

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO - AMBIENTE

BEATRIZ MARIA FIGUEIREDO MOREIRA

**IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, COM BASE NO PNQ E  
NAS NORMAS ISO 9000, NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Niterói  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

BEATRIZ MARIA FIGUEIREDO MOREIRA

**IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, COM BASE NO PNQ E  
NAS NORMAS ISO 9000, NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Orientadora:  
Stella Regina Reis da Costa, D.Sc.

Niterói  
2005

BEATRIZ MARIA FIGUEIREDO MOREIRA

**IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, COM BASE NO PNQ E  
NAS NORMAS ISO 9000, NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Stella Regina Reis da Costa, D.Sc. - Orientadora  
Universidade Federal Fluminense - UFF

---

Prof. Fernando Toledo Ferraz, D.S.c  
Universidade Federal Fluminense - UFF

---

Prof. César Gonçalves Neto, Ph.D  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Dedico este trabalho

Àqueles que são o centro da minha vida, com os quais compartilho meus sonhos, minhas metas e feitos e para os quais me esforço para ser exemplo de quem aprende, realiza, conquista e busca, a todo tempo, ser feliz.

Silvério  
Taís  
Daniela  
Fábio

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe **Maria de Lourdes Sá Figueiredo** e **meus irmãos** que me dão ânimo para prosseguir em minhas conquistas.

À **Wanda Maria da Fonseca Pereira** uma amiga querida, da Assessoria de Planejamento e Gestão, da Diretoria Regional do Rio de Janeiro, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que por muitos anos acompanhou o meu sonho de cursar o mestrado, que compartilhou da minha felicidade quando a hora chegou e pelo auxílio prestado para a finalização desta dissertação.

Aos **amigos da Assessoria de Planejamento e Gestão**, da Diretoria Regional do Rio de Janeiro, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos pelos ensinamentos e conhecimentos que trocamos em 20 anos de convívio.

Aos **profissionais da Gerência de Atendimento e da Assessoria Regional da Qualidade**, da Diretoria Regional de São Paulo, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que contribuíram para a realização deste trabalho.

À **professora Stella Regina Reis da Costa** dedicada orientadora, que agregou ao S inicial de seu nome outros três, que são os da serenidade, da segurança e do saber para conduzir e tornar possível este trabalho.

Ao **Professor Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas** Coordenador do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio-ambiente, pela oportunidade à mim conferida, para realizar esta etapa essencial à minha formação profissional.

Ao **Professor José Rodrigues**, Vice-Coordenador do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio-ambiente, pelas aulas excelentes, nas quais demonstrava seu entusiasmo e preparo para estimular o crescimento dos mestrandos, que não se limitavam à classe, dispensando horas à leitura, instigados pela necessidade de mais informações sobre os conteúdos apresentados.

Acima de todos à **Deus**, pois sempre que bato à porta do Seu coração ela se abre, para me conceder uma graça. Dentre essas está o grau de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.

“A tentativa além, um pouco mais além, de todas as que já fizemos é a que mais claramente revela do que somos capazes e até onde poderemos chegar.”

Autor desconhecido

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma experiência realizada sob os auspícios da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na qual foram entrevistados clientes de nove Agências de Correios certificadas pela ISO 9001:2000 e de outras dezoito agências, que estrategicamente foram eleitas para futura certificação. Estas unidades, hoje, estão incluídas no Modelo de Excelência dos Correios, modelo próprio da organização, baseado nos Critérios de Excelência do PNQ. Os resultados da pesquisa sobre a satisfação dos clientes sugerem que os atributos da qualidade nas agências certificadas lograram maior êxito, obtendo uma melhor percepção dos clientes quanto ao desempenho (produtividade e eficiência). Entretanto, a diferença nos índices obtidos na avaliação dos clientes não foi tão discrepante entre os dois sistemas de gestão. Concluindo, apesar da pequena diferença, certamente, a Certificação ISO contribuiu para a qualidade dos serviços de atendimento, sendo uma demonstração do comprometimento da empresa em relação aos seus clientes de varejo.

## **ABSTRACT**

This work presents the results of an experience carried out under the auspices of the Regional Direction of São Paulo Metropolitan, of the Brazilian post office: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. In this study, customers from nine agencies of this post office certified by the ISO 9001:2000 and from others eighteen agencies that had strategically been elected for future certification had been interviewed. These units, today, are enclosed in the Model of Excellency of this post office, a model defined by the organization, based on the Criteria of Excellency of the PNQ. The results from the research on the customer satisfaction suggest that the attributes of the quality in the certified agencies had achieved greater success, obtaining a better perception from customers in relation to the performance (productivity and efficiency). However, the index differences obtained from the evaluation of the customers was not so divergent between the two systems of management. Concluding, despite the small difference, certainly, the ISO Certification contributed for the quality of the customer services, being a demonstration of the commitment of the company in relation to its customers retail.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Relação Satisfação dos Clientes x Fidelidade	31
Figura 1	Modelo de Excelência do PNQ.	35
Figura 2	Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9000	38
Quadro 2	Amostra de Unidades de Atendimento Pesquisadas	48
Figura 3	Macro-etapas do Programa Nacional de Qualidade dos Correios	53
Quadro 3	Atributos da Qualidade no Atendimento nas Agências	55
Quadro 4	Etapas de Avaliação das Agências	58
Gráfico 1	Gênero dos Entrevistados	66
Gráfico 2	Idade dos Entrevistados	66
Gráfico 3	Escolaridade dos Entrevistados	67
Gráfico 4	Profissão dos Entrevistados	67
Gráfico 5	Renda Mensal dos Entrevistados	68
Gráfico 6	Frequência de Ida à Agência	68
Gráfico 7	Localização das ACs Certificadas	69
Gráfico 8	Localização das demais ACs	70
Gráfico 9	Ambiente Físico das ACs Certificadas	70
Gráfico 10	Ambiente Físico das demais ACs	71
Gráfico 11	Horário de Funcionamento das ACs Certificadas	71
Gráfico 12	Horário de Funcionamento das demais ACS	72
Gráfico 13	Sinalização das ACs Certificadas	72
Gráfico 14	Sinalização das demais ACs	73
Gráfico 15	Apresentação dos Atendentes das ACs Certificadas	73
Gráfico 16	Apresentação dos Atendentes das demais ACs	74
Gráfico 17	Identificação dos Atendentes das ACs Certificadas	74
Gráfico 18	Identificação dos Atendentes das demais ACs	75
Gráfico 19	Tempo de Espera em Fila nas ACs Certificadas	75
Gráfico 20	Tempo de Espera nas demais ACs	76
Gráfico 21	Conhecimento sobre Produtos/Serviços nas ACs Certificadas	76
Gráfico 22	Conhecimento sobre Produtos/Serviços nas demais ACs	77

Gráfico 23	Rapidez e Agilidade no Atendimento das ACs Certificadas	77
Gráfico 24	Rapidez e Agilidade no Atendimento das demais ACs	78
Gráfico 25	Atendimento Preferencial nas ACs Certificadas	78
Gráfico 26	Atendimento Preferencial nas demais ACs	79
Gráfico 27	Tratamento Dado ao Cliente nas ACs Certificadas	79
Gráfico 28	Tratamento Dado ao Cliente nas demais ACs	80
Gráfico 29	Funcionamento de Máquinas e Equipamentos nas ACs Certificadas	80
Gráfico 30	Funcionamento de Máquinas e Equipamentos nas demais ACs	81
Gráfico 31	Disponibilidade de Produtos e Serviços nas ACs Certificadas	81
Gráfico 32	Disponibilidade de Produtos e Serviços nas demais ACs	82
Gráfico 33	Índice Geral das ACs Certificadas	83
Gráfico 34	Índice Geral das demais ACs	83
Gráfico 35	Comparativo do Índice Geral dos Atributos entre ACs	84
Quadro 5	Comparativo das Notas Medias nos Atributos, por AC	85

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Agência de Correios
CAC	Central de Atendimento ao Cliente
CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
DIPAN	Departamento de Informações, Pesquisa e Análise
DR	Diretoria Regional
DR/ES	Diretoria Regional do Espírito Santo
DR/NO	Diretoria Regional de Noroeste
DR/PR	Diretoria Regional do Paraná
DR/RJ	Diretoria Regional do Rio de Janeiro
DR/SC	Diretoria Regional de Santa Catarina
DR/SPM	Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FPNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade
ISO	Organização Internacional de Normalização
GQT	Gestão pela Qualidade Total
MEC	Modelo de Excelência dos Correios
NBR	Norma brasileira
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQC	Programa Nacional de Qualidade dos Correios
PQGA	Programa de Qualidade na Gestão das Agências
RA	Relatório de Avaliação
REOP	Região Operacional
RG	Relatório de Gestão
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SMEL	Sistema de Melhorias das Unidades de Distribuição
TQC	Controle da Qualidade Total
TQM	Gerenciamento da Qualidade Total

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	TEMA DA PESQUISA	14
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVO	15
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>15</b>
1.4	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>17</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA QUALIDADE	17
2.2	A QUALIDADE HOJE – PADRÃO INTERNACIONAL	20
2.3	O NECESSÁRIO FOCO NOS CLIENTES	21
2.4	QUALIDADE EM SERVIÇOS	22
<b>2.4.1</b>	<b>O serviço de atendimento a clientes</b>	<b>24</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Fatores que influenciam a excelência no atendimento a clientes</b>	<b>26</b>
2.4.2.1	O ambiente social – percepção social	26
2.4.2.2	O ambiente organizacional – capacidades internas	27
<b>2.4.3</b>	<b>Relação satisfação – fidelidade</b>	<b>29</b>
2.5	SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	31
<b>2.5.1</b>	<b>Prêmio Nacional da Qualidade</b>	<b>33</b>
2.5.1.1	O Critério 3 do PNQ	36
<b>2.5.2</b>	<b>Norma ISO 9001: 2000</b>	<b>37</b>
2.5.1.2	O foco no cliente da ISO 9001:2000	41
2.6	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	42
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>44</b>
3.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	45
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	47
3.4	SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES – AMOSTRA	48
<b>3.4.1</b>	<b>Notas metodológicas</b>	<b>48</b>
3.5	COLETA DE DADOS	49

3.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	50
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES</b>	<b>52</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO	52
<b>4.1.1</b>	<b>Evolução da gestão da qualidade nos Correios</b>	<b>52</b>
4.2	MODELO DE EXCELÊNCIA DOS CORREIOS	57
<b>4.2.1</b>	<b>Programa de Qualidade na Gestão de Agências</b>	<b>58</b>
4.3	CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2000 NOS CORREIOS	60
4.4	APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ E DA ISO 9001:2000 NOS CORREIOS SOB O ENFOQUE DO CLIENTE	61
<b>4.4.1</b>	<b>Diferenças e semelhanças entre os dois sistemas</b>	<b>63</b>
4.5	AValiação DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS CORREIOS	64
4.6	IMPACTO DO PNQ E DA ISO 9001:2000 NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	65
<b>4.6.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados</b>	<b>65</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Respostas dos entrevistados – avaliação dos atributos e expectativa – 2004 (Notas)</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico em todos os aspectos das vidas das pessoas, no campo das decisões empresariais e em especial nos meios de comunicação (internet, e-mail, fax, telefone móvel); as necessidades dos clientes mudando constantemente; o aumento de suas exigências e a intensificação da concorrência, nos últimos anos, imprimem forte pressão no mundo dos negócios e chegam a todo os setores, inclusive ao de prestação de serviços.

Essas grandes transformações geram a necessidade de se criar mais valor para os clientes na forma de preços competitivos e serviços melhores. Daí a importância do aspecto Qualidade, nos dias de hoje, não mais limitada à indústria, mas também desempenhando um papel essencial na prestação de serviços. Tornou-se impossível competir sem excelência na gestão. Então, prover condições organizacionais para se atingir a excelência em serviços de atendimento a clientes passou a ser um fator crítico para o êxito das empresas frente aos seus competidores e tendo isso em vista, as organizações definem como estratégia a adoção de modelos, que promovam a excelência da gestão, contribuindo para o aumento da competitividade da empresa.

Os Sistemas de Gestão visando demonstrar aos clientes que as empresas trabalham com qualidade, facilitando as relações comerciais passaram a ser uma necessidade para qualquer tipo de atividade do ambiente industrial, estendendo-se até o setor de prestação de serviços.

### 1.1 TEMA DA PESQUISA

A presente pesquisa tem o intuito de explorar o impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade baseados nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e na Certificação ISO 9001: 2000 sobre a satisfação dos clientes, analisando de forma comparativa os recursos que oferecem os dois modelos para prover aos clientes a qualidade esperada na prestação de serviços e mais especificamente nos serviços de correios.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Embora relacionados entre si, os modelos não se identificam em tudo, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e a Certificação ISO 9001:2000 se diferenciam em relação ao tipo de aprendizado que proporcionam à organização.

O PNQ fornece orientações para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos, sobretudo no tocante ao desempenho global de uma empresa e a Certificação ISO 9000 está mais focada em um sistema de gestão da qualidade de um ciclo de produção de um bem ou serviço. Não são modelos excludentes, mais complementares.

Este estudo focaliza a experiência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que segue simultaneamente um Modelo de Excelência baseado nos critérios de excelência do PNQ e a Certificação ISO 9001:2000 em Agências de Correios, Centros de Distribuição Domiciliária e serviços concorrenciais e avalia até que ponto cada abordagem serve como fonte de aprendizado organizacional em relação à satisfação do cliente, de forma a contribuir como subsídio para a tomada de decisão sobre a continuidade das certificações em unidades de atendimento e operacionais.

## 1.3 OBJETIVO

O objetivo desta dissertação é estudar os conceitos e metodologias de Sistema de Gestão da Qualidade, em particular o Modelo do PNQ e a Norma ISO 9001:2000 e pesquisar o impacto que causam na percepção do cliente, sob o ponto de vista de uma empresa de serviços de correios.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- a) Conhecer a importância e a abrangência da gestão da qualidade como modelo de excelência para melhor gerir as organizações;
- b) comparar os sistemas de gestão PNQ e ISO 9001:2000;

- c) verificar como ocorre a mudança da cultura para a excelência com foco no cliente;
- d) levantar aspectos indicados pela literatura que determinam a excelência no atendimento a clientes;
- e) confrontar esses aspectos e avaliar sua aderência nos modelos de gestão em estudo.

#### 1.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho é dirigido para o gerenciamento da qualidade no atendimento a clientes de varejo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O que se pretende é estabelecer uma relação entre os sistemas de gestão aplicados nesse segmento, verificar o impacto que causam para a satisfação dos clientes e direcionar a pesquisa para um referencial de qualidade, apresentando ao final recomendações para a melhoria das práticas e padrões do processo de gestão da qualidade nas unidades de atendimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA QUALIDADE

A preocupação com a qualidade nasceu no início do século XX, quando surgiram os inspetores nas grandes fábricas, responsáveis pelo atendimento das especificações da qualidade.

Garvin (2002) assim estruturou a classificação dos períodos da qualidade:

- a) inspeção;
- b) controle estatístico da qualidade;
- c) garantia da qualidade;
- d) gestão estratégica da qualidade.

Seguindo esta classificação, a história da qualidade começa nos primórdios da era industrial, com habilidosos artesãos controlando seu próprio serviço, garantindo a qualidade do que produziam. Mais tarde, com o advento da produção em massa, a atividade de verificação passou a ser desempenhada por inspetores, espalhados pelos diversos departamentos de produção.

O século XX trouxe mudanças para o mundo da qualidade, Frederick W. Taylor idealizou o movimento conhecido como administração científica, que mudou radicalmente os métodos gerenciais, separando planejamento e execução. Passou a responsabilidade do planejamento a gerentes e engenheiros, deixando aos supervisores e operários a execução.

A produtividade aumentou muito e foi priorizada, ficando a qualidade em segundo plano. Em consequência, a organização das empresas foi mudada, os inspetores foram transferidos das áreas de produção para um departamento central de inspeção, associado ao controle da qualidade e estes departamentos acabaram desempenhando papel de propulsores da qualidade na primeira metade do século XX.

No setor de serviços o enfoque dado a gestão da qualidade foi menos sistemático que o da indústria, confiou-se mais na supervisão do que em sistemas formais de inspeção e testes. O resultado foi que evitou problemas de qualidade vividos pela indústria, em contrapartida demorou mais a obter aumentos significativos de produtividade.

O controle da qualidade limitava-se à inspeção e atividades restritas como contagem, classificação pela qualidade e reparos. A solução para os problemas estava fora do Departamento de Inspeção.

O avanço da gestão da qualidade ocorreu com o emprego de um novo modelo pela Bell System, empresa do setor de telefonia dos EUA, que desenvolveu em seu laboratório um sistema de informações sobre o desempenho da empresa, dando início ao chamado controle estatístico de processo.

O conflito da segunda guerra teve sérias conseqüências sobre a visão americana para a melhoria da gestão da qualidade, o governo criou o Conselho de Produção de Guerra, com a finalidade de envolver a população economicamente ativa e um de seus departamentos tinha a missão de ajudar a indústria a alcançar os padrões de qualidade exigidos para os produtos militares. Assim foi que os treinamentos oferecidos gratuitamente no uso de instrumentos estatísticos, elaborados pela Bell System, resultaram para muitas empresas, práticas da qualidade com um caráter científico (sistemas de informações, planejamento da qualidade, manuais de procedimentos, auditorias da qualidade etc.). No conjunto essas atividades ficaram conhecidas como controle estatístico da qualidade.

Durante a guerra a prioridade em relação a instalações, mão - de - obra, material era para produtos destinados ao uso militar. Como implicação os bens para a população civil se tornaram escassos ao final da guerra, passando a prioridade a ser o cumprimento dos prazos de entrega, para assegurar uma parcela maior do mercado, em detrimento da qualidade dos produtos e teve como agravante a entrada de novos e inexperientes competidores no mercado, atraídos pela escassez, contribuindo para a oferta de bens de mais baixa qualidade.

A normalização da oferta de bens fez com que desaparecessem tais fabricantes e os que permaneceram foram obrigados a adotar medidas para mudar a situação. Uma delas foi a transformação dos departamentos de controle da qualidade em departamento de garantia da qualidade.

Derrotados na segunda guerra os japoneses buscaram conquistas no mundo dos negócios. Como tinham escassez de matéria-prima, adotaram como estratégia sua importação, processamento, transformação em bens acabados, para venda. Contudo tiveram que reverter o conceito que gozavam de produtores de bens de baixa qualidade, decisão que deu origem à revolução japonesa, na qual resolveram trabalhar para melhorar a qualidade dos produtos que fabricavam. Dessa forma, realizaram “benchmarking” com países que alcançaram a qualidade, buscaram literatura estrangeira sobre o tema, convidaram especialistas como

Edwards Deming, em 1950 e Joseph M. Juran, em 1954, para dar conferências. O primeiro sobre métodos estatísticos e o segundo sobre a gestão da qualidade.

A revolução japonesa foi uma ameaça para a indústria americana, pois à medida que os japoneses melhoraram a qualidade dos bens produzidos, para atender os requisitos dos consumidores, as empresas americanas perderam grandes fatias de mercado. “A partir dos anos 1970 a qualidade dos produtos japoneses, principalmente, a dos automóveis e a dos televisores, começou a superar a dos produtos norte – americanos.” (GITLOW, 1993 apud MARSHALL; CIERCO; ROCHA; MOTA, 2004, p.23).

