No ano de 1798: Pelo Alvará de 20 de Janeiro de 1798, foi instituído o processo de organização postal dos correios terrestres e estabelecida a ligação postal marítima regular entre o Brasil e Portugal (Rio de Janeiro e Lisboa, inicialmente).

Instalava-se no Rio de Janeiro a Administração do Correio, que funcionou no prédio do futuro Paço Imperial, junto às instalações do Tribunal da Relação e da Casa da Moeda, onde eram distribuídas as cartas que chegavam de Portugal, tendo como primeiro administrador Antônio Rodrigues da Silva.

Foi regulado o serviço postal interno, iniciado com a criação da primeira agência postal oficial do interior, na cidade de Campos, no Rio de Janeiro.

No ano de 1799: Data de 1º de abril o Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio, instituindo administrações terrestres e ultramarinas. O cálculo dos portes foi estabelecido com base no peso da correspondência e na distância percorrida para a entrega.

No ano de 1801: Criação, no Rio de Janeiro, do serviço de Caixas Postais e instituição do serviço de Registrados para o interior.

No ano de 1808: A Família Real Portuguesa, acompanhada de grande comitiva, chegou ao Brasil em 7 de março, e o País passou da condição de colônia à de sede do governo português, localizada no Rio de Janeiro.

O Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro, considerado o primeiro Regulamento Postal do Brasil, foi instituído em 22 de novembro, por D. Fernando José de Portugal, Marquês de Aguiar.

No ano de 1812: Expedição, em 23 de setembro, do Aviso que fixava portes e determinava a nomeação de agentes de Correios no País.

#### 02.4.3. Período Imperial

Durante este período, D. Pedro I reorganizou os Correios do Brasil independente e iniciou o processo de criação de administrações nas províncias. Sob D. Pedro II, as reformas postais instituíram: o pagamento prévio de franquia unificada; o lançamento dos primeiros selos postais; a criação do quadro de carteiros, de caixas de coleta e de postais e a distribuição domiciliária de correspondência na Corte e nas províncias. Foi estabelecido o serviço telegráfico, e o Brasil aderiu, por tratados, aos organismos internacionais de telecomunicações

recém-criados. Inicialmente, os serviços postais e telegráficos foram conduzidos administrativamente por repartições diferentes.

No ano de 1822: Paulo Bregaro, considerado o patrono dos carteiros no Brasil, entregou a D. Pedro, no dia 7 de setembro, às margens do Riacho do Ipiranga, correspondências informando sobre novas exigências de Portugal com relação ao Brasil. Ao recebê-las, D. Pedro reagiu às imposições da Corte e declarou a Independência do Brasil, associando assim a atividade de correio a este importante momento histórico do país.

No ano de 1828: José Clemente Pereira, Ministro e Secretário dos Negócios do Império, apresentou a proposta de reorganização dos serviços postais, formalizada pelo Decreto de 30 de setembro.

No ano de 1829: O Decreto de 5 de março determina a unificação de todas as linhas postais então existentes numa administração geral, a "Administração dos Correios", bem como a criação de administrações provinciais.

No ano de 1831: Supressão do cargo de diretor-geral dos Correios, competindo a direção e a inspeção dos mesmos, na Corte, ao ministro do império; e nas províncias, aos presidentes.

No ano de 1835: Adoção da entrega domiciliar de correspondência; bem como do uso de uniforme com bolsa de cartas a distribuir e outra para a introdução de cartas pelos transeuntes.

No ano de 1843: Em 1840, Rowland Hill criara na Inglaterra o primeiro selo postal adesivo, o Penny Black, como parte da Reforma Postal Inglesa, fazendo com que o pagamento da correspondência fosse feito pelo remetente e não pelo destinatário, como ocorria até então, servindo o selo como comprovante desse pagamento.

Em 1º de agosto de 1843, acontece a emissão dos primeiros selos postais brasileiros, denominados Olhos-de-Boi, nos valores de 30, 60 e 90 réis. Por essa

razão, neste dia, no Brasil, comemora-se o "Dia do Selo". O Brasil foi o segundo país do mundo a adotar essa solução em todo o seu território.

No ano de 1845: Instalação das primeiras Caixas de Coleta do Império, no Rio de Janeiro.