Os instrumentos da qualidade foram além da inspeção e dos controles estatísticos, estes não eram mais suficientes para tratar da qualidade dos produtos no mercado. Surgiram o Total Quality Control (TQC) e o Total Quality Management (TQM), baseados na participação de todas as pessoas da organização para a melhoria da qualidade e satisfação de todas as partes (clientes, sociedade, empregados, fornecedores).

Para responder à revolução japonesa, os americanos buscaram eliminar os problemas de qualidade nas empresas, estimulando os trabalhadores a “fazer certo da primeira vez” – o zero defeito.

Para Marshall et al. (2004, p.26) o:

Zero defeito foi o último movimento importante da era da garantia da qualidade. Juntamente com a engenharia da confiabilidade, controle da qualidade e os custos da qualidade, ajudaram a expandir as fronteiras dessa área do conhecimento. Atividades de projeto, engenharia, planejamento e serviços passaram a ser tão importantes quanto a estatística e o controle de produção.

Nas duas décadas finais do século XX a qualidade tornou-se de cunho estratégico, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de aumentar a produtividade das empresas. Especialistas estudaram várias organizações consideradas “ilhas de excelência”, buscando características comuns que as levavam ao êxito e as tornavam diferentes das demais organizações. Nesse estudo valores organizacionais foram identificados nas organizações de sucesso e observou-se que eram incorporados pelos líderes e profissionais em todos os níveis, fazendo parte de sua cultura.

Tais valores encontrados nas organizações bem sucedidas formaram a base de uma cultura de gestão voltada para resultados, constituindo-se em modelo bastante adotado pelas empresas nos dias atuais, em vários países.

## 2.2 A QUALIDADE HOJE – PADRÃO INTERNACIONAL

As Empresas, hoje, seguem a lógica do mercado mundial. Para conduzirem uma gestão estratégica competitiva têm de compreender as suas habilidades e competências, adotar novos modelos tecnológicos, inovar e conhecer o meio externo em que estão inseridas, para transformar em sucesso as oportunidades.

O chamado “ terceiro milênio” não é mais algo místico, mas um fato palpável, deixando entrever uma nova ordem social, política e econômica mais complexa e competitiva. Tal cenário tem provocado uma crise de paradigmas no campo do pensamento estratégico, onde se procura responder aos desafios impostos pelo novo contexto da gestão empresarial. (LOBATO; MOYSÉS; TORRES; RODRIGUES, 2003, p. 31).

Muitas empresas enfrentam esses desafios, criando ou adotando modelos e parâmetros, que as levam ao atingimento de padrões mundiais de qualidade, na oferta de produtos e serviços. A auto-avaliação, utilizando modelos de gestão, com base em critérios de excelência de prêmios nacionais e internacionais tem ajudado na identificação de pontos fortes e oportunidades de melhorias e na realização do aprendizado organizacional.

Os Critérios de Excelência são, atualmente, o mais completo referencial sobre gestão empresarial no mercado nacional e internacional. São doze fundamentos, que se constituem no alicerce da gestão, e oito critérios, que dão a sustentabilidade ao modelo, permitindo mensurar, de forma estruturada, a performance da gestão empresarial das organizações (LUCCA, 2005, in Critérios de Excelência da FPNQ, p.4).

Conforme artigo publicado sobre uma palestra de Juran no Congresso Anual da Qualidade da Sociedade Americana de Controle de Qualidade (1997), para se chegar à qualidade de padrão internacional, mudanças revolucionárias devem ser feitas na gestão da qualidade, tais como: as lideranças devem ser treinadas em gestão da qualidade; a alta gerência deve cuidar pessoalmente da gestão da qualidade; o planejamento empresarial deve englobar os objetivos da qualidade; a gestão da qualidade deve estar integrada ao planejamento; a melhoria da qualidade deve ser um processo anual contínuo; indicadores como satisfação dos clientes, qualidade competitiva; desempenho dos processos empresariais e custos da não – qualidade devem ser acompanhados pela alta gerência; empregados devem receber treinamento e ter delegação de competência, para que possam participar do

planejamento do trabalho e das melhorias; o sistema de recompensas deve ser revisto, levando em conta funções e responsabilidades.

A diferença entre a qualidade do início do século XX e a qualidade hoje é que o foco no cliente passou a ser um conceito estratégico. O conhecimento das necessidades dos clientes, dos atributos que adicionam valor para eles, que determinam suas preferências e que os satisfazem é que os tornam fiéis à marca, é o que os retêm.

### 2.3 O NECESSÁRIO FOCO NOS CLIENTES

O foco no cliente por ser hoje um conceito estratégico, deve ocupar as prioridades de negócio das empresas. A satisfação do cliente é fator chave de sucesso para qualquer organização que queira permanecer competindo no mercado global. A finalidade de uma empresa é captar e reter clientes e no momento em que atende suas expectativas tem a seu favor as condições fundamentais para mantê-los atuantes em seus negócios.

A nova ordem que vigora nas organizações coloca o cliente no topo de sua estrutura e mantém um relacionamento como se ele fosse único e suas ações para com ele são personalizadas. O cliente é o centro de suas preocupações. A estratégia é satisfazer às expectativas do cliente. Assim, devem questionar se há alinhamento entre o que fazem e consideram bons serviços, com o que realmente esperam os clientes.

O êxito das empresas na estreita relação com os clientes está na obtenção de um verdadeiro diagnóstico dos mesmos, seus hábitos, costumes etc., que permitam boa base para a investigação e conclusão.

As empresas criaram um novo método de trabalho ao substituírem o negócio por tipo de produto, por segmentos de clientes. Não dá mais para lançar um produto sem ouvir o cliente. Produto, qualidade, atendimento, são importantes, desde que estejam em sintonia com o desejo do cliente. Para Miguel (2004, p. 259) “presente em qualquer estratégia para obter a satisfação ou fidelidade dos clientes, encontra-se a habilidade de ouvi-los”.

As manifestações dos clientes sobre as empresas, seus produtos ou serviços são importantes contribuições. É preciso aprender com os clientes, valorizando cada vez mais aqueles que se deseja reter.

Todo este entendimento sobre o necessário foco no cliente deve estar claro para todas as pessoas da organização. Isto posto, pode-se depreender que há dois bens de uma

organização de extrema importância: o cliente e o empregado. O primeiro define o objetivo da estratégia e o segundo aceita e executa a estratégia focada no cliente, pondo em operação a tática para o sucesso. Não basta possuir uma marca com boa reputação e vender bons produtos. O cliente tem que ser uma realidade viva nos profissionais de uma empresa e estes precisam ser estimulados a se preocupar com o relacionamento com os clientes, para impulsionar os negócios.

Quando as pessoas das empresas conseguem entender como o cliente deseja ser atendido, elas buscam fazer sempre o melhor e se tornam o diferencial para sua satisfação, porque tecnologia, produtos e preços semelhantes, todas têm, porém, para se ter qualidade em serviços, o que faz a diferença é uma equipe motivada, que faça o cliente retornar.

Neste contexto, para Vianna e Junqueira (1996, p. 43) em se tratando de essência humana e tecnologia, a primeira é maior, pois “quanto maior o desenvolvimento no campo tecnológico, maior o grau de igualdade entre os concorrentes. Diante de máquinas iguais, o diferencial competitivo das empresas é e será, cada vez mais, o ser humano”.

Ter domínio sobre os recursos, possuir tecnologia avançada, asseguram por um tempo a competitividade, porém, ter empregados comprometidos é o melhor trunfo de uma empresa, uma vez que o mercado é ganho com atitudes positivas no “momento da verdade” com o cliente.

## 2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade não é mais limitada à indústria. Atualmente, desempenha um papel essencial na prestação de serviços, tais como nas áreas de saúde, governamental, e educacional. Preconizaram Carr e Littman (1992, p.XI) que, nos serviços públicos, a única solução realista de melhorar o desempenho, criar mais e melhores serviços era a Gestão da Qualidade Total – o melhor e talvez o único método que o governo tinha a seu dispor para enfrentar os problemas novos e incomuns criados por uma sociedade altamente competitiva. Também afirmavam que o papel do governo se estendia além da introdução da GQT nos serviços públicos. Poderia ajudar a promover a qualidade na indústria e na educação.

O processo de gerenciamento da qualidade do serviço começa com uma compreensão das expectativas dos clientes. Para Heskett; Sasser Jr.; Hart (1994, p.126) “a qualidade de um serviço é a diferença entre o serviço prestado e o que o cliente esperava”. Essas expectativas

sendo identificadas dão início à análise necessária para a implementação de melhorias em razão de possíveis deficiências, o que leva ao desenvolvimento de novos padrões de serviços. Desse modo, a qualidade no setor de serviços começa a ser extensivamente avaliada tendo em vista, principalmente, o aumento das exigências dos clientes. A sua satisfação medida em relação a qualquer serviço é que determina a Qualidade em Serviços.

Existem dimensões da qualidade entendidas como mais específicas para o setor de serviços. Miguel, (2001, p. 50) adaptou-as de Las Casas, A.L (1994), são estas:

- Confiança – habilidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa.
- Receptividade – disposição em ajudar os clientes, além de fornecer o serviço com presteza e prontidão.
- Segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança.
- Aspectos tangíveis – aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços, tais como: instalações, equipamentos e aparência dos funcionários.
- Empatia – grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

Os clientes estão sempre avaliando os serviços prestados, eles interagem com o ambiente físico, processos e pessoas, resultando numa percepção e expectativa em relação a esses aspectos, conduzindo a um julgamento que decide se sua experiência foi ou não satisfatória.

A cerca dessa avaliação Miguel (2001, p.48) afirma que “administrar serviços significa uma abordagem organizacional que faz da qualidade de serviço reconhecida pelo cliente a principal força propulsora da empresa”. Em razão disso a qualidade de serviços deve ser medida e quantificada. Em geral, a medida da qualidade para serviço envolve algum tipo de pesquisa para “ouvir a voz do cliente”. Sobre o assunto Kotler (2000, p.70) orienta que “a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente”, pois estes nem sempre reclamam, ainda que insatisfeitos e uma vez não ouvidos podem com facilidade mudar sua preferência para serviços concorrentes.

São várias as ferramentas de pesquisa para facilitar a empresa a conhecer as opiniões dos clientes quanto aos serviços oferecidos:

- pesquisas informais baseadas em discussões das reações dos clientes em reunião da força de vendas ou reunião informal com o próprio cliente; pesquisas com empregados;
- código telefônico – 0800, para manifestações dos clientes;

- telefonemas de agradecimento e conhecimento de possíveis problemas; questionários pelos Correios;
- pesquisas formais usando técnicos especializados da empresa ou consultoria contratada.

Ouvindo os clientes a empresa consegue: perceber a sua satisfação com o atendimento; se manter atualizada em relação a mudanças das necessidades e expectativas dos clientes; identificar novas tendências do mercado; garantir com os clientes um relacionamento saudável e de longa duração e aperfeiçoar continuamente a qualidade em serviços.

Os serviços vêm assumindo posição cada vez mais importante para a satisfação do cliente e a qualidade em serviços, retém clientes, atrai outros, desenvolve a reputação de uma empresa e leva clientes potenciais a fazer negócios com a organização no futuro.

#### **2.4.1 O serviço de atendimento a clientes**

O serviço de atendimento a clientes significa a qualidade do serviço, a comodidade e a personalização oferecidas, o atendimento e entrega dentro do prazo, a capacidade de responder às reclamações, o serviço pós-venda, o suporte técnico, enfim uma logística integrada.

O cliente ao entrar em contato com a empresa recebe uma impressão de seus serviços e a qualidade experimentada nessa interação é que vai influenciar para que procure os seus serviços como a melhor alternativa. Heskett; Sasser; Hart (1994, p.2) afirmam que este é o momento no qual, especialmente, o gerenciamento de marketing, operações e recursos humanos são chamados a sustentar o processo de criação e prestação do serviço. Desse modo, gerenciar o momento do atendimento propriamente dito é a essência da gestão da qualidade no processo de atendimento.

A empresa deve se preocupar em tornar a vida um pouco mais fácil para o cliente, no tocante ao acesso físico, colocando todos os serviços em um mesmo local, levando os serviços até os clientes, garantindo a difusão de informações, o tratamento mais estreito, cortês, respeitoso, e prestativo e procedimentos simplificados. As expectativas dos clientes devem ser superadas com certa frequência, pelo fornecimento de ações não solicitadas, de ações personalizadas.

Ante a relevância do cliente para a empresa esta deve ter em mente os seus recursos disponíveis, para dar maior velocidade na resposta às reclamações. A estrutura hierárquica, o processo e as pessoas devem interagir harmonicamente tendo como objetivo comum a prestação do melhor serviço ao cliente e não é suficiente atendê-lo bem, é preciso continuar prestando atenção nele depois de lhe vender alguma coisa.

Há princípios básicos para um atendimento com excelência a clientes que são aplicáveis a todas as empresas como os que se seguem, adaptados de Freemantle (1994):

- todo o compromisso público feito pela organização tem que ser cumprido;
- o cliente não deve esperar mais do que o tempo definido por meio de estudo, para o atendimento;
- a interação entre clientes e empregados da empresa deve ser conduzida de maneira cortês e respeitosa;
- as comunicações da empresa aos clientes devem ser transparentes e sinceras;
- o processo de atendimento ao cliente deve funcionar sempre com alto padrão de confiabilidade;
- as providências para reparar falhas no atendimento ao cliente devem ser imediatas;
- os empregados da linha de frente devem conhecer o serviço, a empresa e estarem preparados para resolver problemas, para lidar com dúvidas dos clientes;
- as chamadas telefônicas devem ser atendidas dentro de um padrão de excelência, que caracterize a empresa;
- a imagem institucional deve garantir a confiança do cliente no sentido do serviço prestado ser confiável e de alta qualidade.

Para Heskett; Sasser; Hart (1994, p.123) “a característica de uma organização de serviço que se destaca é o empenho contínuo que ela devota em se diferenciar em relação aos principais concorrentes, tanto em qualidade quanto na produtividade do serviço”. Assim, serviço de atendimento a clientes é um poderoso diferencial competitivo. Daí a necessidade de investimento contínuo nos fatores que influenciam o alcance da excelência no atendimento - os recursos básicos para o fornecimento de serviços de alta qualidade: estratégias; logísticas; pessoal; instalações e tecnologia.

## 2.4.2 Fatores que influenciam a excelência no atendimento a clientes

### 2.4.2.1 O ambiente social – percepção social

Rodrigues (2000, p.21) define assim, o processo de interação social:

Um aperto de mão, uma reprimenda, um elogio, um sorriso, um simples olhar de uma pessoa em direção a outra suscitam nesta última uma resposta que caracterizamos como social. Por sua vez, a resposta emitida servirá de estímulo à pessoa que a provocou, gerando por seu turno um outro comportamento desta última, estabelecendo-se assim o processo de interação social.

Esta relação mútua que afeta pensamentos, emoções e comportamentos das pessoas envolvidas e a expectativa em relação ao comportamento do outro pode igualmente modificar nossas ações.

Manifestações comportamentais, processos mentais superiores (expectativa, pensamento, julgamento, processamento de informações etc.) são desencadeadas pelo processo de interação.

Segundo Rodrigues; Assmar; Jablonski (2000, p.98) estudos sobre percepção social nos ensinam que ao percebermos outra pessoa, temos tendência a formar impressões sobre essa pessoa, parte nas primeiras impressões que nos causa e parte nas expectativas que nossos esquemas nos fornecem. Desse modo, o que notamos na pessoa desencadeia uma série de outros traços, que de acordo com nossos esquemas juntam-se a essas impressões e formamos, então, uma espécie de “teoria” sobre a personalidade da pessoa percebida. Uma vez formada essa teoria, buscamos elementos coerentes com ela e nos fechamos para aqueles que a desconfirmam.

Em nossa interação com o mundo social de que fazemos parte, registramos os estímulos sociais de forma mais ou menos distorcida, devido à interferência de nossos vieses, interesses, atitudes, tendência a simplificar a apreensão dos estímulos sociais que percebemos. Fatores que influenciam nossos julgamentos.

Afirmam Bock; Furtado; Teixeira (2002, p.135) que o primeiro processo desencadeado em um encontro é o da percepção social. Percebemo-nos um ao outro. Percebemos não só ao outro, mas o conjunto de características que apresenta, o que nos possibilita ter uma impressão dele.

A percepção é o processo de decodificar os estímulos que recebemos. É a forma como vemos o mundo a nossa volta, o modo segundo o qual o indivíduo constrói em si o conhecimento que possui das coisas, pessoas e situações, ainda que, por vezes, seja induzido ao erro.

O processo psicológico de percepção e a experiência na relação de negócio com a empresa estão associados à satisfação do cliente. O produto ou serviço adquirido por um consumidor, depende mais do modo como os percebe, do que apenas de sua necessidade. Assim, ter atitudes positivas no “encontro” com o cliente, pode levá-lo a perceber e correlacionar o bom atendimento com a qualidade do serviço.

Ainda, sobre esse contato, afirmam Heskett; Sasser Jr.; Hart (1994, p.45) que é preciso administrar as extremidades para impressionar os clientes na primeira (e na última) impressão, balanceando sua atenção sobre substância e estilo, tanto no projeto como na prestação dos serviços.

#### 2.4.2.2 O ambiente organizacional – capacidades internas

Dentre os fatores que influenciam a excelência no atendimento a clientes há aqueles relativos aos recursos de uma organização, como: a gestão, pela sua capacidade de estabelecer estratégias, para tornar a empresa mais competitiva; a organização dos seus processos internos para sustentar as operações; as pessoas motivadas, capacitadas e comprometidas com os objetivos do negócio e o ambiente organizacional refletindo a tecnologia e o padrão de qualidade adotado nas operações.

Segundo Lobato et al. (2003, p.92) “as estratégias para implementação da visão e da missão dependem daquilo que a empresa faz com suas competências e da criação de novas competências”. Nessa linha, observa-se uma busca das organizações na definição de estratégias para alcançar a excelência no serviço de atendimento aos clientes e essa preocupação foi estimulada pelo aumento do nível de exigência dos clientes.

Visto que a preocupação estratégica dos serviços prestados é que permaneçam competitivos, Cobra (2001, p.28) propõe às empresas as seguintes ações:

- repensar as empresas a partir de seus clientes;
- criar formas de estreitar o relacionamento com os clientes;
- observar atentamente as tendências;



Em qualquer empresa prestadora de serviços a diferença está nas pessoas, o treinamento, em todos os níveis, é o melhor investimento para criar competências e melhorar desempenho, apoiando a obtenção das estratégias da empresa. Além disso, os planos de capacitação devem incluir a educação em qualidade de uma forma geral, para criar a cultura da excelência da organização.

Os recursos existentes, as capacidades desenvolvidas internamente para criar e inovar, a atualização tecnológica constituem um ambiente organizacional, para alcançar uma posição competitiva sustentável no mercado e neste sentido os gestores ganham total importância, pois são construtores das diretrizes para gerenciar esses recursos.

Para a gestão estratégica competitiva, dispor de recursos é básico; desenvolver a capacidade de gerir os recursos é importante e criar as competências essenciais é a tarefa principal do gestor do século XXI. (LOBATO; MOYSÉS; TORRES E RODRIGUES, 2003, p.61).

As empresas que dominam esses fatores conquistam uma vantagem competitiva, são atualizadas, atingem desempenhos superiores aos dos concorrentes, geram resultados efetivos para os seus clientes, obtêm sua satisfação e, conseqüentemente, os fidelizam. O resultado não pode ser outro senão crescimento e lucratividade.