No ano de 1852: Instalação do telégrafo elétrico no Brasil. O objetivo era contribuir com o combate ao tráfico negreiro. A primeira ligação oficial ocorreu entre o Quartel-General do Exército, no Rio de Janeiro, e a residência imperial da Quinta da Boa Vista.

No ano de 1861: Criação da Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas com a qual se vinculavam os correios terrestres e marítimos. Foram promulgadas as convenções que regulamentam as trocas de correspondências com estados estrangeiros.

No ano de 1865: Iniciado o Serviço de Vale Postal para o território brasileiro.

No ano de 1877: É inaugurada a Agência 1º de Março no Rio de Janeiro, primeira edificação especialmente construída para os serviços de Correios no Brasil, de acordo com as mais avançadas técnicas arquitetônicas da época.

Adesão do Brasil ao tratado relativo à criação da União Geral dos Correios (futura União Postal Universal), celebrado em Berna - Suíça em 1874.

No ano de 1880: Edição do Guia Postal do Império do Brasil.

No ano de 1888: Promulgação do Decreto 9912, de 26 de março, instituindo o Regulamento dos Correios do Império.

#### 02.4.4. Correios na República Velha

No mesmo ano da Proclamação da República, em 1889, surgiu o primeiro Museu Postal Brasileiro. Tempos depois, a Nação unia-se a outras do continente em um Congresso, formando o embrião da futura União Postal Sul Americana.

A aquisição de novas máquinas, ampliação da área de ação interna e externa, a evolução dos transportes e a implantação das primeiras ligações aéreas marcaram esse período de notório desenvolvimento dos Correios, que puderam expandir seus serviços às populações de todas as regiões do País, contribuindo enormemente para a integração nacional. Os serviços postais e telegráficos continuavam sob gestões separadas.

No ano de 1889: Criado o primeiro Museu Postal Brasileiro.

No ano de 1890: A Repartição Postal ficou subordinada ao Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos.

No ano de 1900: O Brasil inicia o serviço de Encomendas Internacionais (Colis Postaux). Emissão da primeira série de selos comemorativos, alusiva ao quarto centenário do descobrimento do Brasil. Pela primeira vez, os selos postais estamparam figuras humanas diferentes da efígie do imperador.

No ano de 1901: Entrada em serviço dos vales internacionais.

No ano de 1907: Edição do primeiro Guia Postal do período republicano.

No ano de 1909: A Repartição Postal passa a ser subordinada ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas.

No ano de 1921: Realização do primeiro transporte de malas postais via aérea, em 1º de fevereiro.

No ano de 1924: Início do uso da máquina de franquear correspondências, fabricada pela Universal Postal Frankess, de Londres.

No ano de 1925: Transportada a primeira Mala Aérea internacional pela Compagnie Générale d'Enterprises Aéronautiques (CGA).

No ano de 1927: Início do transporte de correspondência via aérea regular, entre a América do Sul e a Europa. A título de experiência, em 24 de novembro desse ano, foi recebida, no Rio de Janeiro, a primeira mala aérea, vinda de Natal, conduzida pelo avião 606 da CGA.

No ano de 1929: Entrada em operação do Graff Zeppelin - dirigível que sobrevoava regularmente os céus do Brasil transportando, entregando e recebendo correspondências, fazendo inicialmente a ligação entre a Europa e a América do Sul, em um percurso que depois incluiria os Estados Unidos.

#### 02.4.5. Período do DCT

O Código Postal Universal, elaborado por ocasião do IX Congresso Universal em Londres em 1929, viria a legislar e apresentar soluções para os problemas postais modernos dando início a uma nova era na história dos Correios.

A chamada Revolução de 30 causou, naquele momento, alterações profundas na estrutura político-administrativa do País, o que atingiu o setor postal. Os Correios, logicamente, não ficaram indiferentes às mudanças e passaram a remodelar não só a sua estrutura, mas também a atualizar a sua capacidade técnica de atender à necessidade de comunicação.

Com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), finalmente a gestão desses serviços foi unificada.

No ano de 1931: Foi criado o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas.

As Administrações dos Correios passam a denominar-se Diretorias Regionais, nome que conservam até a atualidade.

É criado o Correio Aéreo Militar, que deu origem ao Correio Aéreo Nacional, permitindo a remessa de correspondências a lugares quase inatingíveis do território nacional.

No ano de 1934: Foi instituída a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos. Iniciou-se o uso de máquina de triagem denominada "Transorma".

No ano de 1936: Pela Lei nº. 284 de 28 de outubro, o Departamento de Correios e Telégrafos passou à subordinação do Ministério da Viação e Obras Públicas.

No ano de 1941: Criação do Correio Aéreo Nacional (CAN), pela fusão do Correio Aéreo Militar (CAM) com o Correio Aéreo Naval (CAN).

No ano de 1967: O Decreto lei nº 200 institui o Ministério das Comunicações.

No ano de 1968: O DCT passa a ser subordinado ao Ministério das Comunicações.

#### 02.4.6. Período da ECT

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil tornava-se necessária a reorganização do serviço postal a partir de um modelo mais moderno que o do DCT, que já não apresentava infraestrutura compatível com as necessidades dos usuários.

Nesse sentido foi criada, em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

O surgimento da ECT correspondia a uma nova postura por parte dos poderes públicos, com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País.

Nesse período, a ECT consolidaria seu papel como importante agente da ação social do Governo, atuando no pagamento de pensões e aposentadorias; na distribuição de livros escolares; no transporte de doações em casos de calamidade; em campanhas de aleitamento materno; no treinamento de jovens carentes e em inúmeras outras situações.

No ano de 1969: Criação, em 20 de março, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

No ano de 1970: Lançamento dos primeiros serviços expressos - Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED) e Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA) - bem como das primeiras Linhas Tronco Rodoviárias (LTN), interligando todo o país.

No ano de 1971: Lançamento do primeiro Guia Postal Brasileiro, com o Código de Endereçamento Postal (CEP) representado por cinco algarismos.

No ano de 1972: Assinatura de contratos com a Sofrepost e a Somepost, com vistas ao aperfeiçoamento dos serviços postais.

Início das operações internacionais de Correspondência Agrupada, na ECT, por meio de convênio com os Estados Unidos.

Início de instalação dos novos Centros de Triagem Automática, possibilitando maior rapidez no tratamento das correspondências.

No ano de 1973: Instalação dos novos modelos de caixas de coleta, em fibra de vidro.

No ano de 1974: Início, em outubro da Rede Postal Aérea Noturna (RPN), visando a atender aos padrões de qualidade estabelecidos para as cartas e outros objetos de correspondências urgentes.

No ano de 1975: Entrada em funcionamento do sistema de Rede Interna de Comutação de Mensagens (GENTEX), agregando novas tecnologias ao processamento de telegramas.

No ano de 1978: Promulgação, em 22 de junho, da Lei Postal 6.538, que unificava a legislação relativa aos Correios e Telégrafos. Criação, no dia 15 de março, da Escola Superior de Administração Postal (ESAP), em Brasília.

Inauguração, no mês de junho, do Edifício-Sede da ECT, também em Brasília.

No ano de 1980: Inauguração do Museu Postal e Telegráfico da ECT, em Brasília.

No ano de 1981: Criação do Serviço de Seguridade dos Correios (Postalis).

No ano de 1982: Implantação do Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX).

No ano de 1984: Criação do serviço de Correio Acelerado Internacional (Express Post), inaugurando uma linhagem de serviços expressos internacionais.

No ano de 1985: Implantação do Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC), oferecendo uma solução de envio de grandes quantidades de correspondências para pessoas jurídicas.

No ano de 1986: Participação da ECT no Programa de Prioridades Sociais do Governo Federal e na distribuição de livros didáticos e tíquetes de leite.

No ano de 1987: Foi criado o Telegrama Pré-Datado.

No ano de 1989: Início da implantação do sistema de franchising para as unidades de atendimento (agências) da ECT.

No ano de 1991: Os Correios iniciam o patrocínio à natação brasileira.

No ano de 1992: Inauguração do Espaço Cultural dos Correios do Rio de Janeiro, durante a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92-RIO). Foi a primeira de uma série de Unidades Culturais, que formam hoje uma rede em vários pontos do Brasil.

No ano de 1999: Com a inauguração, em 19 de março, do Centro Operacional de Recife (PE), iniciou-se uma nova fase da automação dos processos operacionais da ECT. No mesmo ano, deu-se a largada para o processo de automação da rede de Agências.

No ano de 2000: Inauguração, em 3 de abril, da primeira agência do Banco Postal em Sooretama (ES).