### **2.4.3 Relação satisfação – fidelidade**

“A fidelidade do cliente é a pedra fundamental de um serviço bem sucedido”. Para Heskett; Sasser; Hart (1994, p.36) somente gerentes de serviços revolucionários avançam dois passos adiante, para fazer o que for necessário para desenvolver clientes intensamente fiéis.

Fidelidade de clientes, lucratividade, competitividade andam juntas, por isso se faz extremamente relevante compreender as necessidades e o comportamento dos clientes.

Miguel (2001, p.248) cita alguns comportamentos:

- 90% dos clientes que não ficaram satisfeitos com a qualidade de um produto evitarão sua compra no futuro.
- Os clientes contam para o dobro de pessoas sobre uma experiência negativa em relação a uma positiva.

- Sete de cada dez clientes que reclamam retornarão a adquirir um produto se ficarem satisfeitos com a resolução do problema.
- Se uma reclamação é resolvida no ato, 95% dos clientes voltarão a comprar.
- Atrair um novo cliente custa seis vezes mais que manter um existente.

Pelo exposto percebe-se que clientes satisfeitos se tornam fiéis, geram lucros e mantêm a empresa competitiva no mercado, daí a importância de se ter uma estratégia de retenção, na qual se enxergue cada cliente como único e se dê atenção ao que ele procura na empresa: comodidade; facilidades; canais de acesso que reconheçam o relacionamento entre ele e a empresa, gerando respostas rápidas, caso surjam problemas; uma comunicação transparente, cortês e amigável etc.

Nesse contexto, a fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (2005, p.14) apresenta como um dos fundamentos o Foco no Cliente e no Mercado, como referencial para o Critério de Excelência Clientes, que afirma:

A qualidade é intrínseca ao produto e o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas percepções. Assim a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do produto, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização.

Deve-se considerar o cliente como destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor). Assim, define cliente a FPNQ (2005, p.50).

Os clientes podem ser internos ou externos à empresa. Os internos podem ser uma posição de trabalho, um setor, uma seção, uma unidade operacional, um departamento, a direção etc. Os clientes externos podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

As pessoas dentro de uma empresa são ao mesmo tempo clientes, pois recebem produtos, serviços ou informações, ou fornecedores, pois fornecem produtos, serviços ou informações. Desse modo, todos numa organização têm clientes internos e externos, que devem ter suas necessidades identificadas, compreendidas e atendidas e incorporadas ao produto/serviço, de forma a aproveitar as oportunidades e fortalecer a sua imagem, tornando-se conhecida pelo mercado.

Posteriormente, a empresa deve medir a satisfação de seus clientes, pois a premissa básica para se obter a fidelidade dos clientes é tê-los plenamente satisfeitos com o produto/serviço.

A satisfação está associada com a experiência do cliente na relação de negócio com a empresa e no processo psicológico de percepção, conforme apresentado no subitem 2.4.2.1. Já a fidelidade é um passo adiante à satisfação dos clientes. Portanto, antes de desejar a fidelidade dos clientes é preciso saber o que os fazem satisfeitos. Então, alcançar esta satisfação é estratégico na gestão das empresas.

Medir as expectativas dos clientes e considerá-las no planejamento da empresa, nos projetos do produtos/serviços e nas relações positivas com os mesmos, é essencial na conquista de sua fidelidade.

A relação satisfação – fidelidade está no fato de que produtos/serviços fornecidos com excelência e atendendo às expectativas dos clientes atingem elevados níveis de satisfação, que por sua vez, levam a um aumento da fidelidade destes.

Miguel P.A.C. adaptou de Jones e Sasser (1995) uma tabela que mostra uma interpretação para a relação entre satisfação dos clientes e fidelidade.

<b>Escala</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fidelidade</b>
5	Completamente satisfeito	Fiel
3-4	Satisfeito	Muda facilmente para um concorrente
1-2	Insatisfeito	Infiel

**Quadro 1** – Relação Satisfação dos Clientes x Fidelidade  
Fonte: Miguel P.A.C. (2001, p. 258).

Empresas bem sucedidas procuram não somente atender às expectativas dos clientes, mas buscam impressioná-los, de maneira que jamais se esqueçam, administrando a primeira e a última impressão que causam na prestação dos serviços. Empresas que buscam a fidelidade dos clientes fazem destes clientes melhores, administrando suas expectativas, fazendo-os consumidores mais esclarecidos, tornando-os mais satisfeitos e mais lucrativos.

## 2.5 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

No subitem 2.2 foi dito que muitas empresas, hoje, enfrentam os desafios, criando ou adotando modelos e parâmetros, que as levam ao atingimento de padrões mundiais de qualidade, na oferta de produtos e serviços. Isto porque qualidade não significa mais o controle da produção, o uso de ferramentas e de estatísticas, o conceito de qualidade passou a

significar modelo de gerenciamento, utilizado para promover a melhoria da gestão e o aumento da competitividade - Sistemas de Gestão da Qualidade - que são um conjunto de práticas coordenadas para gerenciar, controlar e avaliar as organizações no tocante à qualidade.

Sobre isso afirma Marshall (MARSHALL et al., 2004, p.23) que os processos e modelos que fazem parte do universo da gestão da qualidade possibilitam o incessante aprimoramento das empresas, que a todo instante são impelidas a alterar suas sistemáticas e procedimentos na tentativa de obter maiores níveis de competitividade.

Esses modelos objetivam:

- estimular o desenvolvimento, cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país.
- Fornecer para as organizações um referencial para um contínuo aperfeiçoamento.
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade de gestão, para as organizações.
- Divulgar práticas de gestão bem sucedidas, com vistas ao “benchmarking”.

O aumento da competitividade, utilizando-se esses modelos, dá-se por meio de três pilares: qualidade da gestão, produtividade e foco no cliente e no mercado e os benefícios que propiciam são, segundo a FPNQ (Seminário Internacional em Busca da Excelência, 2004):

- submeter o sistema de gestão a uma avaliação externa e independente, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente, executada por profissionais competentes, com investimento mínimo, viabilizando ações objetivas de melhoria da gestão.
- Mobilizar em torno de um objetivo comum.
- Proporcionar uma profunda auto-avaliação da gestão em todas as áreas, integrando e alinhando numerosas atividades, fornecendo meios eficazes de medir o progresso.
- O diagnóstico global identifica e reforça os pontos fortes e lacunas na gestão, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo os concorrentes, proporcionando uma clara perspectiva da distinção entre o desempenho típico e o de “Classe Mundial”.
- Recebimento de Relatório de Avaliação, contendo pontos fortes e oportunidades para melhoria.
- Ser reconhecida como organização “Classe Mundial”, caso seja premiada.

Os Prêmios Nacionais e Internacionais da Qualidade são mais de 60, abrangendo 100 países. Os principais prêmios da qualidade da gestão são o americano *Malcolm Baldrige National Quality Award*; o europeu *European Quality Award*; o japonês *Deming Prize*; o Prêmio *Iberoamericano de la Calidad* e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, construídos com base em princípios e valores, que norteiam as organizações para a excelência no desempenho e competitividade:

- Liderança e constância de propósitos
- Visão de futuro
- Foco no cliente e no mercado
- Responsabilidade social e ética
- Decisão baseada em fatos
- Valorização das pessoas
- Abordagem por processos
- Foco nos resultados
- Inovação
- Agilidade
- Aprendizado organizacional
- Visão sistêmica

### **2.5.1 Prêmio Nacional da Qualidade**

O Prêmio nacional da Qualidade é um reconhecimento da excelência da gestão das organizações sediadas no Brasil, que atingem o nível de desempenho de “classe mundial”. Constitui um modelo sistêmico de gestão baseado em oito critérios de excelência, com o objetivo de promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e os benefícios decorrentes dessa estratégia.

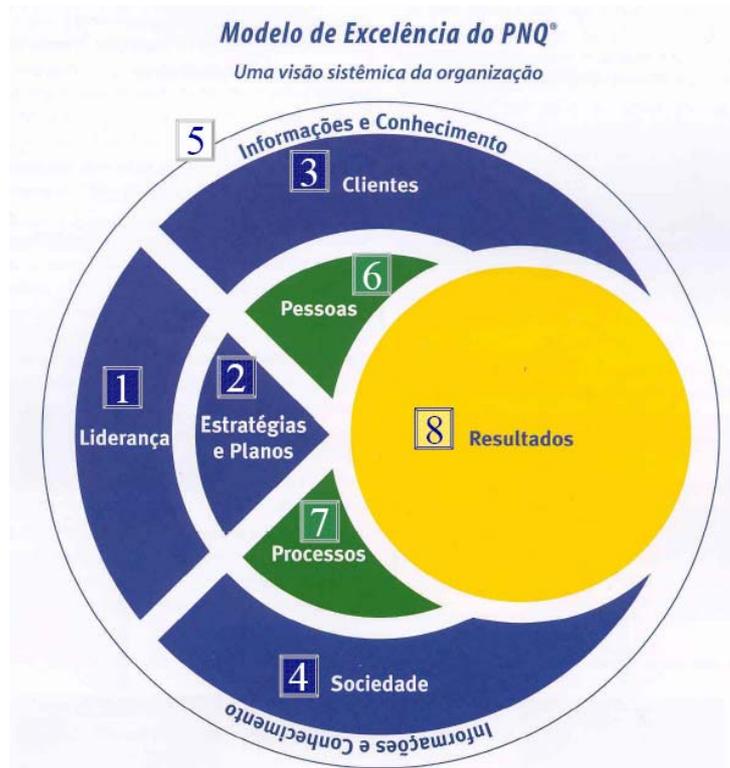
A FPNQ entende que o modelo de gestão do PNQ deva ser adotado para se trilhar o caminho da excelência da gestão numa organização. Uma empresa que busca a qualidade deve procurar atender a todos os oito Critérios de Excelência:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Segundo publicação Critérios de Excelência (2005, p.14) o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho.

Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizadas para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

O Modelo de Excelência do PNQ é representado pelo diagrama mostrado na figura 1, que simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerado como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. Propicia o correlacionamento entre todos os Critérios de Excelência e a efetivação do ciclo do PDCA. É utilizado, também, em processos de auto-avaliação.



**Figura 1** – Modelo de Excelência do PNQ  
Fonte: Critérios de Excelência 2005

A interpretação resumida da figura, que representa o modelo descreve que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus clientes e da sociedade que devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes e para preservar os ecossistemas e contribuir com o desenvolvimento das comunidades com ética e transparência, respectivamente.

A liderança com base nas informações dos clientes e da sociedade estabelece valores e diretrizes, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando com seu exemplo a cultura da excelência.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho e determinar a sua posição competitiva.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício a cultura da excelência, para executarem e gerenciarem os processos.

Os resultados são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação a todos os critérios e finalmente esses resultados em

forma de informações e conhecimento retornam para toda a organização, de forma que possa tomar ações e buscar o aprendizado organizacional.

#### 2.5.1.1 O Critério 3 do PNQ

O Critério Clientes objeto de estudo desse trabalho, considera que a análise e compreensão das necessidades dos clientes e dos mercados atuais e potenciais levam a organização a criar e buscar novas oportunidades e a divulgação de seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria fortalecem a sua imagem positiva e a torna mais conhecida pelos clientes e mercados. Ainda, se preocupa com a construção de canais de relacionamento da organização com os clientes, com o gerenciamento de reclamações e com a determinação do grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes, uma vez que as estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças em relação à concorrência e a movimentação dos clientes em relação a novas necessidades, preocupações fundamentais para o aumento da competitividade da organização.

Conhecer os clientes, segmentá-los e aumentar os negócios com os já existentes, é uma oportunidade de crescimento. Também conquistar clientes em mercados inexplorados, é outro caminho. As duas formas exigem da empresa muito rigor e análise para que se concentre no que pode fazer e a quem pode atender, de modo que selecione os clientes mais adequados para investir neles.

A comunicação é a principal ferramenta no processo de construção de uma marca na mente dos clientes. Assim, investimentos em comunicação para o fortalecimento das marcas, a construção de marcas fortes são grandes possibilidades de diferenciação para a conquista de mercados.

Os canais de relacionamento com os clientes auxiliam a observar as percepções e as tendências relacionadas com a qualidade dos produtos ou serviços prestados, também permitem conhecer a situação atual dos clientes definindo novas ou antigas necessidades, gerando idéias para melhorar o produto ou serviço.

Clientes insatisfeitos multiplicam negativamente a imagem da empresa, já clientes satisfeitos multiplicam-na positivamente. Assim, para atingir a satisfação dos clientes e

mantê-los fiéis é necessário que as empresas busquem conhecer sua satisfação e insatisfação e considerem suas manifestações nas tomadas de decisão.

### **2.5.2 Norma ISO 9001: 2000**

A ISO é uma organização não-governamental internacional, que reúne mais de uma centena de organismos internacionais de normalização, que tem por objetivo promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico.

A Certificação nas normas ISO é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. Estes requisitos podem ser: nacionais, estrangeiros ou internacionais. As atividades de certificação envolvem: análise de documentação, auditorias/inspeções na empresa, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na unidade operacional, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

O Modelo de Certificação ISO (vide figura 2) é um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para o aumento da competitividade e conseqüente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os níveis da empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente. Além de ser um diferencial de qualidade, a certificação abre as portas do mercado para as empresas certificadas, uma vez que, ao adquirir produtos dessas empresas o cliente tem assegurado um sistema confiável de controle das etapas de elaboração, de execução e de fornecimento do produto ou serviço, provido de um tratamento formalizado com o objetivo de garantir os resultados.

Para Marshall et al. (2004, p. 59) as normas ISO possuem papel importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no tocante a relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos. Revelam um consenso mundial sobre gestão e seus objetivos são:

- evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercâmbio comercial;

- proporcionar a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos;
- proporcionar meios mais eficientes na troca de informação entre o fornecedor e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviços;
- proteger a vida humana e a saúde;
- prover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos.



**Figura 2** - Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9000  
Fonte: BS EN ISO 9001:2000

As normas ISO 9000:2000 representam o consenso internacional de práticas que, bem implementadas, viabilizam alcançar a satisfação do cliente. Por isso, a certificação ISO 9000 representa uma aprovação da organização em nível internacional, constituindo fator de competitividade. Essas normas têm os seguintes propósitos:

- adequar a estrutura da norma e os requisitos à gestão orientada por processos, que orienta a estrutura da maioria das organizações;
- adequar as normas às necessidades dos setores de serviços, saúde, educação etc.;
- enfatizar a melhoria contínua e a monitoração da satisfação dos clientes;
- possibilitar o entrosamento dos sistemas de gestão da qualidade com os processos organizacionais para que haja melhoria do desempenho organizacional.
- reduzir o número de diretrizes, tornar a linguagem mais clara, de fácil compreensão, para esclarecer sua utilização pelo usuário;
- resolver dificuldades encontradas pelos pequenos negócios, com melhor adequação a todos os tipos de organização;

- maior compatibilidade com outros sistemas de gerenciamento, como as normas da série ISO 14000.

A norma ISO 9001:2000, objeto deste trabalho, contempla oito princípios de gestão da qualidade:

- a) Foco no Cliente
- b) Liderança
- c) Envolvimento de Pessoas
- d) Abordagem de Processos
- e) Abordagem Sistêmica da Gestão
- f) Melhoria Contínua
- g) Abordagem Factual para a Tomada de Decisões
- h) Relacionamento Benéfico com Fornecedores

Além de garantir a qualidade para o cliente a ISO 9001:2000 busca os indicadores relativos à qualidade, ao processo e ao negócio e é constituída por seções e requisitos, quais sejam<sup>1</sup>:

- Seção 0 – Introdução, que trata da importância da gestão estratégica para mostrar a adoção de um sistema de gestão e da utilização da norma para avaliar sua capacidade de atender aos requisitos do cliente.
- Seção 1 – Objetivo, que é especificar os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, de modo que uma organização demonstre estar habilitada para fornecer produtos ou serviços de acordo com os requisitos do cliente.
- Seção 2 – Referências normativas, que trata dos fundamentos e do vocabulário de um sistema de gestão da qualidade.
- Seção 3 – Termos e definições, em que a qualidade é definida como o grau em que um conjunto de características inerentes satisfaz os requisitos.
- Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade, que apresenta os requisitos gerais de um sistema de gestão da qualidade e contempla a elaboração do manual da qualidade, o controle de documentos e o controle dos registros da qualidade.

---

<sup>1</sup> Conteúdo adaptado de MARSHALL; CIERCO; ROCHA e MOTA ( 2004).

- Seção 5 – Responsabilidade da Administração, que aborda os compromissos da administração; foco no cliente; política da qualidade; planejamento; responsabilidade; autoridade e comunicação e análise crítica pela administração.
- Seção 6 – Gestão de Recursos, que focaliza a disponibilização dos recursos necessários: pessoal capacitado; treinamento; instalações adequadas e ambiente de trabalho.
- Seção 7 – Realização do Produto, que compreende o planejamento, o desenvolvimento, o processo de produção e os acompanhamentos necessários à execução do produto ou serviço.
- Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria, que objetiva o acompanhamento de resultados por meio do monitoramento interno, englobando: auditorias internas; medição e acompanhamento dos processos; dos produtos e serviços realizados; controle das não – conformidades; análise de indicadores e planejamento da melhoria contínua.

Entre os diversos benefícios proporcionados pela implantação de um sistema de qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000 pode-se destacar:

a) Para as Organizações

- aumento da competitividade;
- aumento da participação nos mercados nacional e internacional;
- eliminação de retrabalho;
- maior integração entre processos e áreas;
- melhor desempenho organizacional pela qualificação e certificação do pessoal;
- melhor relacionamento técnico-comercial com o cliente;
- melhoria da imagem;
- redução do custo operacional.

b) Para os Clientes

- aumento da segurança, confiabilidade e disponibilidade dos bens ou serviços;
- mais proteção para o consumidor;
- melhor relacionamento técnico-comercial com o fornecedor.

### 2.5.1.2 O foco no cliente da ISO 9001:2000

As empresas necessitam focalizar em seus clientes para entender seus requisitos atuais e futuros e, assim, desenvolver novos produtos e serviços para que seus clientes sejam bem sucedidos.

A ISO 9001:2000 põe o foco nos clientes. A norma estabelece que a organização deve desenvolver os processos necessários para: identificar seus requisitos, projetar e desenvolver produtos que atendem esses requisitos, gerenciar seus fornecedores e produzir e entregar produtos que cumpram com esses requisitos, assim como, medir a satisfação dos clientes, para verificar o seu cumprimento ou onde e porque não estão recebendo o que foi prometido.

Os requisitos dos clientes podem ser identificados por meio de diversas fontes, tanto de tipo pró-ativo – por meio de pesquisas de mercado, dinâmicas de grupo e testes de mercado - como de tipo reativo - por meio de análise dos dados de devoluções, reclamações e/ou a participação de mercado dos concorrentes.

As pessoas que operam os processos devem ser envolvidas por meio de uma comunicação adequada e clara dos requisitos dos clientes e devem ser desenvolvidas para harmonizar suas competências e dos processos de apoio com os níveis de serviços exigidos para obter a plena satisfação dos clientes.

A abordagem sistêmica da gestão também tem o seu enfoque voltado para os clientes, implicando que a administração deverá fornecer recursos e processos capazes para: determinar quais as suas expectativas; traduzir essas expectativas em requisitos específicos de produtos e serviços; desenvolver processos capazes e confiáveis para entregar os produtos e serviços; medir a fim de conferir se os clientes estão recebendo o que foi prometido e adotar ações para melhorar continuamente os processos, com base nos dados levantados, considerando dados que subsidiam as decisões, como por exemplo, medições da satisfação dos clientes, reclamações dos clientes, garantias, devoluções, falhas em ensaios e outras medições dos processos.