No ano de 2001: Lançamento do SEDEX 10. Em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), os Correios passaram a ser os distribuidores do Programa Nacional do Livro Didático (PNDL), em todo o país, entregando anualmente milhões de livros, na maior operação logística do planeta.

No ano de 2002: Lançamento do Serviço de Logística Integrada e do PAC, modalidade de serviço de encomenda econômica não expressa dos Correios. O novo serviço foi criado para atender às empresas que não tinham urgência em suas remessas, mas exigiam economia, segurança, regularidade e confiabilidade.

No ano de 2003: O apoio dos Correios ao Programa Fome Zero possibilitou a arrecadação e entrega de 615 toneladas de alimentos à população.

No ano de 2004: Lançamento, simultâneo, do Sedex Hoje e do Sedex Mundi. O primeiro oferecendo entregas no mesmo dia da postagem e o outro, por sua vez, expandindo a atuação internacional dos Correios.

No ano de 2007: Inauguração de Central Braille, para o atendimento de pessoas com problemas visuais.

No ano de 2008: Inicia-se o patrocínio dos Correios ao tênis brasileiro.

No ano de 2009: Lançamento da nova identidade corporativa, com inclusão da sustentabilidade como um valor da empresa.

Julgamento do Supremo Tribunal Federal (STF) garante a exclusividade da ECT na prestação dos serviços postais.

No ano de 2010: Lançamento do Correio Mobile (versão para celular). Início de testes com veículos elétricos.

No ano de 2011: Publicação da Lei 12.490, que moderniza e fortalece os Correios, e do novo Estatuto da empresa.

Realização do maior concurso público da história do País.

No ano de 2012: Implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Inicia-se o patrocínio ao handebol.

Adesão ao Programa Global de Redução de Emissão de Carbono do Setor Postal (IPC).

No ano de 2013: Inclusão de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da ECT.

Lançamento do SEDEX 12 e da coleta seletiva solidária na rede de agências.

Lançamento da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros.

Início do uso de smartphones pelos carteiros para aprimoramento dos serviços de distribuição domiciliar.

### 03. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de pesquisa descritiva, exploratória e quantitativa dentro da unidade dos correios localizado no município de Limoeiro do Norte, uma agência de médio porte, dentro da estrutura dos correios: a equipe verificou, que neste local de atendimentos e prestações de serviços foi encontrado um problema que está deixando os clientes insatisfeitos com o tempo gasto em atendimento a cada cliente.

A pesquisa descritiva, como o nome já diz, tem o objetivo de “[...] descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 100).

Já a pesquisa exploratória, tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito determinado fenômeno. Embora esse tipo de pesquisa, seja simples, ela explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva (GIL, 2008).

Na pesquisa quantitativa, se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta, como no tratamento dos dados e tem como finalidade medir relações entre as variáveis.

Utilizamos a metodologia MASP, como forma de identificar o problema com a observação e as análises. Segundo Freitas Apud Leusin, et al.(2013) o “Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), tem como principal função de realizar ações corretivas e preventivas com o intuito de eliminar problemas”.

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar problemas (FREITAS, 2009). É um método baseado em uma sequência de oito etapas, utilizadas, segundo Santos (2004) para identificar, analisar e solucionar problemas, de modo a evitar reincidências, através do uso da metodologia PDCA, onde exige um planejamento do que se quer mensurar, para fazer, verificar e agir o problema, são métodos que para se conseguir resultados temos que ter passos até a

finalização, primeiro a definição do problema é muito importante, em seguida a definição dos objetivos, ou seja o que eu quero ou onde eu quero chegar, e só assim depois disso escolher o método a ser seguido, não podendo ir pulando a sequência do programa, pois é uma das ferramentas mais usadas para se obter um resultado de qualidade

Segundo Ferreira (2005), essas 8 etapas são:

1. Identificação do Problema – Como o próprio nome diz, essa etapa fundamenta-se no reconhecimento dos problemas;
2. Observação do Problema – Consiste em um amplo levantamento das características dos problemas;
3. Análise do Problema – Busca a avaliação das principais causas dos problemas;
4. Plano de Ação – Baseado nos problemas identificados se estabelece o plano de ação, para que ocorra a implementação da solução;
5. Ação (Executar Plano de Ação) – Nesta etapa o plano de ação é colocado em prática, buscando a resolução dos problemas;
6. Verificação dos Resultados – Consiste em avaliar a eficiência do plano de ação e os resultados obtidos;
7. Padronização – Nesta etapa busca-se estabelecer uma padronização dos procedimentos, visando o não reaparecimento de determinados problemas, tal como estabelecer um processo de melhoramento contínuo;
8. Conclusão – Como o próprio nome diz, essa etapa trata-se do desfecho do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP.

Foi utilizado também a pesquisa-ação, onde foi usado duas características que segundo Tripp (2005) são:

Pesquisa-ação técnica: “(...) constitui uma abordagem pontual na qual o pesquisador toma uma prática existente de algum outro lugar e a implementa em sua própria esfera de prática para realizar uma melhora” (TRIPP, 2005, p. 457). Agir seguindo um manual.

Pesquisa-ação prática: “(...) é diferente da técnica pelo fato de que o pesquisador escolhe ou projeta as mudanças feitas” (TRIPP, 2005, p.457).

Também usamos a técnica da observação participante, onde segundo GIL (2008):

[...] Consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. (GIL, 2008, p.103)

Um membro do nosso grupo se tornou o observador participante, visto que trabalha no local da pesquisa. Assim ele pôde conhecer e ter discernimento da situação do problema que o estudo busca solucionar.

Foram levantados dados dentro da unidade como forma de medir todos os tempos de atendimento aos clientes, e que foram anotados e calculados de acordo com o tempo de entrada do cliente na unidade até a saída do mesmo, após o serviço a ser executado pelos funcionários dos Correios nesta pesquisa-ação. Foram coletados dados de 52 pessoas.

Estes levantamentos são de suma importância para a fidelização do cliente diante da empresa pesquisada, como também para tentar reduzir o tempo gasto pelos clientes na execução dos serviços, onde foi feita uma pesquisa da satisfação dos clientes após terem saídos do atendimento, com um índice muito aquém do esperado.

A pesquisa foi realizada dentro do horário das 08:00 até as 12:00h, já que o número de clientes é bem maior pelo horário da manhã. Vimos que como os atendimentos são muitos diversificados devido ao grande portfólio da empresa, o tempo poderia ser bem pequeno, como no caso de um depósito no sistema do banco, mais que também poderia demorar uma média de 38 minutos para abertura de uma conta bancária.

#### 04. RESULTADOS ESPERADOS:

Usamos a aplicação da metodologia MASP, em suas etapas para poder mensurar e identificar o que estava causando o problema. Então inicialmente foram dados os seguintes passos:

01. Identificação do Problema: Foi identificado dentro da empresa dos Correios que existe uma grande demora no atendimento dos serviços realizados.

02. Observação do Problema: Observamos que existem muitos erros dentro da estrutura física, como sendo a falta de espaço e de sinalização, ausência de informações e da falta de um pré-atendimento, o que caracteriza constante demora nos atendimentos aos clientes.

03. Análise do Problema: Como o tempo é primordial para que uma empresa tenha uma fidelização do cliente, a demora em atendimento e a insatisfação dos clientes gera um desgaste muito grande dentro da unidade, para isso a principal causa é o inexistente pré-atendimento ao cliente, como a falta de um servidor para ajudar no atendimento inicial e a não colocação das placas pictóricas (comunicação visual), contendo todas as informações necessárias para os clientes.