Da mesma forma, os relacionamentos da organização com seus fornecedores devem ser desenvolvidos por meio do compartilhamento de informações detalhadas sobre a qualidade e deve insistir na participação dos fornecedores nas ações de melhoria, para assegurar que o cliente receba o que foi prometido.

## 2.6 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A satisfação do cliente, para os Sistemas de Gestão da Qualidade, é a base das políticas e do planejamento da empresa, da estruturação da organização, da gestão das pessoas, da definição dos processos, da medição dos resultados e da implementação contínua de melhorias. Dessa forma, para os sistemas de gestão em estudo a empresa preocupada com a satisfação dos seus clientes faz gestão sobre:

- o planejamento estratégico que deve ser baseado na compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado, antecipando-se às novas tendências e às novas necessidades dos clientes;
- as pessoas, as quais está diretamente ligado o desempenho da organização, dependendo da capacitação, da motivação e do bem – estar da força de trabalho e da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas, para que estejam preparadas para bem atender e satisfazer as expectativas dos clientes;
- os processos, de maneira que necessidades e expectativas dos clientes sejam traduzidas para os produtos ou serviços e desdobradas para cada processo na cadeia de valor, pois esses clientes ao solicitarem um produto ou serviço desejam que atendam aos seus propósitos;
- o acompanhamento dos resultados, a comparação destes com referenciais pertinentes, o monitoramento da satisfação dos clientes e implementação de melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, para que se adapte mais facilmente às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes.

Em face do exposto, percebe-se, claramente, um dos fundamentos básicos dos sistemas de gestão da qualidade (Foco no Cliente), no qual a perenidade e o êxito de uma organização estão relacionados diretamente a sua capacidade de satisfazer seus clientes, identificando, entendendo e utilizando suas necessidades para desenvolver produtos e serviços que criem o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Dentro desse contexto está a definição para Gestão pela Qualidade Total apresentada na NBR ISO 8402, 1944): “Modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os

seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade”.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

“A pesquisa tem origem no processo de decisão. Um administrador precisa de informações específicas para estabelecer objetivos, definir tarefas, encontrar a melhor estratégia através da qual vai desempenhar as tarefas ou julgar se a estratégia está sendo bem implementada” (COOPER; SCHINDLER, 2002, p. 85).

O processo de pesquisa iniciou-se por sintomas que causavam preocupação na administração - o problema de administração. A necessidade de comprometimento de recursos, para a implementação de uma estratégia, sinalizou a necessidade de uma decisão. Desse modo foi estabelecido o problema básico gerador da pesquisa.

Identificado o problema de administração partiu-se para uma primeira exploração, na qual foram realizadas buscas em literatura para entender o problema de administração, para idéias de solução, para tópicos de informação e contatados técnicos controladores das informações. Utilizando as informações exploratórias coletadas, inicialmente, foi definida a questão da administração: como a empresa pode transformar o problema em oportunidade?

Em continuidade uma segunda exploração foi procedida, por meio de pesquisa documental de dados internos da organização, de maneira a se obter uma visão clara da questão de administração, e desenvolvidas outras questões, dividindo a pergunta original em outras questões específicas, traduzidas em questões de pesquisa, orientadas para a coleta de informações, que resultassem em alternativas plausíveis, disponíveis para a administração obter vantagens com a oportunidade.

A proposta de pesquisa incorporou as decisões tomadas durante as fases iniciais do planejamento da mesma: método - para realizar os objetivos e responder às perguntas, a decisão recaiu sobre um estudo de caso; amostragem - foi identificada a população-alvo e selecionada a amostra; coleta de dados - foram coletadas o máximo de informações possíveis a partir de uma exploração dos registros e de entrevista com diversos gerentes de unidades de atendimento da empresa; análise e interpretação – os dados acumulados foram traduzidos em estatísticas e interpretados à luz das questões de pesquisa com clientes e gerentes de unidades de atendimento; resultados – relatados em item específico, contendo comentários e recomendações para o objetivo pretendido, na tomada de decisão.

### 3.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Nesta etapa do estudo é declarado o problema de administração, seu histórico, suas conseqüências e a questão de administração resultante.

O presente estudo tem o intuito de explorar a experiência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que segue simultaneamente um Modelo de Excelência baseado nos Critérios de Excelência do PNQ, desde o ano 2000 e a Certificação ISO 9001:2000 em Agências de Correios, a partir de 2003, verificando o impacto desses Sistemas de Gestão da Qualidade sobre a satisfação dos clientes.

Este trabalho busca analisar, por meio de pesquisa documental, de avaliação do atendimento na Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana e pesquisa com chefias das agências certificadas na Norma ISO 9001:2000, da mesma Regional, os resultados dessas unidades, após a certificação.

A pesquisa tem a finalidade de observar até que ponto os dois sistemas de gestão servem como fonte de aprendizado organizacional em relação à satisfação do cliente, de forma a contribuir como subsídio para a tomada de decisão da Empresa sobre a continuidade das certificações em unidades de atendimento, haja vista a necessidade de comprometimento de recursos, para a implementação da estratégia de certificar, na Norma ISO 9001:2000, uma agência, um centro de distribuição domiciliária e um serviço concorrencial, progressivamente, por grupos de Diretorias Regionais.

Busca-se entender se, além do Modelo de Excelência dos Correios, a implementação da Norma ISO, aumenta a visibilidade, para o cliente, de que há qualidade na prestação de serviços pelas unidades de atendimento e que esta é um diferencial, que compensa o aporte de recursos humanos, financeiros e materiais.

Usando as informações exploratórias coletadas espera-se verificar a importância de tais certificações e encontrar alternativas de como a administração pode implementar os padrões estabelecidos pela Norma ISO em razão do porte da empresa.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta etapa do trabalho a metodologia empregada, pela abrangência do estudo

proposto, como método de pesquisa, adotou: referências bibliográficas, referências de sites especializados, de instituições reconhecidas, de empresas e entrevistas com Gerentes de Unidades de Atendimento e estudo documental sobre pesquisas com clientes, que embasaram a realização do trabalho. O método adotado cumpre as seguintes etapas:

- descobrir o problema – em uma primeira exploração ocorreu a busca de fontes publicadas e “sites” sobre o tema central definido: “Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Com Base no PNQ e nas Normas ISO 9000, na Satisfação dos Clientes”;
- colocação precisa do problema – a visão ampla do tema central exigiu uma subdivisão da questão para se buscar causas mais implícitas e determinar a direção do estudo;
- procura de conhecimentos relevantes ao problema – em segunda exploração, buscou-se a familiarização com a literatura disponível, a pesquisa em “sites” de entidades especializadas e de empresas, entrevistas com Chefes das agências certificadas da DR/SPM;
- análise crítica dos dados coletados;
- relato dos resultados da pesquisa – nesta etapa foram transmitidos os resultados da análise crítica dos dados, feitas as considerações sobre a situação – problema, apresentada uma visão geral do estudo, revisão da literatura, resultados e conclusões, referências bibliográficas e um apêndice técnico.

Durante o processo dissertativo foram utilizados métodos que consistem:

- na formulação de questões sobre o assunto estudado;
- na confrontação de idéias de diversos autores, sem a pretensão de esgotar o tema abordado;
- no registro de dados e informações ordenadas de modo a permitir um encadeamento lógico dos temas apresentados;
- na compreensão dos resultados e conclusões, após análise crítica dos textos lidos e dados e informações obtidas.

As questões de pesquisa que estruturaram o trabalho foram:

- Por que é necessário ter o foco no cliente ?
- Como se gerencia a Qualidade em serviços?
- Quais são os aspectos que levam à satisfação dos clientes?
- Quais são os fatores que influenciam a excelência no atendimento a clientes?

- Quais são os fundamentos e parâmetros para a capacitação de empresas em gestão da qualidade?
- Como empresas podem satisfazer e reter clientes, implementando sistemas de gestão da qualidade?
- Quais são os problemas e os desafios enfrentados pelo setor de serviços na busca da excelência no atendimento aos clientes ?
- Qual a percepção sobre os serviços prestados em unidades de atendimento, com Certificação ISO e/ou com gestão baseada nos Critérios de Excelência do PNQ, no que diz respeito à sua localização, horários de funcionamento, estado de conservação e atendimento ao público?
- Qual a percepção sobre os serviços postais, em particular no que diz respeito à qualidade de serviço de atendimento em unidades com Certificação ISO e/ou com gestão baseada nos Critérios de Excelência do PNQ?

Pela característica do problema a metodologia adotada tem a vantagem de permitir acesso a uma quantidade de informações e dados suficientes para a avaliação da questão sob a ótica teórica. Uma melhor avaliação foi baseada em estudo documental sobre pesquisa de campo, realizada pela Gerência de Atendimento da Diretoria Regional de São Paulo, junto às unidades de atendimento dos Correios, com Certificação ISO e/ou com gestão baseada nos Critérios de Excelência do PNQ, de forma a verificar as informações levantadas e fornecer subsídios para a decisão de ampliação das unidades certificadas, com o objetivo de se confirmar as informações disponíveis nas diversas fontes consultadas.

### 3.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo do estudo é avaliar o impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade, preconizado pelo PNQ e ISO 9000 na satisfação dos clientes de serviços de correios.

Por meio da pesquisa desenvolvida, buscou-se:

- a) conhecer a importância e a abrangência da gestão da qualidade como modelo de excelência para melhor gerir as organizações;
- b) comparar os sistemas de gestão PNQ e ISO 9001:2000, sob o enfoque do cliente;
- c) verificar como ocorre a mudança da cultura para a excelência e seu impacto na

- satisfação dos clientes, no setor de serviços;
- d) identificar em uma empresa de serviços de correios os resultados da implantação dos sistemas de gestão PNQ e ISO 9000, sob a ótica da satisfação dos clientes;
- e) fornecer subsídios para a empresa em estudo sobre a decisão de ampliação da Certificação ISO em suas unidades de atendimento.

### 3.4 SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES – AMOSTRA

A organização selecionada para estudo foi a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por meio da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana - DR/SPM, na qual o atendimento ao público é garantido por 173 agências próprias; 211 agências franqueadas; 2633 postos de vendas de produtos, além de 4691 caixas de coletas.

#### 3.4.1 Notas metodológicas

A pesquisa ocorreu em vinte e sete Agências da DR/SPM, sendo nove delas certificadas pela Norma ISO 9001:2000 e as demais agências estrategicamente selecionadas para fins de futura certificação. (vide quadro 2).

REGIÕES OPERACIONAIS	AMOSTRA ATENDIMENTO		
	AGÊNCIAS CERTIFICADAS	AGÊNCIAS A CERTIFICAR	SUBTOTAL
<b>REOP 01</b>	1	2	3
<b>REOP 02</b>	1	2	3
<b>REOP 03</b>	1	2	3
<b>REOP 04</b>	1	2	3
<b>REOP 05</b>	1	2	3
<b>REOP 06</b>	1	2	3
<b>REOP 08</b>	1	2	3
<b>REOP 09</b>	1	2	3
<b>REOP 10</b>	1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>27</b>

**Quadro 2-** Amostra de Unidades de Atendimento Pesquisadas  
Fonte: Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana. 2004

A técnica e forma de coleta de dados foi a entrevista face à face, ocorrida de

06/05/2004 à 28/05/2004. O público-alvo foi composto por clientes dos Correios que buscaram o atendimento nas agências, no período da coleta. A amostra dos estudo (1.701 entrevistados) foi desenvolvida para gerar resultados por agências certificadas e a certificar na Norma ISO 9001:2000, junto ao público do atendimento.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Os Correios vêm avaliando frequentemente a qualidade dos seus serviços junto aos clientes por meio da realização de pesquisa de satisfação. Prática sistematizada, realizada a cada dois anos, sob a coordenação do Departamento de Informações, Pesquisa e Análise – DIPAN, com o objetivo geral de verificar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado em todas as agências, ao processo de distribuição e à imagem institucional dos Correios.

Outras pesquisas específicas ocorrem, sob a coordenação das Diretorias Regionais, com objetivo semelhante, para identificar a satisfação dos clientes, porém demonstrando os resultados obtidos em cada uma das agências pesquisadas, uma vez que a pesquisa corporativa apresenta o resultado médio de todas agências pesquisadas de uma Diretoria Regional.

Neste estudo documental, observaremos a pesquisa junto aos clientes da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana. Regional com o maior número de Agências certificadas pela ISO 9000.

A pesquisa, realizada em maio de 2004, garantiu a leitura dos resultados das entrevistas face-a-face, com os clientes atendidos nas agências, com o objetivo de avaliar a qualidade do atendimento prestado nessas unidades. Ocorreu em 9 Agências que obtiveram a Certificação ISO 9001:2000 e em 18 Agências, estrategicamente escolhidas, pois seriam preparadas para a certificação. As unidades pesquisadas participam do Modelo de Excelência dos Correios, baseado nos Critérios do PNQ.

As entrevistas foram realizadas nas agências, pela Gerência de Atendimento da DR/SPM, na qual os entrevistados eram abordados, depois de serem atendidos e avaliavam o atendimento da agência em relação a diversos aspectos (vide questionário de pesquisa no Anexo A).

Para aferir a satisfação do cliente com o atendimento prestado pela agência foi coletada, uma nota de avaliação, para cada atributo da qualidade e estabelecida uma expectativa.

A expectativa (desejo do cliente de que o atendimento ocorra de acordo com o esperado ou seja, medida em que a agência deve oferecer as características descritas em cada atributo) na pesquisa em estudo foi tomada como meta que deveria ser alcançada pelas vinte sete unidades.

Assim, ficou definido que a expectativa seria a mesma obtida na Pesquisa Corporativa de Satisfação dos Clientes, para a DR/SPM, também realizada no ano de 2004, anterior àquela a que nos baseamos neste estudo. Naquela ocasião, o entrevistado ao entrar na unidade, ainda não submetido ao atendimento, emitia uma nota entre 1 e 10 para cada atributo de qualidade considerado. Então, todas as unidades objetos da pesquisa em estudo receberam a mesma expectativa por atributo.

A qualidade do atendimento foi investigada a partir da avaliação específica de uma série de atributos relacionados à: localização da agência; ambiente interno da agência (condições de limpeza e conforto); horário de funcionamento; comunicação visual (sinalização e placas de orientação); apresentação pessoal dos atendentes; identificação dos atendentes; tempo de espera na fila; conhecimento do serviço pelo atendente; rapidez no atendimento; prestação de atendimento preferencial; educação do atendente no tratamento ao cliente; funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento; disponibilidade de produtos e serviços.

### 3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Iniciou-se a pesquisa com avaliação pelo cliente sobre a qualidade dos serviços prestados pelas Agências. A partir da avaliação dos clientes sobre cada um dos atributos de qualidade, foram calculados os resultados dos indicadores de avaliação desses atributos, cujas respostas foram utilizadas para o cálculo da avaliação geral do atendimento da agência.

As informações de expectativa, comparadas aos resultados dos indicadores de qualidade do atendimento, permitiram avaliar o nível de exigência dos clientes em relação à satisfação com o atendimento.

É importante ressaltar que os resultados foram apresentados em níveis de detalhamento distintos, permitindo tanto a atuação em atributos específicos de qualidade quanto à compreensão dos resultados em níveis mais gerenciais, que resumiram os resultados encontrados, englobando as percepções coletadas em níveis particulares (média do total dos atributos por agência).

A Análise e Interpretação dos Dados com base nos resultados da pesquisa documental exploratória e da pesquisa de campo são apresentados no item 4 a seguir.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES**

Este item discorre sobre os resultados da pesquisa documental sobre evolução da Gestão da Qualidade na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT; da pesquisa documental sobre entrevista realizada com clientes em Agências de Correios; das entrevistas com Gerentes de Agências e das respostas às questões que estruturaram o trabalho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO**

#### **4.1.1 Evolução da gestão da qualidade nos Correios**

Também conhecida como Correios, a empresa possui vinte e quatro Diretorias Regionais e pelo menos uma agência em todos os 5.561 municípios e 2.685 distritos brasileiros, firmou-se como um efetivo instrumento de integração territorial, democratização da cidadania e inclusão social.

O atendimento ao público é garantido por 12.156 agências; 14.296 postos de vendas de produtos, 516 postos de correios, além de 26.639 caixas de coletas.

A ECT desenvolveu, do fim da década de 70 ao início da década de 80, um processo de modernização institucional vigoroso, visando o efetivo cumprimento de sua missão, em um contexto de grande dinamismo. Em meados dos anos 90 incorporou modelo organizacional e práticas gerenciais, preconizados pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.

O processo de modernização da ECT pode ser compreendido em razão de fatores externos que o impulsionaram, a saber: transformações na sociedade brasileira, fortalecendo os princípios da cidadania, transparência, defesa e proteção do consumidor-cidadão, servir ao público, igualdade de tratamento e oportunidades; reforma do Estado brasileiro com destaque para a modernização do aparelho do Estado, que proporcionou novos princípios, formas institucionais e instrumentos de gestão e o processo de modernização dos Correios no mundo, identificado, acompanhado e disseminado pela União Postal Universal – UPU.

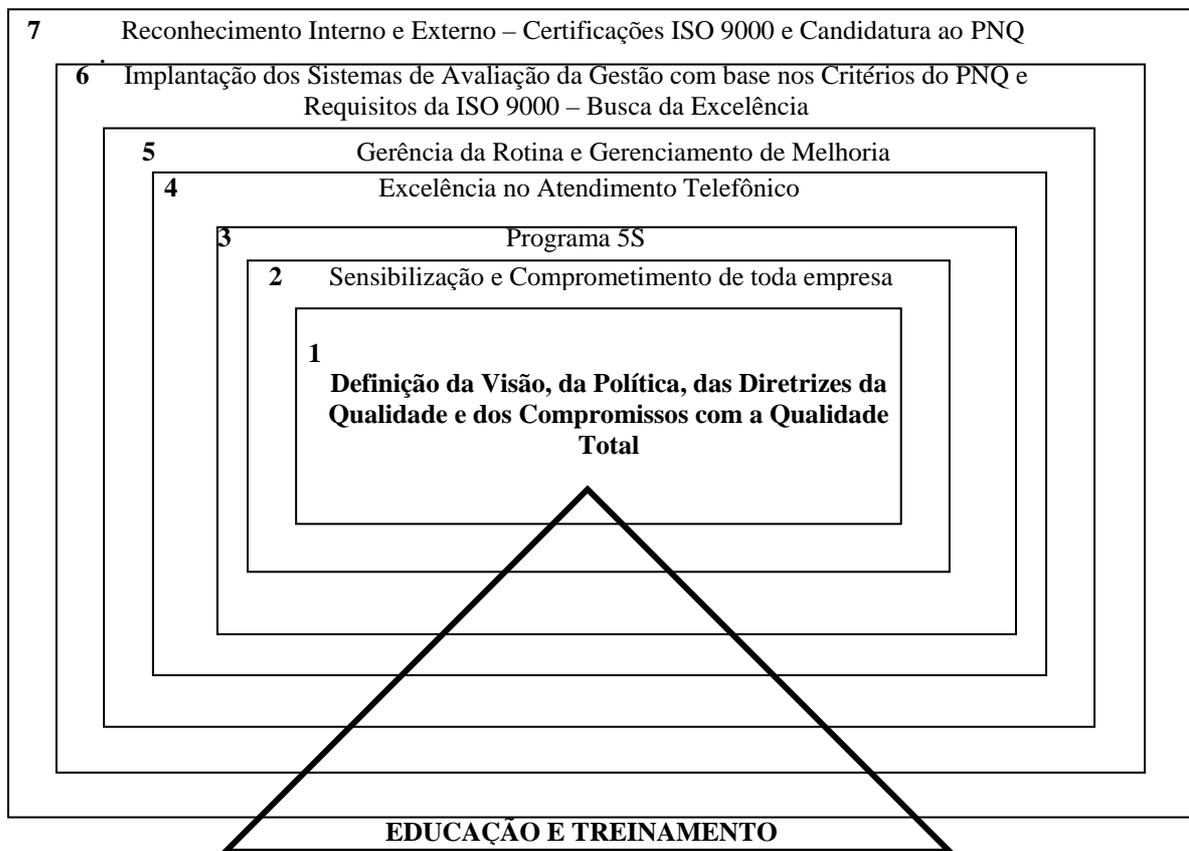
Para a ECT o aprimoramento interno deveria se traduzir em resultados para os clientes e para a sociedade em geral. Dessa forma, foi sendo construído um modelo que fortaleceu as seguintes

condições:

- a) liderança forte e consistente, capaz de implementar as mudanças necessárias;
- b) planejamento estratégico conduzindo a organização para a transformação;
- c) mapeamento, análise e melhorias nos processos e instrumentos básicos;
- d) engajamento e capacitação da força de trabalho para executar e manter as mudanças.