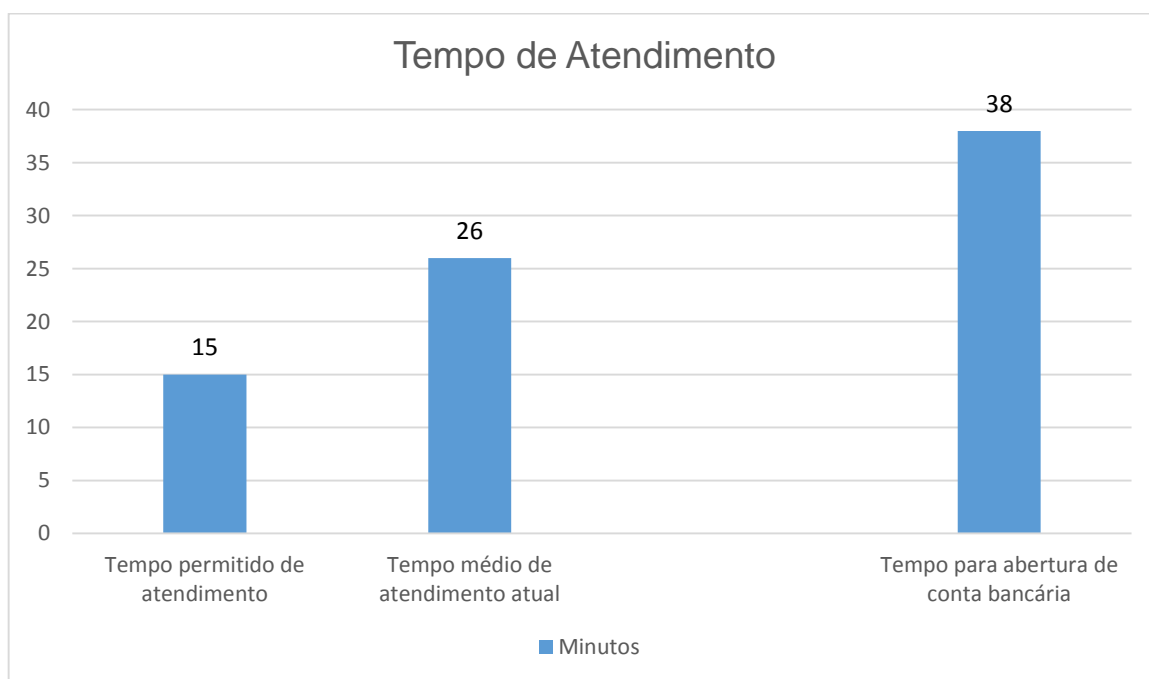
Diante de um cenário atual no mundo onde hoje tudo gira muito rápido, não deixa de existir a preocupação com o tempo em todos os segmentos no dia a dia de todo mundo. A necessidade de resolver tudo dentro de prazos pré-estabelecidos, de estar no lugar programado no horário, de ter tempo para as coisas pessoais como também para o seu negócio, no mundo globalizado, com a evolução das tecnologias de ponta, este fator “tempo” leva a este projeto que tanto deixa os clientes insatisfeitos pelo que se é gasto de tempo para uma só execução de um serviço.

04. Plano de Ação: Com isso, fizemos um plano de ação primeiro as sinalizações depois a informação de placas bem afixadas, e por último a indagação do pré-atendimento ao cliente na entrada da unidade, com uma pessoa disponível para encaminhar para o serviço desejado.

05. Ação (Executando o Plano de Ação): Com base em tempo estabelecido por lei de agências bancárias, onde só é permitido quinze minutos, realizamos uma tabela para analisar qual o tempo de cada cliente com o início de tempo até o final e anotando o tempo por cada um, para depois mensurarmos o tempo médio e também o tempo individual. Dessa maneira vimos que o tempo não alcançava os quinze minutos que é estabelecido, onde ficou mais preocupante como faríamos para se enquadrar dentro do tempo certo.

Sendo assim, os resultados encontrados foram: dos 52 clientes verificados, ficou uma média de tempo de atendimento em 26 minutos, número muito alto, pois é tempo médio. Como também foi anotado que 50% dos clientes que entravam na unidade não sabiam para que guichê iriam, necessitando, certas vezes, perguntando a outro usuário, tornando assim, mais perda de tempo do mesmo.

Ilustração 02 – Gráfico sobre o tempo de atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Com isso, fizemos um plano de ação em mudar a fila de um dos guichês da posta restante<sup>3</sup>, pois o mesmo fica mesmo na entrada da unidade (porta),

<sup>3</sup> Serviço de recebimento de encomendas e correspondências enviadas em seu nome.