A mudança efetivou-se com a implantação do modelo de organização e gestão, no qual estavam configurados os valores, princípios e processos que a empresa incorporou: melhoria da qualidade dos serviços prestados; obtenção de melhores resultados, deixando de ser subvencionada pelo governo; valorização, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. O processo de modernização ensejou o surgimento e a consolidação de condições técnicas e culturais necessárias à promoção de avanços consideráveis na gestão da ECT.

Nos Correios a Qualidade no início era assunto exclusivo da área de operações, sendo que o acompanhamento da qualidade dos serviços prestados era efetuado pela área de inspeção. A partir de 1996, dentro de uma abordagem gerencial e abrangendo toda a empresa foram desencadeadas ações para implementar o aspecto Qualidade, por meio da implantação do Programa Nacional de Qualidade dos Correios-PNQC. (figura 3).



**Figura 3** - Macro-etapas do Programa Nacional de Qualidade dos Correios  
Fonte: Manual da Qualidade. 1996

No processo de melhoria da gestão dos Correios buscou-se implementar um sistema de gestão, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. O Modelo de Excelência dos Correios. A implantação desse novo modelo envolveu ações em várias frentes, desde mudanças no planejamento da empresa com a adoção de um sistema de medição de desempenho, avaliando a gestão das Diretorias Regionais em conformidade com o Critério Resultados do PNQ até a avaliação da gestão das Agências de Correios.

Outro sistema adotado para a gestão da qualidade nas Unidades de Atendimento, Unidades de Distribuição e serviços concorrenciais dos Correios foi a Certificação ISO 9000.

Essas Unidades de Atendimento devem oferecer um serviço ágil, eficiente, seguro e atento às necessidades dos clientes, acrescentando-se a isso a concretização da cidadania, por prestarem serviços públicos aos cidadãos, “destinatários da ação do Estado”. Assim, o objetivo principal da implementação desses sistemas nas Agências de Correios é oferecer serviços e prestar atendimento com alto padrão de qualidade.

A trajetória dos Correios mostrou que é possível avançar na implantação, em uma empresa pública, de modelo de gestão baseado nos modernos princípios de organização. Outras melhorias, não menos importantes, foram: a implantação de pesquisa de satisfação do cliente; a instalação efetiva do planejamento estratégico, baseada na metodologia do “Balanced Scorecard”, com a introdução de um sistema de medição de desempenho consistente de indicadores estratégicos e os aprimoramentos dos processos finalísticos.

Hoje, o modelo organizacional e de gestão da empresa visa estruturá-la com foco no cliente e na sociedade e administrá-la com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, para atender sua missão de: “facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”; sua visão de “ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios”; seus valores: “satisfação dos clientes; respeito aos seus empregados; ética nos relacionamentos; competência profissional; compromisso com as diretrizes governamentais, responsabilidade social e excelência empresarial” e sua política da qualidade, que representa as diretrizes maiores da empresa em relação à Qualidade, que considera o cliente como principal destinatário dos esforços da organização e tem como um dos princípios a satisfação dos clientes.

A Gestão da Focalização no Cliente e no Mercado compreende tudo o que se deve fazer para que a empresa se volte para o cliente, reconhecendo-o como razão de ser de sua existência. Apesar disso não ser nenhuma novidade e ser fácil de falar, transformar uma empresa, fazendo com que todos estejam voltados para o objetivo de gerar valor para o cliente obtendo sua plena satisfação com a empresa, requer

uma profunda mudança cultural ( Correios - Manual da Qualidade - Mód. 2 - Cap. 3 – fl 10.)

O atendimento aos clientes por meio das Agências de Correios próprias e franqueadas é medido pelo indicador Satisfação dos Clientes com o Atendimento e tem como atributos os apresentados no quadro 3, por área de qualidade. No questionário de Pesquisa de Avaliação do Atendimento (Anexo A), não é feito o agrupamento e a redação tem algumas diferenças, porém os atributos são exatamente os mesmos.

<b>Área de Qualidade</b>	<b>Atributos</b>
<b>Competência dos Empregados</b>	Conhecimento do serviço pelo atendente.
	Educação do atendente no tratamento ao cliente.
	Sugestão de soluções mais adequadas às necessidades do cliente.
	Prestação de atendimento preferencial.
<b>Rapidez no Atendimento</b>	Tempo de espera na fila
	Tempo sendo atendido no guichê.
	Facilidade de acesso a informações na agência .
	Funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento.
<b>Comunicação Visual</b>	Ambiente interno da agência (condições de limpeza e conforto).
	Organização da agência.
	Aparência externa (conservação, sinalização e atratividade).
	Apresentação pessoal dos atendentes.
	Identificação dos atendentes.
<b>Acessibilidade</b>	Sinalização e placas de orientação da agência.
	Localização da agência.
	Horário de funcionamento.
	Disponibilidade de produtos e serviços.

**Quadro 3-** Atributos da Qualidade no Atendimento nas Agências

Fonte: Indicadores Corporativos de Gestão das Diretorias Regionais. 2000

Os Correios promovem diversas práticas de identificação das necessidades dos clientes e de consolidação do relacionamento cliente-empresa dentre elas destacam-se: Gestão Competitiva, metodologia aplicada aos clientes atuais para aumentar participação da receita, conhecer concorrência e sinalizar novas soluções; Encontros de Negócio; Central de Atendimento dos Correios; Visita aos clientes pelos Assistentes Comerciais e Gerentes de Conta; Fale com os Correios e Ouvidoria, atuando como um órgão estratégico, em busca do aperfeiçoamento dos processos internos, e de novas oportunidades de negócios, por meio das manifestações dos clientes e concentrando esforços para sua satisfação e fidelização.

O aprimoramento e a intensificação do atendimento aos clientes e à população em geral impulsionaram os Correios a investir em projetos relacionados à tecnologia da informação, tais como: modernização dos parques de máquina de franquear; automação nas agências; softwares de gerenciamento.

O esforço para transformar os requisitos dos clientes em atributos para modernização e aumento da competitividade da empresa é fruto do compromisso com a Qualidade Total, declarado pelos seus principais líderes, como forma de engajamento em relação à busca da excelência empresarial.

A adoção do Modelo de Excelência dos Correios (MEC), baseado nos critérios de excelência do PNQ, como forma de gerir o negócio e auto-avaliar a gestão e da Certificação ISO 9000 em Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs), em Agências de Correios (ACs) e em serviços concorrenciais, tiveram as finalidades de dar uma satisfação à sociedade e de projetar a empresa, demonstrando que a Gestão pela Qualidade total é uma realidade na ECT.

O Modelo de Excelência dos Correios, em 2004, realizou o 3º ciclo avaliativo, abrangendo todas as 24 Diretorias Regionais no país e são 20 os Certificados ISO 9001:2000, os quais estão relacionados a seguir:

- 1 Agência, 1 CDD e Serviços Especiais Segmento Trânsito (DR/PR);
- 1 Agência, 1 CDD e Serviço de Vendas à Distância (DR/RJ), em processo de recertificação;
- Serviço de Leitura de Medidores de Energia (DR/NO);
- 1 CDD e 9 Agências (DR/SPM);
- 1 Agência e 1 CDD (DR/SC) e
- Sedex Hoje (DR/ES).

Atualmente a empresa avalia a continuidade das certificações para as unidades de atendimento, uma vez que sua área comercial entende como mais vantajosa a certificação de serviços concorrenciais e que existe para as unidades operacionais uma certificação baseada em padrões internos de qualidade.

Apesar da significativa evolução, não se pode deixar de constatar que os fundamentos e conceitos preconizados pelos Sistemas de Gestão adotados, ainda não foram totalmente incorporados pelos gestores e pelas pessoas da empresa.

Os resultados da auto-avaliação no MEC, pelo menos até o momento, encontram-se aquém da expectativa inicial. Dessa forma, embora já esteja qualificada como empresa que busca a excelência em sua gestão, seu processo de transformação não pode ser dado por concluído. Os ciclos de avaliação da gestão de suas Diretorias Regionais precisam avançar, até que se obtenha um modelo de gestão condizente com os desafios enfrentados, corrigindo-se as oportunidades de melhorias ainda existentes.

Este trabalho busca verificar dentre os dois modelos de gestão adotados, qual é aquele

que maior impacto gera sobre a satisfação dos clientes das Agências de Correios e desse modo contribuir para a decisão da empresa no tocante a ampliação da Certificação ISO 9000 nas Unidades de Atendimento dos Correios.

## 4.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DOS CORREIOS

O Modelo de Excelência dos Correios, baseado nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, foi criado em 2000, com vistas ao desenvolvimento de novo método voltado para a melhoria da gestão da empresa, com o objetivo principal de promover a busca da excelência da gestão, contribuindo para o aumento de sua competitividade.

Algumas ações foram e continuam sendo tomadas para a garantia do atingimento do objetivo, quais sejam:

- a promoção da melhoria contínua dos métodos de gestão da empresa;
- a disseminação interna de práticas exemplares de gestão;
- a capacitação e engajamento dos colaboradores na melhoria dos métodos de gestão adotados;
- o reconhecimento das Diretorias Regionais(DRs) que se destacarem na busca da excelência.

O Modelo refere-se a todo o processo de avaliação da gestão da empresa, desde a etapa de elaboração do Relatório de Gestão – RG da Diretoria Regional, até a avaliação pela banca de juízes, incluindo a etapa de elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão.

O Prêmio Qualidade dos Correios (PQC) está inserido no Modelo de Excelência e foi criado com a finalidade de premiar e reconhecer as Regionais que se destacaram na prática do referido modelo.

A importância do Modelo de Excelência dos Correios reflete-se no Planejamento Estratégico da ECT, que define como uma das políticas, a gestão com base nos Critérios de excelência do PNQ.

A participação das Diretorias Regionais da ECT é compulsória e integral, ou seja, as DRs participam em todas as atividades previstas no ciclo de avaliação e as DRs incluirão na avaliação todas as suas unidades operacionais, de atendimento, administrativas e de apoio.

A avaliação da gestão das DRs baseia-se no sistema adotado pelo PNQ: elaboração de

Relatório de Gestão - RG; avaliação e pontuação do RG por uma banca examinadora; reunião de consenso; visita de confirmação da banca examinadora; seleção final por uma banca de juízes; entrega do Relatório de Avaliação – RA, contendo os pontos fortes e oportunidades de melhoria. A banca examinadora de cada DR é liderada por examinador externo, conferindo ao mesmo as qualidades necessárias de independência e expertise.

Embora todas as Diretorias Regionais participem corporativamente, com todas as suas unidades, em uma empresa com cerca de cem mil empregados, a criação e a disseminação da cultura da excelência é bastante trabalhosa e leva muito tempo para ser assimilada. Assim é que o Modelo é melhor compreendido e atinge com mais força e mais rapidamente o nível gerencial. Desse modo, buscando incorporar em toda a organização essa cultura, foi implementado, nos Correios, o Programa de Qualidade na Gestão de Agências - PQGA.

#### 4.2.1 Programa de Qualidade na Gestão de Agências

O Programa de Qualidade na Gestão de Agências – PQGA, é baseado na metodologia utilizada no Prêmio Nacional da Qualidade, considerando em seus critérios os principais aspectos de gestão da organização e tem por objeto aferir o nível de gestão das Agências, bianualmente, com base nos Critérios de Excelência do PNQ. Os requisitos destinados para avaliar a gestão e os padrões das práticas de atendimento são verificados por meio do PQGA, de forma análoga ao Modelo de Excelência dos Correios, para aferir o nível de gestão das Unidades de Atendimento e promover ações de melhoria contínua (vide quadro 4).

Etapas de Avaliação das Unidades							
Responsáveis	Gerente da Agência avaliada	Avaliador Ch. de outra Agência	Avaliador Líder Reg. Operacion.	Chefe da Região Operacion.	Centro de Treinam. <sup>10</sup>	Gerência Atendim. <sup>10</sup>	Ass. Reg. Qualidade
Indicação das Agências a serem avaliadas				x			
Preparação dos avaliadores					x		
Realização da auto-avaliação e emissão do Relatório da Agência	x						

continuação

Realização de visita de confirmação, consenso, pontuação e Parecer		x	x				
Análise e consolidação dos resultados das avaliações						x	x
Envio do Parecer do Avaliador à Ass. da Qualidade-BSB							x
Elaboração do Plano de Melhoria da Agência	x						
Realização de Análise Crítica		x	x			x	x
Envio do Relatório Análise Crítica à Ass. da Qualidade							x

**Quadro 4** – Etapas de Avaliação das Agências

Fonte: Manual da Qualidade. 2004

Os objetivos específicos desse Programa são:

- identificar situações de não conformidade com os padrões estabelecidos;
- estimular a criação de instrumentos de forma a facilitar a criação de ações preventivas, para melhores resultados;
- criar a cultura de acompanhamento dos resultados, visando a melhoria contínua dos processos de atendimento;
- atuar como mecanismo de reconhecimento dos esforços de melhorias e inovação no ambiente de trabalho;
- reforçar, junto às pessoas, a importância e os benefícios proporcionados pela gestão da qualidade;
- fornecer subsídios para o gerenciamento de competências e resultados;
- comparar resultados entre unidades;
- divulgar e disponibilizar informações sobre práticas bem sucedidas;
- aprimorar os avaliadores, quanto os gestores das unidades.

Os fundamentos, nos quais o PQGA se baseia, são:

- a auto-avaliação e avaliação mútua ampliam o conhecimento e garantem a aprendizagem contínua;
- o exemplo é o maior educador;
- o reconhecimento pelas conquistas é um instrumento de motivação;
- a padronização é a base na gestão de processos;
- o diagnóstico permite a aferição de metas e estratégias;
- participação.

No PQGA, o papel dos avaliadores é prestar serviço de elevado padrão profissional, considerando a honestidade, dignidade, veracidade, exatidão, imparcialidade e responsabilidade perante à unidade avaliada e empenhar-se no seu aperfeiçoamento, contribuindo para o aumento da credibilidade do Programa.

#### 4.3 CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2000 NOS CORREIOS

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - ISO 9000 obedece ao ciclo de melhoria contínua, considerando o planejamento das ações, sua implementação, a verificação dos resultados alcançados e a introdução de ações de natureza preventiva e corretiva.

A seleção de processos a serem redefinidos conforme o padrão normativo ISO 9000 considera os aspectos:<sup>2</sup>

- diretrizes do Programa Nacional de Qualidade dos Correios;
- definição precisa do escopo do sistema ou da certificação;
- definição e avaliação dos objetivos da criação do SGQ para assegurar o gerenciamento do processo;
- avaliação da necessidade, benefícios e impactos da certificação junto aos clientes, ao mercado, aos processos envolvidos e aos procedimentos existentes;
- potencial de aprendizado;
- capacidade operacional para implantação;
- disponibilidade de recursos;
- disponibilidade de auxílio externo;
- possibilidade de apoio de outra Diretoria Regional
- existência de processos semelhantes já padronizados, conforme a ISO 9000.

As etapas de implantação do SGQ são precedidas de sensibilização das áreas envolvidas, após a qual inicia-se: a) a revisão do redesenho dos processos e estudo das interfaces entre essas áreas; b) o mapeamento de todos os processos do SGQ; c) a redação do Manual do Sistema de gestão da Qualidade e dos procedimentos em Anexo 0, conforme

---

<sup>2</sup> Aspectos para redefinição dos processos. Extraídos do Manual da Qualidade da ECT. 2000

definido no Manual de comunicação da empresa; d) treinamento das chefias, supervisão e demais colaboradores das áreas envolvidas, conforme Plano de Treinamento; e) implantação dos procedimentos de acordo com as estratégias definidas; f) realização de pesquisa de satisfação junto aos clientes; g) estabelecimento de objetivos e metas da qualidade; h) implantação de aplicativo para o gerenciamento das auditorias internas e das não conformidades; i) implantação do Plano de Auditoria, compreendendo a auditoria de revisão e ações corretivas pertinentes; j) realização da primeira reunião de análise crítica; implementação de ações corretivas; l) implementação de ações corretivas; acompanhamento da pré-auditoria; m) implementação das ações corretivas das não-conformidades apontadas; acompanhamento da auditoria inicial de certificação.

Para os Correios, o reconhecimento externo, por meio da Certificação ISO 9000 tem a vantagem de dar uma satisfação à sociedade e de projetar a empresa, demonstrando que a Gestão pela Qualidade Total é uma realidade na ECT, reconhecimento entendido como uma consequência natural e não como um fim em si mesmo.

#### 4.4 APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ E DA ISO 9001:2000 NOS CORREIOS SOB O ENFOQUE DO CLIENTE

Para os Correios (Manual da Qualidade, módulo 2, capítulo 3, fl. 10, 2004) a gestão da focalização no cliente e no mercado compreende “ tudo que se deve fazer para que a empresa se volte para o cliente, reconhecendo-o como a razão de ser de sua existência”.

Ainda, dispõe que essa gestão deve prover uma estrutura que reflita o interesse permanente da empresa em atender e até mesmo superar as expectativas de seus clientes e que excedendo tais expectativas, encantando o cliente e aumentando sua satisfação é que se obtém o diferencial competitivo que garantirá que os concorrentes (DHL, VARILOG, VASPEX, ITAPEMIRIM e outros courriers) ficarão para trás. Daí sua Política da Qualidade preconizar que o cliente é o maior destinatário de seus negócios.

A diretriz da empresa de ter sua gestão focada no cliente e no mercado se desdobra da seguinte forma:

- Conhecimento e antecipação das necessidades dos clientes, por meio de:

- desenvolvimento e aprimoramento de estratégias para conhecimento dos clientes e do mercado;
  - determinação dos requisitos e expectativas atuais e futuras de clientes atuais e potenciais;
  - aprimoramento dos processos de determinação dos requisitos e expectativas dos clientes.
- Presteza de respostas e acompanhamento junto aos clientes como fonte de conhecimento e meio de preservar e estreitar o relacionamento entre empresa e seus clientes, por meio de:
- disponibilização de canais de informações, reclamações, respostas para os clientes em diversos níveis e interfaces;
  - indicadores específicos para a gestão do desempenho dos canais de relacionamento com os clientes;
  - acompanhamento da prestação dos serviços para avaliar a satisfação dos clientes e promover as melhorias dos mesmos e introduzir inovações;
  - o aprimoramento da gestão do relacionamento com os clientes.
- Mensuração da satisfação dos clientes, por meio de um sistema confiável e eficaz, que permita a:
- criação de indicadores que propiciem a avaliação da satisfação dos clientes quanto às características específicas dos serviços e com todas as interfaces com a empresa;
  - avaliação das intenções quanto à continuidade do consumo;
  - avaliação de provável comportamento futuro dos clientes e do mercado;
  - implementação de ações e melhorias.

O esforço dos Correios para cumprir com êxito o desdobramento de sua diretriz de gestão focada no cliente por toda a empresa vem sendo avaliado pelo Modelo de Excelência dos Correios, nos moldes do PNQ, que a cada ciclo avaliativo, apresenta os resultados da gestão das vinte e quatro Diretorias Regionais.

Da mesma forma a Certificação ISO 9000 faz exigências para verificar a conformidade do desdobramento da diretriz foco no cliente, para atingir o nível de satisfação que lhes garanta a confiança de que em uma Agência de Correios, padronizada sob os requisitos da Norma há gestão da qualidade no serviço de atendimento.

#### **4.4.1 Diferenças e semelhanças entre os dois sistemas**

Os dois modelos apresentam diferenças:

- o MEC é voltado principalmente para o cliente, identificando suas necessidades e se preocupando com o relacionamento deste com a empresa, enquanto a norma ISO se preocupa mais em mostrar como a empresa é organizada e garante a qualidade no processo de atendimento ao cliente, enfatizando seu aspecto de fornecedora de serviços;
- o MEC também considera clientes os empregados, a sociedade e o acionista (governo). A norma ISO em estudo considera clientes o destinatário e o remetente, compradores dos serviços de correios;
- o MEC dá grande importância à participação dos empregados. Um dos pilares do modelo é o Critério Pessoas, no qual há preocupação com a motivação, com o desenvolvimento e a qualidade de vida dos colaboradores, já a norma ISO é com o sistema da qualidade. A parte humana se restringe ao treinamento;
- o MEC dá grande destaque à formulação de estratégias de curto e longo prazos, enquanto a norma ISO trata do planejamento de curto prazo, com foco em ações corretivas;
- o MEC baseia-se nos Critérios do PNQ, prêmio reconhecido em âmbito nacional, enquanto a adoção internacional da ISO é uma realidade;
- o MEC busca incorporar os fundamentos da excelência às práticas e tem compromisso com a obtenção de resultados. A norma ISO preocupa-se basicamente com a documentação e registros e com a conformidade com os seus requisitos;
- a norma ISO nas unidades de atendimento dá mais visibilidade da qualidade do serviço prestado pela organização, ao cliente, em razão do contato direto que este mantém com os atendentes capacitados nos padrões exigidos;
- a norma ISO define com clareza a sistematização e os padrões que devem ser seguidos, facilitando a autodisciplina na manutenção dos seus requisitos pelas pessoas envolvidas nos processos.

Os dois modelos apresentam semelhanças:

- a integração dos dois sistemas na empresa em estudo inicia-se pela coordenação. O responsável pela implementação do Modelo de Excelência dos Correios é o

mesmo responsável pela implementação e manutenção do sistema de qualidade, de acordo com a norma ISO;

- o MEC tem como requisito a padronização, solicitando demonstração da aplicação das práticas e padrões, também a ISO é uma norma fortemente baseada na padronização por meio de documentos, para comprovar nas auditorias que os procedimentos estão sendo seguidos;
- o controle de processos e ações corretivas e preventivas em ambos os sistemas podem utilizar ferramentas tradicionais da qualidade e técnicas estatísticas, tais como diagrama de ishikawa; histograma; gráfico de pareto; diagrama de correlação; 5Ws e 2 Hs; benchmarking etc.;
- o manual da qualidade da empresa é base para descrição do Modelo de Excelência da Empresa e também exigência da implantação de sistema na linha ISO;
- sistemáticas semelhantes são usadas para o tratamento de reclamação de clientes, nos dois modelos;
- A empresa forma um Comitê da Qualidade para realizar análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade ISO e também do Modelo de Excelência dos Correios.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS CORREIOS

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, objeto de estudo de caso neste trabalho, desde a década de 80 vem sendo citada como referência por institutos de pesquisa e publicações especializadas quanto à confiança depositada pela sociedade na prestação de serviços e na qualidade de seu atendimento. E a partir do final dos anos 90 adota pesquisa sistematizada para medir os resultados de seu atendimento, distribuição e imagem institucional. Nessa pesquisa, além das dimensões já citadas no subitem 2.4. Qualidade em Serviços, inclui:

- Rapidez no atendimento – tempo de espera em fila, tempo de atendimento no guichê, facilidade de acesso à informação na agência e funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento.
- Acessibilidade – localização da agência, horário de funcionamento e disponibilidade de produtos e serviços.

Para que seus clientes tenham parâmetros para avaliar a qualidade em seus serviços estabeleceu compromissos públicos, divulgados na “ internet”, constituindo um padrão de qualidade do atendimento, prestado nas agências das capitais, quais sejam:

- o atendimento será sempre prestado com atenção, respeito e cortesia;
- as pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, gestantes, portadores de necessidades especiais, lactantes com criança de colo têm direito a guichê especial;
- 20 minutos é o tempo máximo para espera de atendimento;
- as agências estão sempre em perfeitas condições de limpeza;
- para facilitar o atendimento os setores das agências das agências estão sinalizados;
- para a segurança dos cidadãos todos os atendentes e carteiros estão uniformizados e usando crachá de identificação.

Na Central de Atendimento ao Cliente (CAC) e telegrama fonado:

- quando todas as posições do atendimento nos telefones do CAC e telegrama fonado estiverem ocupadas, o cidadão será atendido em no máximo 3 minutos.<sup>3</sup>

#### 4.6 IMPACTO DO PNQ E DA ISO 9001:2000 NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

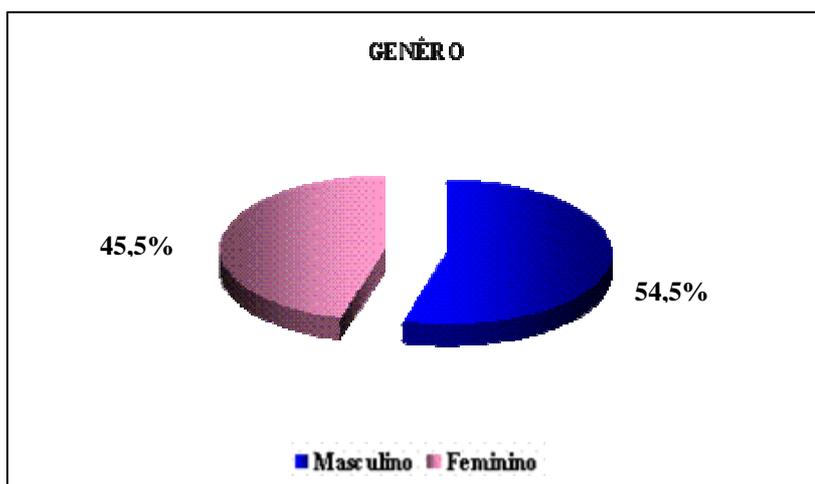
Nesta etapa do trabalho buscou-se identificar por meio de estudo comparativo dos resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes referenciada, os desempenhos obtidos pelas nove unidades de atendimento certificadas pela ISO 9001:2000 e as 18 unidades de atendimento cuja certificação futura é considerada estratégica.

##### 4.6.1 Perfil dos entrevistados

De um total de 1.701 entrevistados, um maior número de usuários do sexo masculino respondeu à pesquisa, foram 927. O público feminino esteve presente, com 774 pessoas pesquisadas. As mulheres, ainda que em quantitativo menor constituem-se clientela crescente nas Agências de Correios.

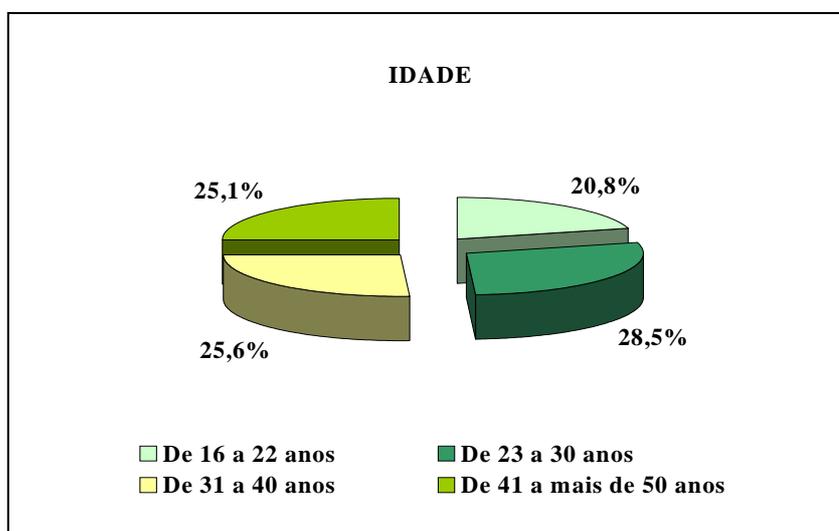
---

<sup>3</sup> Correios. Compromisso Público. Site na Internet.



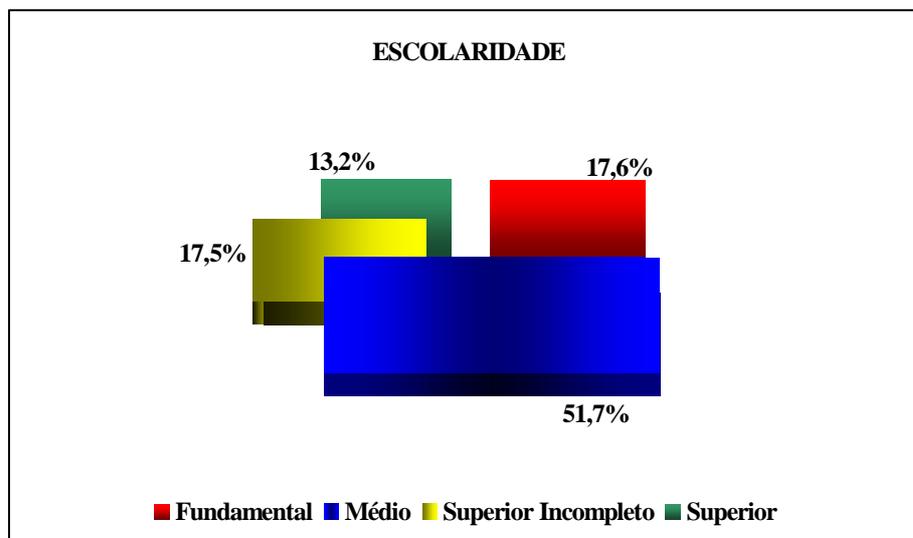
**Gráfico 1** - Gênero dos entrevistados  
Fonte: GERAT-DR/SPM

A faixa de clientes que menos utiliza os serviços de Correios é a que vai dos 16 a 22 anos, provavelmente porque os jovens utilizam mais a informática e “e-mails”. Porém, a partir de 23 anos aumenta a utilização dos serviços postais.



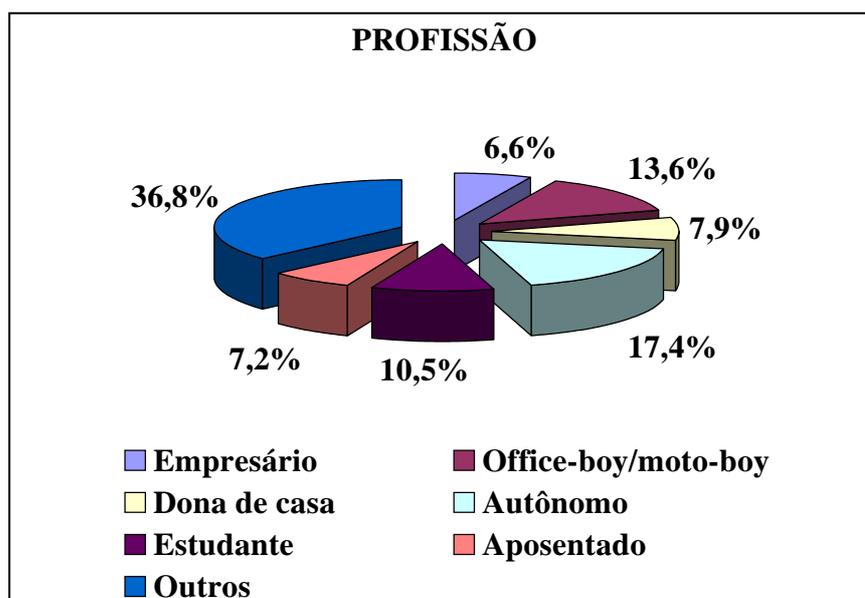
**Gráfico 2** - Idade dos entrevistados  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Um pouco mais da metade dos clientes, possui nível médio (51,7%).



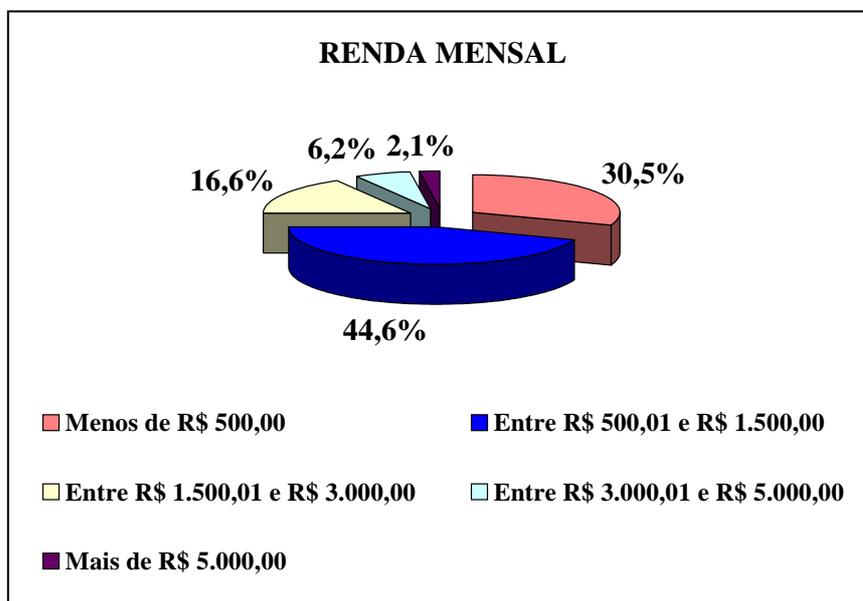
**Gráfico 3** - Escolaridade dos entrevistados  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

A maioria das pessoas que procuram os serviços do varejo postal é de profissionais das diversas categorias, que respondem por 36,8%, em seguida vem os profissionais autônomos com 17,4% e os office-boys/moto-boys com 13,6%. Os aposentados constituíram-se em um dos menores quantitativos presentes nas unidades, 7,2%, entretanto, essa é uma população que mais cresce no mundo. No Brasil representa 8,6% da população brasileira. (IBGE, 2002). Em razão disso, vem crescendo a preocupação no ramo de serviços com este segmento.



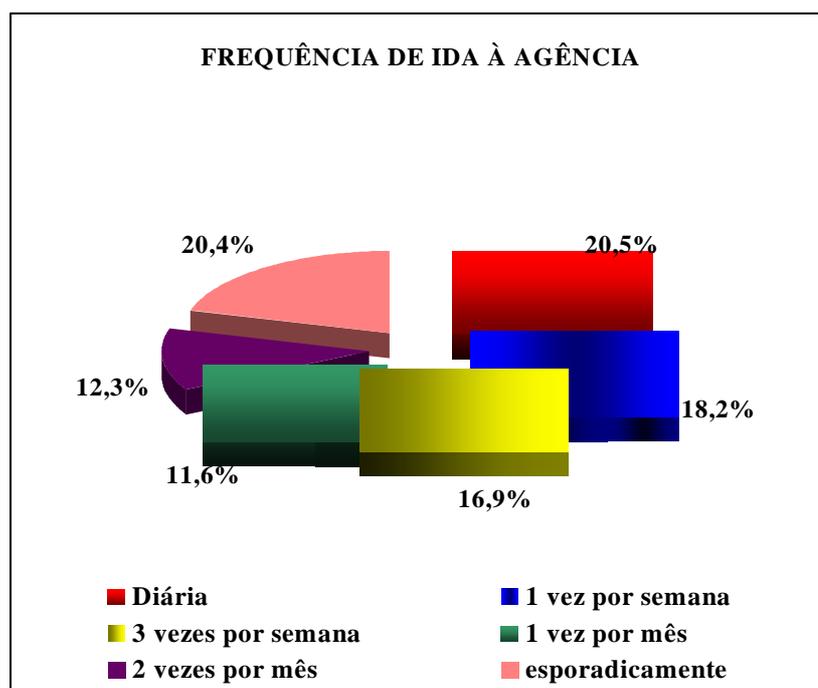
**Gráfico 4** - Profissão dos entrevistados  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

A maioria dos clientes percebe mensalmente entre de R\$ 500,01 até R\$ 1.500,00 (44,6%), seguida pela faixa dos que percebem menos de R\$ 500,00 (30,5%).



**Gráfico 5** - Renda Mensal dos entrevistados  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Semelhante número de usuários vai à agência diariamente (20,5%) e esporadicamente (20,4%), em seguida estão aqueles clientes que a freqüentam uma vez por semana (18,2%).