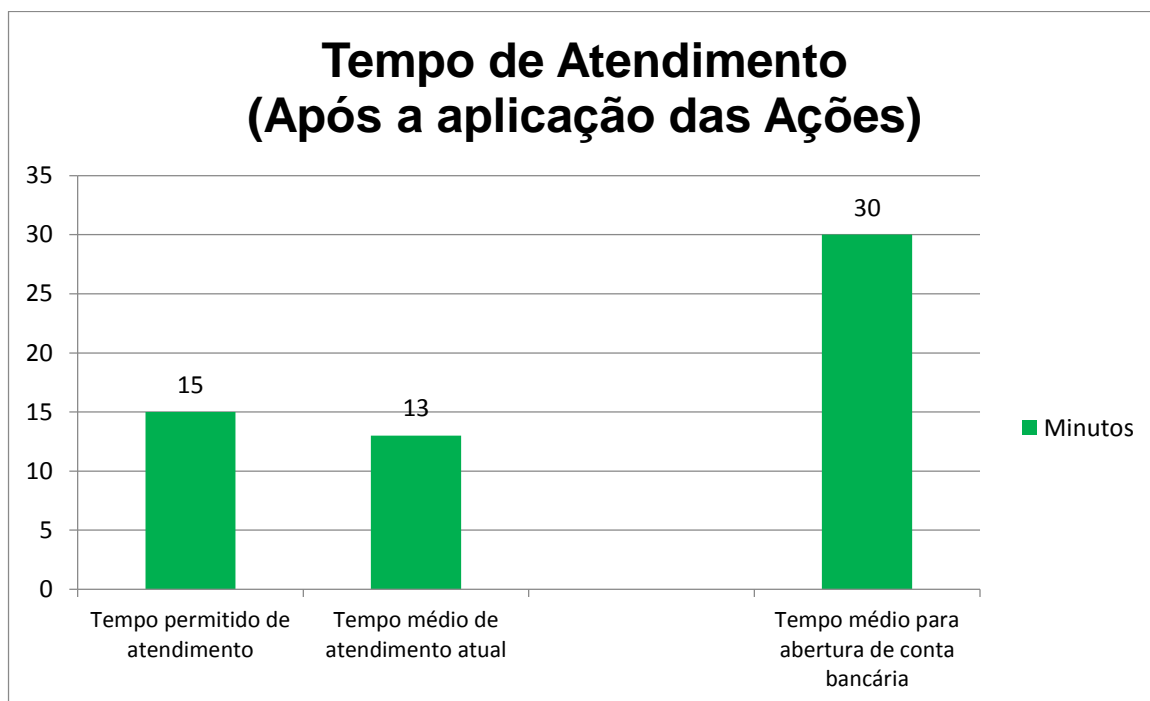
deixando os clientes pensando que aquela fila resolve tudo, em seguida a afixação de placas orientadoras suspensas amenizava a informação em que caixa o cliente se dirigia, e finalmente a inserção de uma pessoa na entrada da agência realizando o pré-atendimento, sendo o principal fator de diminuição de erros ao se deslocar para o guichê, onde a indagação principal seria: “Qual o seu serviço senhor/senhora?”.

Diante disso, vimos que temos condições de melhorar muito os tempos em cada atendimento, depois de uma análise aprofundada poderemos reduzir o tempo drasticamente, pois uma das mudanças seria o pré-atendimento não existente dentro da unidade, para que ao chegar o cliente ele seja indagado qual serviço irá executar, e assim direcionaria o mesmo para imediatamente o setor responsável, um outro ponto que é fundamental são as placas pictóricas, pois as indicações nelas também ganharia tempo ao direcionamento, um ponto crucial que pode ser modificado é a fila que tem na entrada da porta da unidade, onde muitos clientes entram e já acham que aquela fila é pra resolver tudo, com isso teríamos que mudar o layout do hall de atendimento.

Outro ponto que pode ser mudado é caixas com especialidades, ou atendimentos agendados, como por exemplo, uma abertura de conta que leva, como já foi explicitado, em média 38 minutos para ser feita, ficaria mais sensato se tivéssemos mais guichês para atender reservando um desses caixas só para este serviço, que é o mais demorado.

06. Verificação dos Resultados: Diante disso, foi verificado que melhorou muito o tempo de atendimento, como também ao cliente que chegava dentro da unidade e ficava passando de caixa a caixa sem ser informado qual serviço ele tinha para lhe atender, inclusive a satisfação dos mesmos. A relação entre cliente e caixas ficou mais prazerosa, harmoniosa e feliz com o plano aplicado.

Ilustração 03 – Gráfico sobre o tempo de atendimento (Após a aplicação das Ações)



Fonte: Elaborado pelos autores

07. Padronização: Com isso se faz necessário a permanência do que foi aplicado para que o resultado permaneça e caso volte a ocorrer os problemas de tempo em excesso, insatisfação dos clientes e até mesmo atritos entre clientes e colaboradores, utilizar-se do uso da ferramenta novamente.