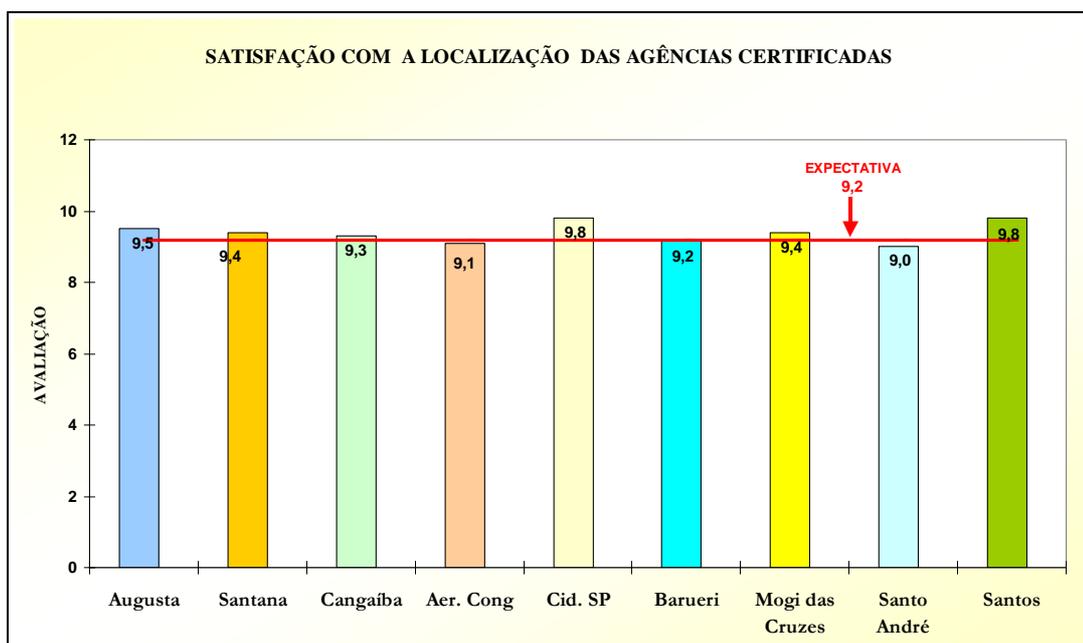


**Gráfico 6** – Freqüência de ida à agência  
Fonte: GERAT-DR/SPM

#### 4.6.2 Respostas dos entrevistados – avaliação dos atributos e expectativa – 2004 (Notas)

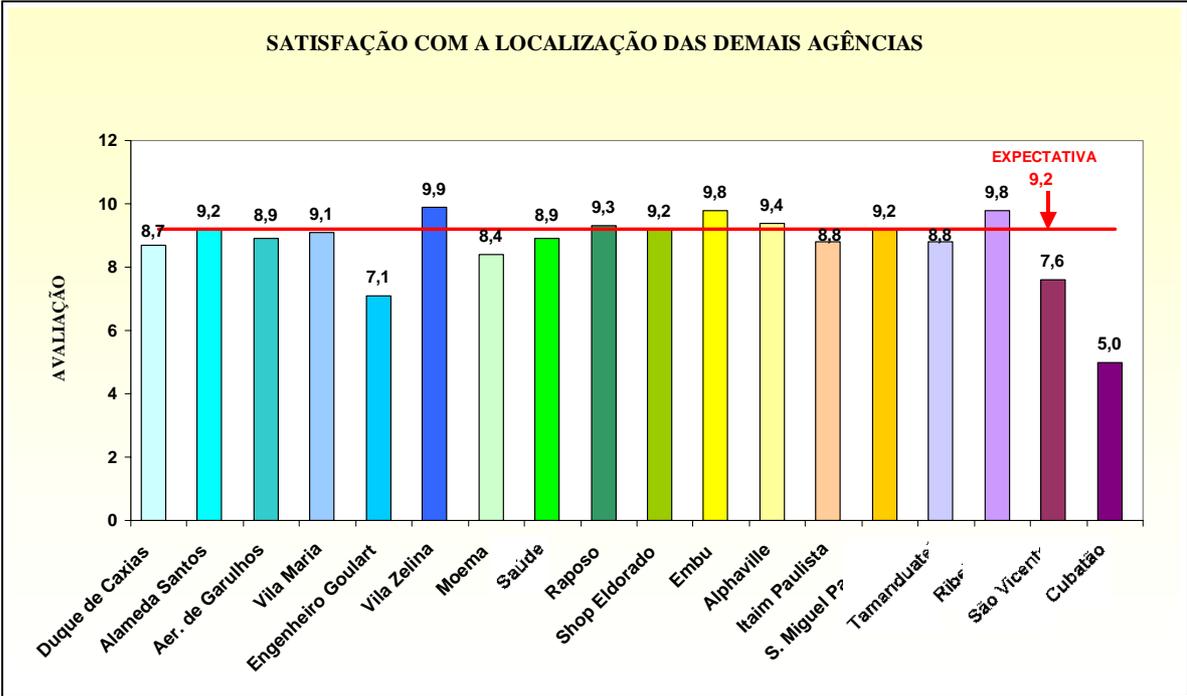
Neste estudo os atributos formaram um conjunto de fatores pesquisados relacionados ao atendimento prestado pelas agências (vide questionário no Apêndice A). Sua avaliação deu-se por meio de nota de 1 a 10, dada a um determinado atributo referente à atividade de atendimento, que representa a percepção da qualidade do serviço prestado. Sua expectativa foi a nota que variou de 1 a 10, dada a um determinado atributo, que representou o desejo do cliente de que a prestação do serviço ocorresse de acordo com o esperado. Neste caso foi mantido o mesmo padrão estabelecido pela Pesquisa Corporativa de Satisfação dos Clientes, ocorrida no ano de 2004.

Foi perguntado aos entrevistados aspectos relacionados à *localização da agência (facilidade de acesso)*. Observa-se a seguir as respostas espontâneas a essa pergunta:



**Gráfico 7** – Localização das ACs Certificadas

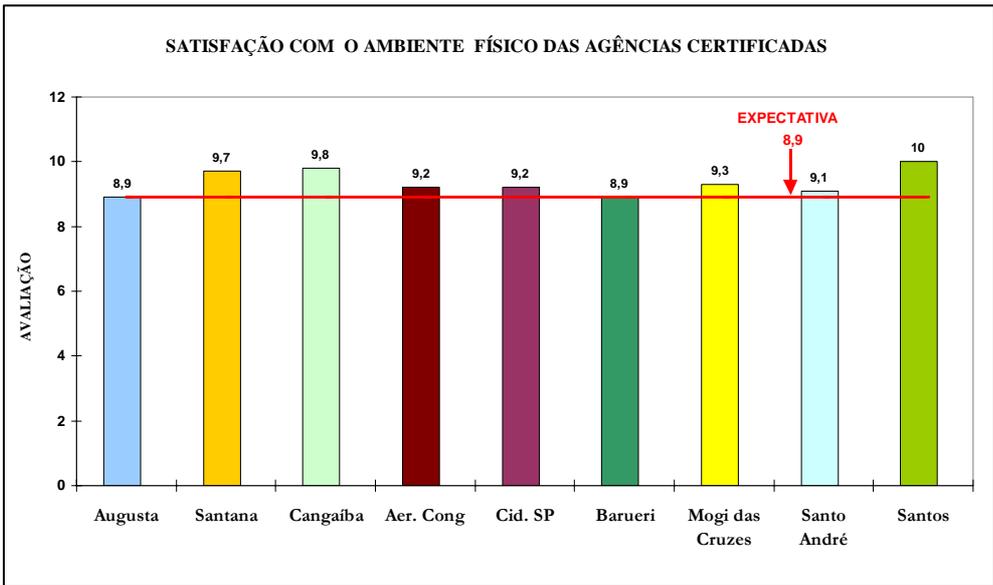
Fonte: GERAT-DR/SPM



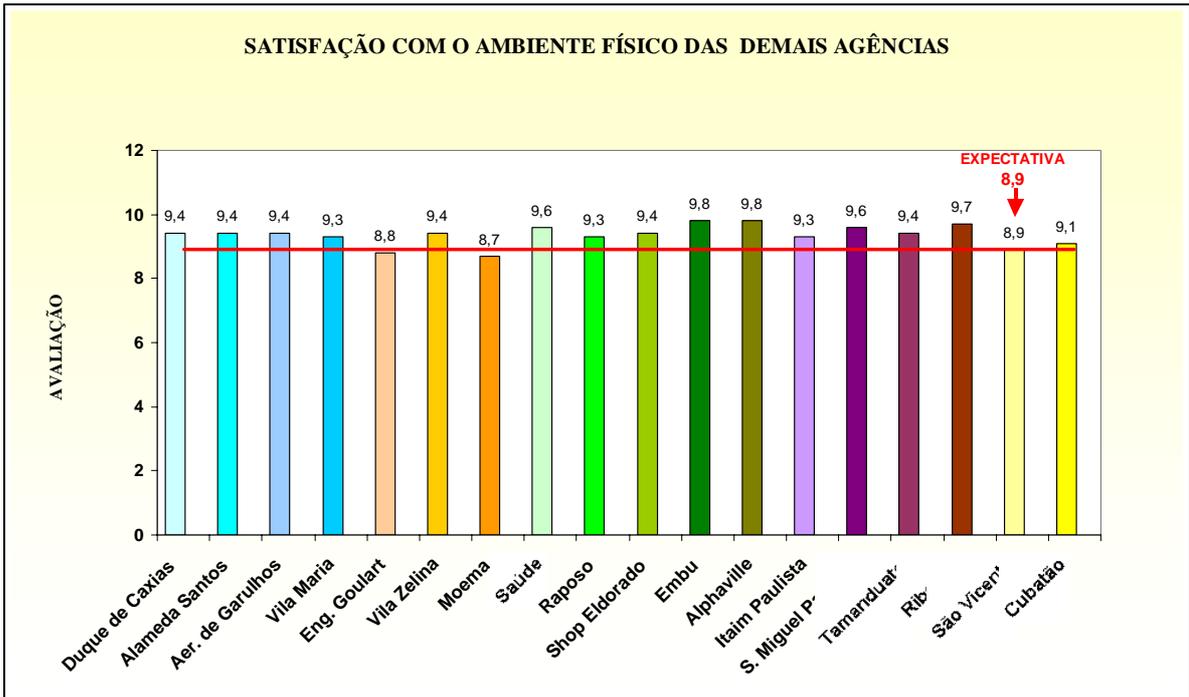
**Gráfico 8 – Localização das demais ACs**  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

No atributo Localização da Agência, a nota média apurada pelos investigados para as agências certificadas foi de 9,2 e para as demais agências foi de 8,7, para uma expectativa de 9,2

Foram investigados aspectos relacionados ao conforto oferecido e as instalações das agências: *a ambiente interno da agência (condições de limpeza e conforto), a organização da agência (layout, disposição dos guichês, dos serviços etc).* A seguir apresentam-se as avaliações:



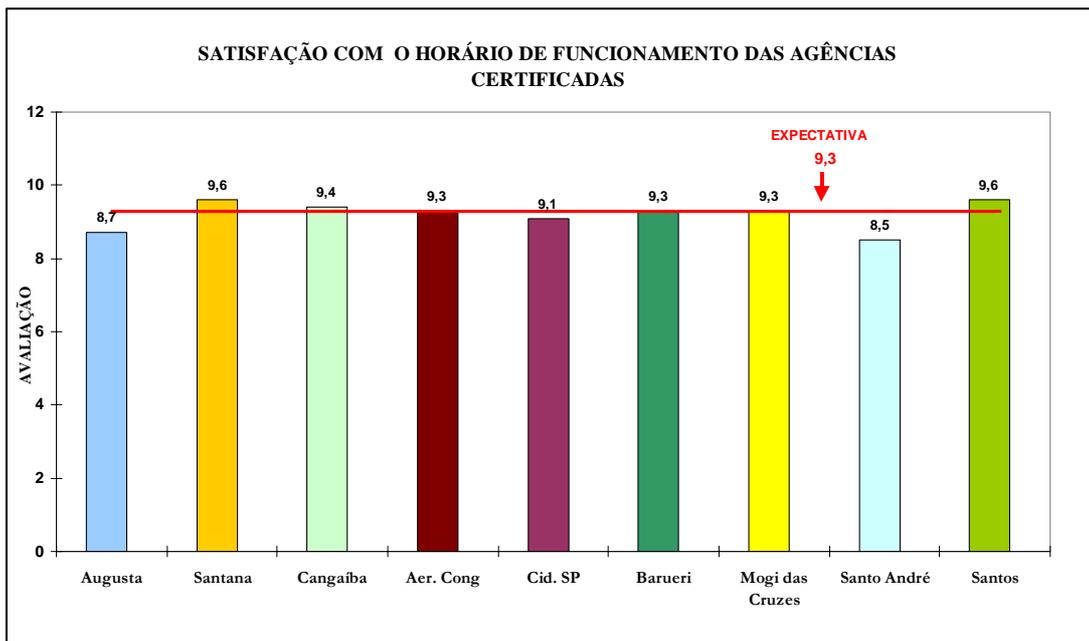
**Gráfico 9 – Ambiente Físico das ACs certificadas**  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



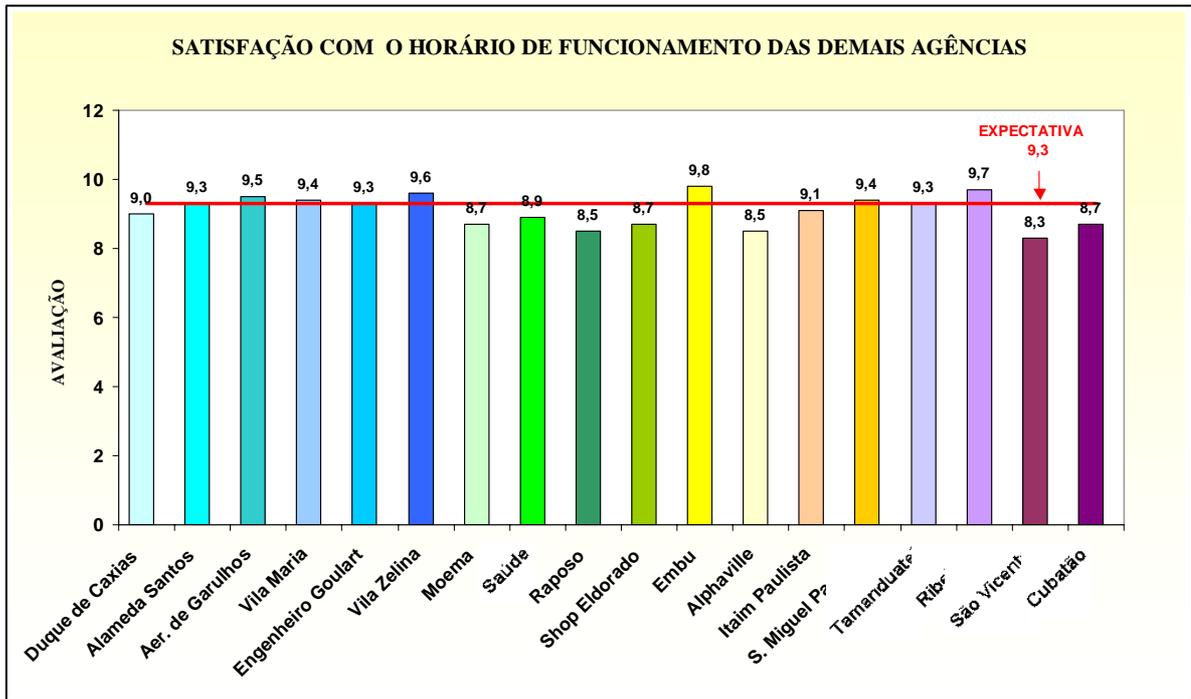
**Gráfico 10** – Ambiente Físico das demais Agências  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

Quanto aos aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços nas agências, tais como: instalações e organização, constata-se que a nota média obtida pelo atributo foi a mesma para as agências certificadas e para as demais agências com uma expectativa de 8,9.

Buscou-se conhecer a satisfação dos entrevistados em relação ao *horário de funcionamento da agência*. Os próximos gráficos mostram os resultado na opinião do cliente:



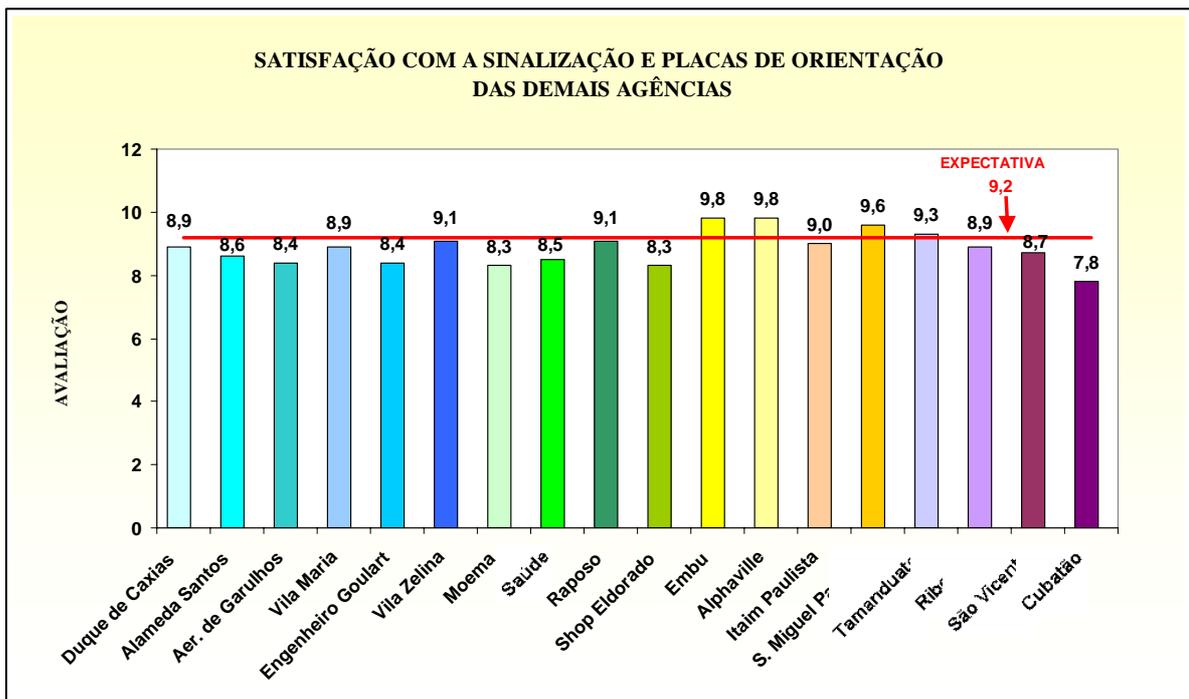
**Gráfico 11**– Horário de Funcionamento das ACs Certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



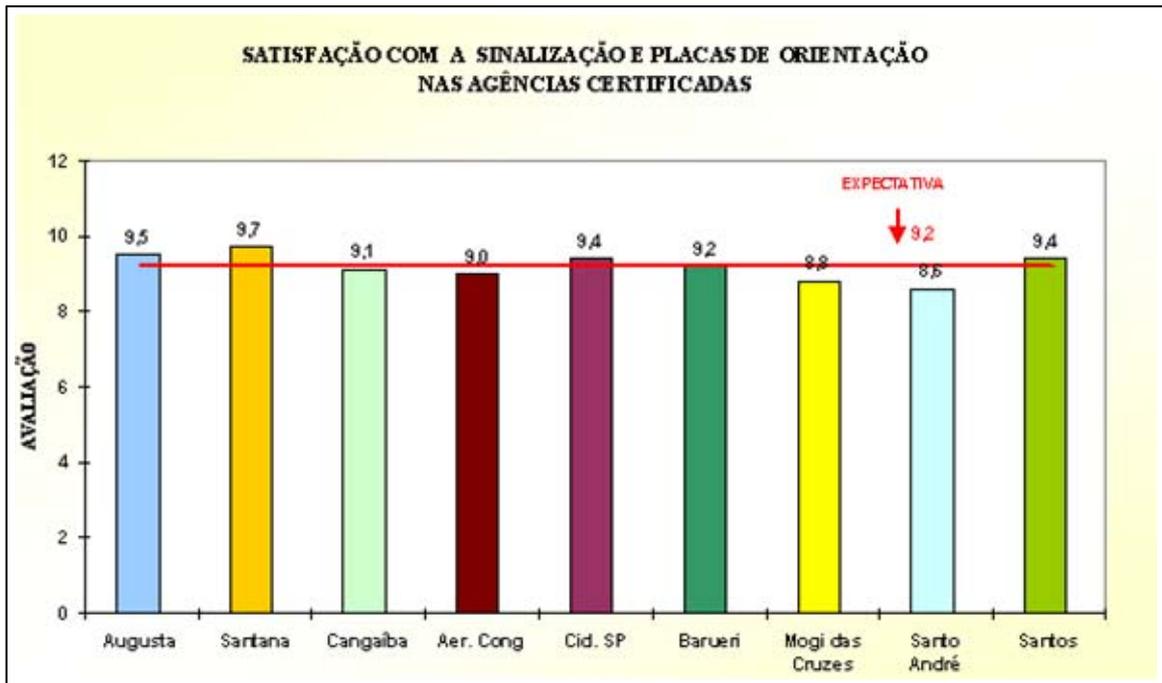
**Gráfico 12** – Horário de Funcionamento das demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Relativamente ao horário de funcionamento das agências, constata-se que a nota média para este atributo dada pelos inquiridos foi para as agências certificadas 9,2 e para as demais agências 9,0 com uma expectativa de 9,3.