08. Conclusão: Depois de identificar o problema e de observar os mesmos, juntamente com a análise do que estava ocorrendo, realizou-se um plano de ação onde foi aplicado e os acompanhamentos depois de inserido, o problema foi solucionado com sucesso, com o êxito na aplicação da Metodologia MASP, em todas suas etapas.

Com isso fica certo que se manter o padrão escolhido pelos estudos e os levantamentos realizados utilizando a ferramentas MASP e aplicando dentro da unidade o resultado obtido será positivo. Mesmo com a não mudança de estrutura física, ou seja, mudar local de guichês e porta (Para isso ocorrer teria que ser realizado com o setor de engenharia da empresa, e necessitaria de vários elementos

para que fosse aprovada e realizada), o procedimento mais rápido e viável visto pelos os estudos foram os citados acima, garantindo a eficiência no atendimento e a redução drástica e consistente de tempo para os clientes.

## 05. CONCLUSÃO

Como é cotidiano em mídias, jornais e TV, as reclamações de longas esperas em filas de repartições com seus atendimentos, nos correios da cidade de Limoeiro do Norte, não poderia ser diferente. A pesquisa-ação foi elaborada de forma presencial e com anotações pontais de cada cliente para se ter o tempo real em cada atendimento

Os resultados foram satisfatórios, pois, com a implantação da ação, o tempo foi gasto pelos atendimentos foi reduzido, e com o direcionamento dos clientes para o guichê correto após o pré-atendimento, e a sinalização implantada, diagnosticou-se que o tempo reduziu drasticamente. Apesar de ser ação provisória, esta pesquisa, ela deixou claro de que será real a diminuição de tempo em espera nas filas, se realizar o plano-ação executado.

Apesar de não poder de imediato, ficar como plano definitivo, pois a empresa segue normas e faz o necessário para que o setor responsável analise e depois coloque em manuais e conseqüentemente coloque a implantação em todas as unidades para tornar padrão, mas mesmo assim, o importante seria a disseminação, deste modelo que gerou resultados positivos, que seja do conhecimento de todos os colaboradores que trabalham nos Correios, em forma de treinamentos para todos.

Nesse resultado, a contribuição maior foi do gestor local aceitar esta pesquisa realizada, ele que também tem a preocupação de acabar a espera em filas e da insatisfação dos clientes dentro da unidade e que com essa ação mude realmente o cenário de tempo perdido em cada atendimento.

Conclui-se que através deste projeto e os estudos realizados na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, unidade local de Limoeiro do Norte, que a instituição preserve mais a visão da empresa em ter a satisfação dos clientes, com um novo modelo de atendimento para reduzir o tempo excessivo dos clientes em cada serviço a ser realizado.

## 06. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, L. I.; SANTOS, C. V. C. **QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO AO CLIENTE-CIDADÃO DA**. Anais On Line Convibra, v. VIII, p. 01/20, 2011.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_Brasileira\\_de\\_Correios\\_e\\_Tel%C3%A9grafos](https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_Brasileira_de_Correios_e_Tel%C3%A9grafos)>. Acesso em 28/09/2017.

FERREIRA, E.F. **Método de Solução de Problemas: “QC Story”**. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - Curso de especialização, Bahia, aulas de 13 á 16/09/2005. 2005.

FREITAS, F. V. M. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia de Produção ênfase Plástico) - Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

História Postal, disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/história>>. Acesso em: 25/09/2017.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução: **Sabrina Cairo; revisão técnica e casos: Dilson Gabriel dos Santos e Francisco J.S. Mendizabal Alvares**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Lei nº 13.312 – MPCE, disponível em: <[http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2016/05/lei\\_13.312-fila\\_de\\_banco.pdf](http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2016/05/lei_13.312-fila_de_banco.pdf)>. Acesso em 13/11/2017.

LEUSIN, M E.; LEMOS, H. C. M.; RIOS, P.F.; HOSS, M. **Metodologia MASP e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: Estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista**. Salvador: UFSM, 2013.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Câmara brasileira do livro, 1991.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade Total no Serviço Público**. Brasília: QA&T, 1991

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração / Liane Carly Hermes Zanella**. – 2. Ed. reimp - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.