Os entrevistados avaliaram a *disposição da sinalização e das placas de orientação*. A representação de suas respostas encontram-se a seguir:



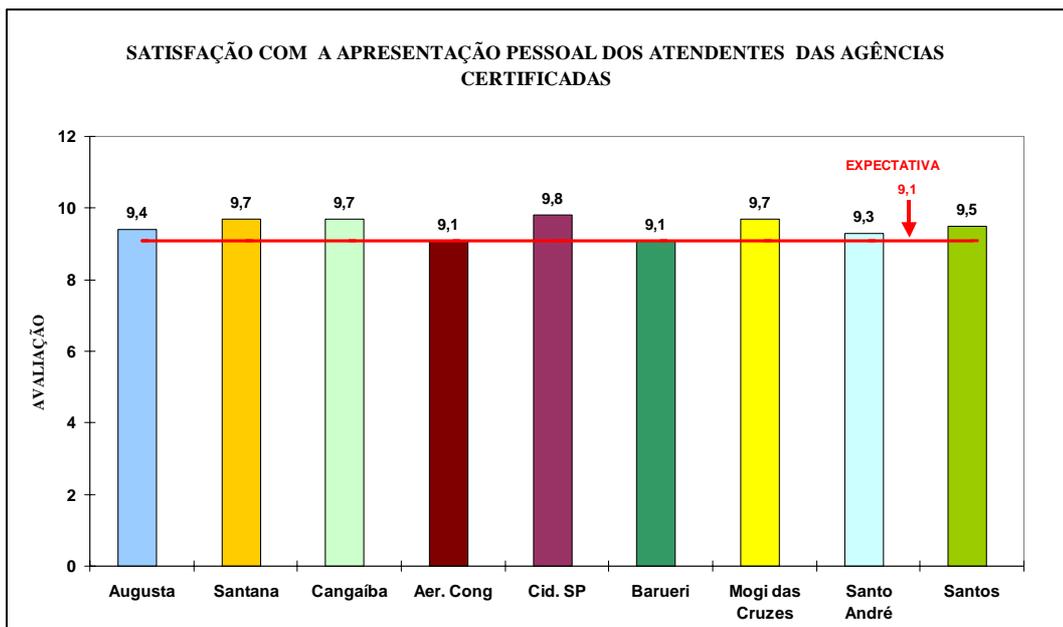
**Gráfico 13** – Sinalização das ACs certificadas  
Fonte: GERAT-DR/SPM



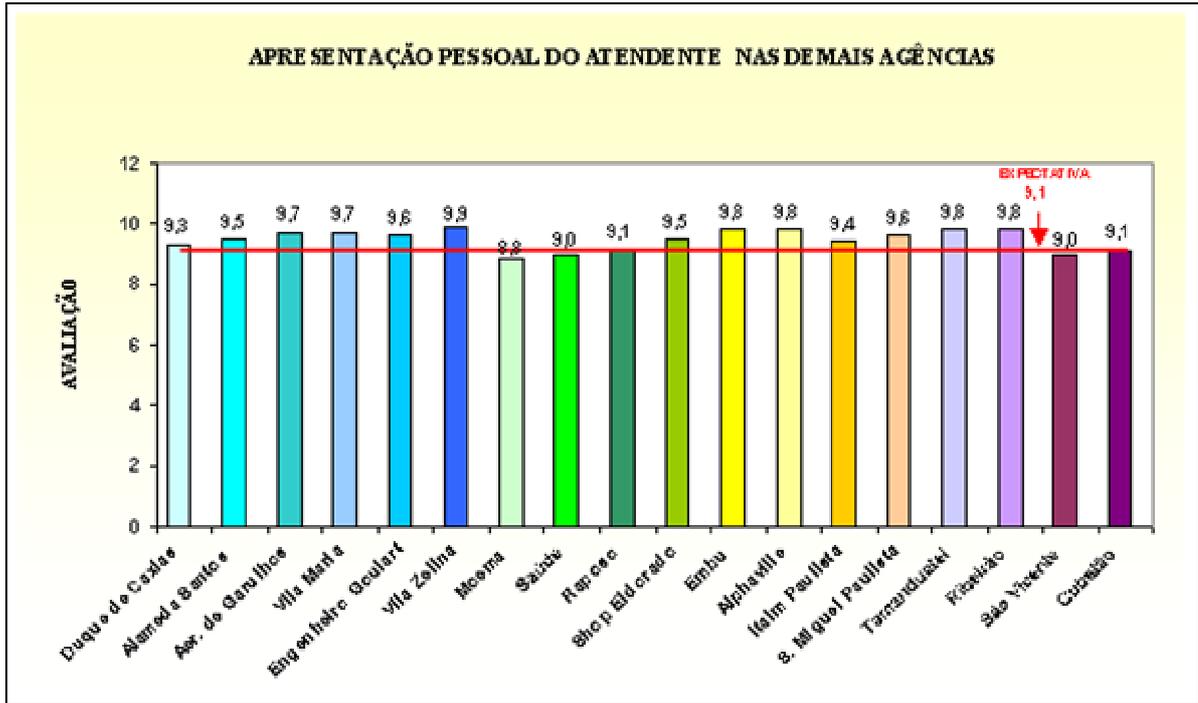
**Gráfico 14**– Sinalização das demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Salienta-se que, no atributo Disposição da Sinalização e Placas de Orientação, a nota média apurada pelos investigados para as agências certificadas foi de 9,2 e para as demais agências foi de 8,9 , para uma expectativa de 9,2

Sobre a *apresentação pessoal dos atendentes* o resultado da satisfação dos clientes apresenta-se como sugerido nos gráficos que se seguem:



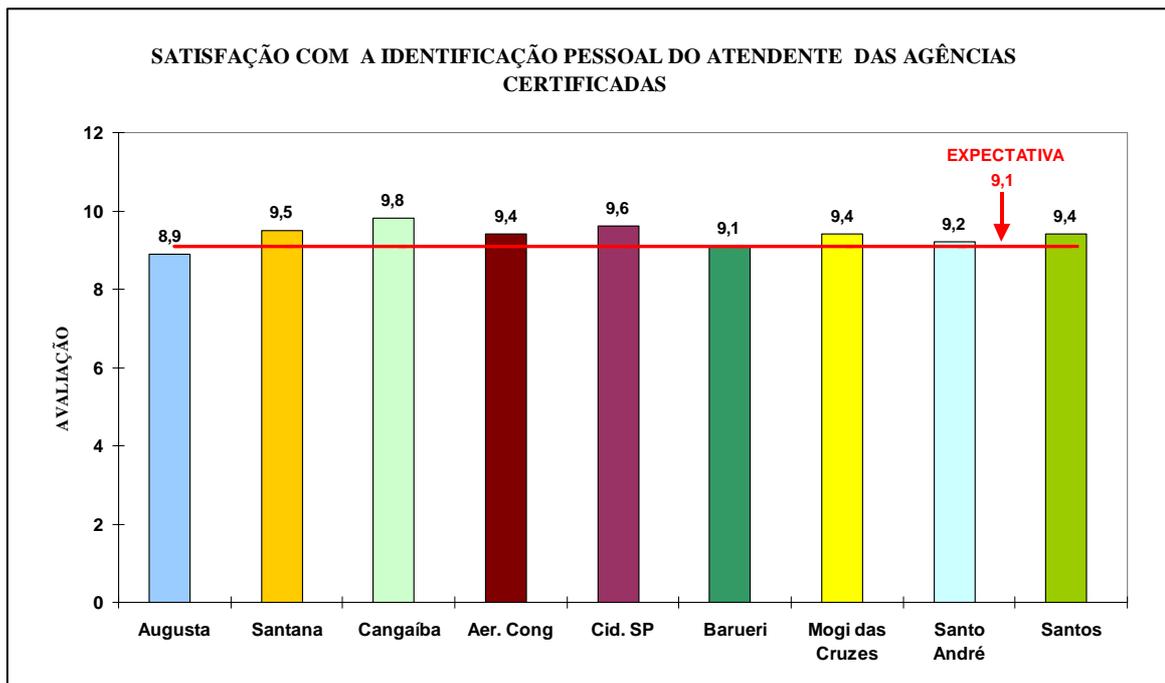
**Gráfico 15** – Apresentação dos Atendentes ACs certificadas  
Fonte: GERAT-DR/SPM



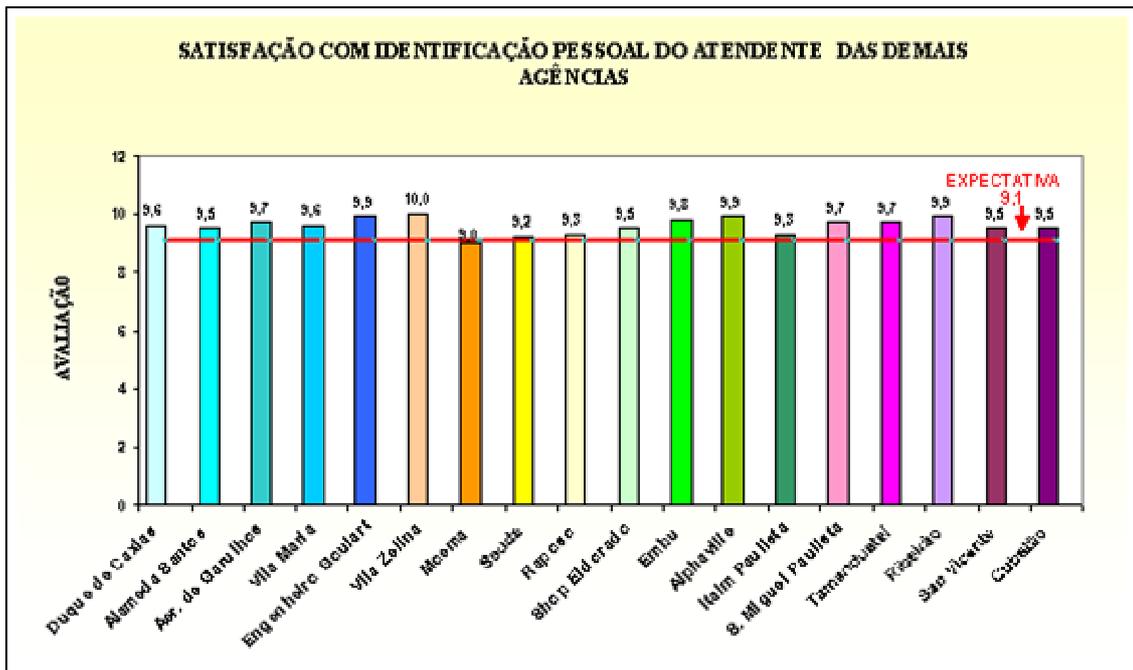
**Gráfico 16** – Apresentação dos Atendentes demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

Quanto ao atendimento nas agências certificadas os resultados sugerem uma menor satisfação relativamente à apresentação dos atendentes, cuja nota média foi 9,0, já para as demais agências foi 9,5, com uma expectativa de 9,1.

A satisfação com a *identificação pessoal dos atendentes (utilização de uniforme e crachá)* foi aferida junto aos entrevistados. A seguir as avaliações deste atributo.



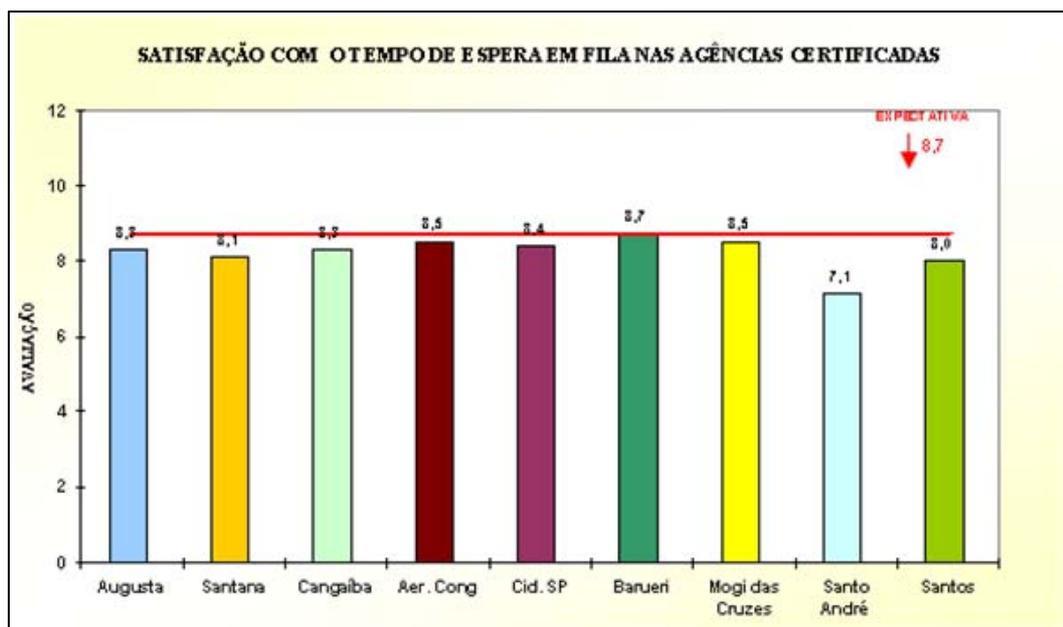
**Gráfico 17** – Identificação dos Atendentes nas ACs Certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



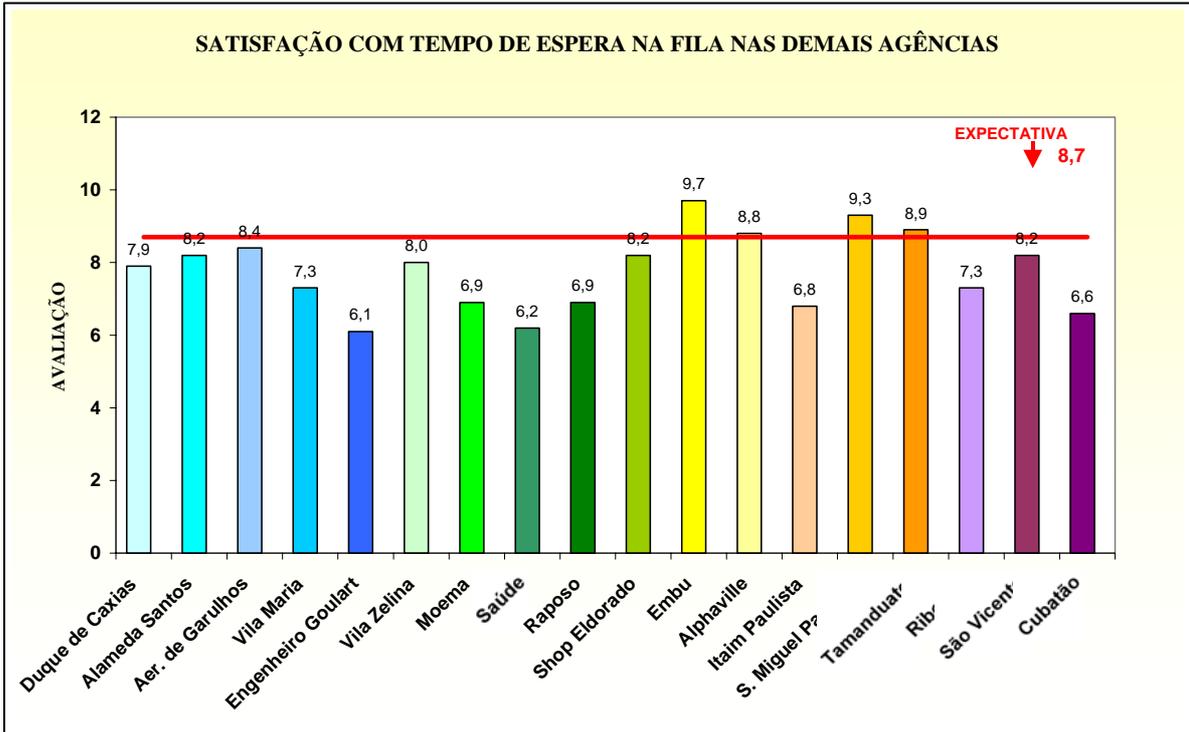
**Gráfico 18** – Identificação dos Atendentes nas demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Os resultados sugerem uma pequena diferença favorável às agências não certificadas (9,6) em relação à satisfação com a identificação pessoal dos atendentes, ficando as unidades certificadas com a nota média de 9,4, superando a expectativa de 9,1.

Investigou-se aspecto relacionado ao *tempo de espera na fila*. A seguir as avaliações deste atributo junto aos clientes:



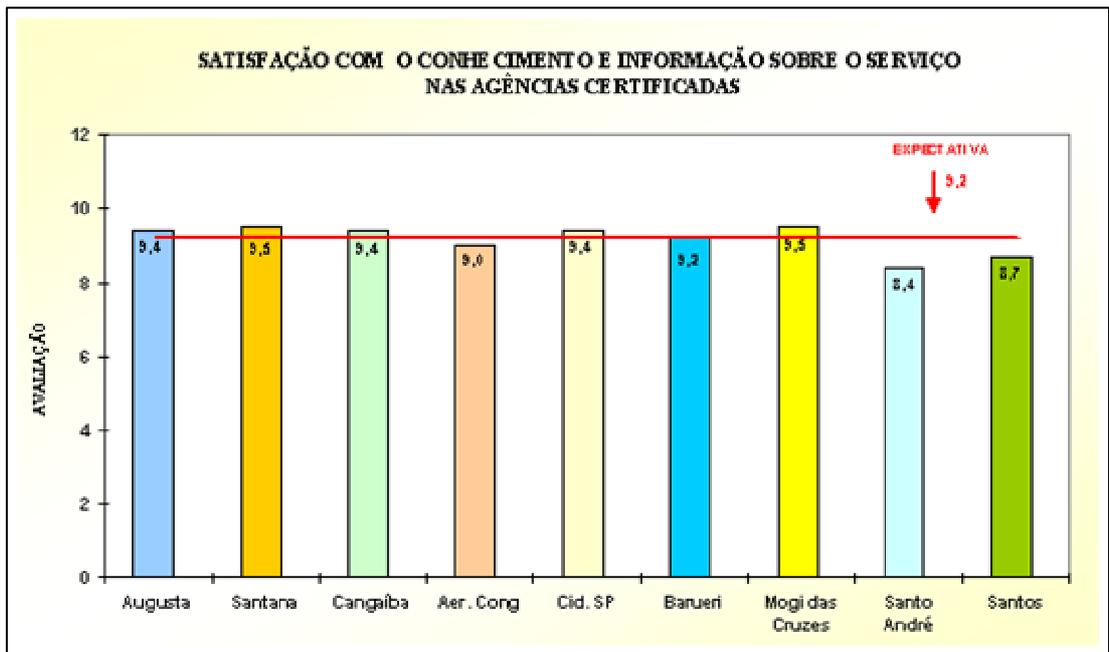
**Gráfico 19** – Tempo de espera em filas nas ACs certificadas  
Fonte: GERAT – DR/SPM



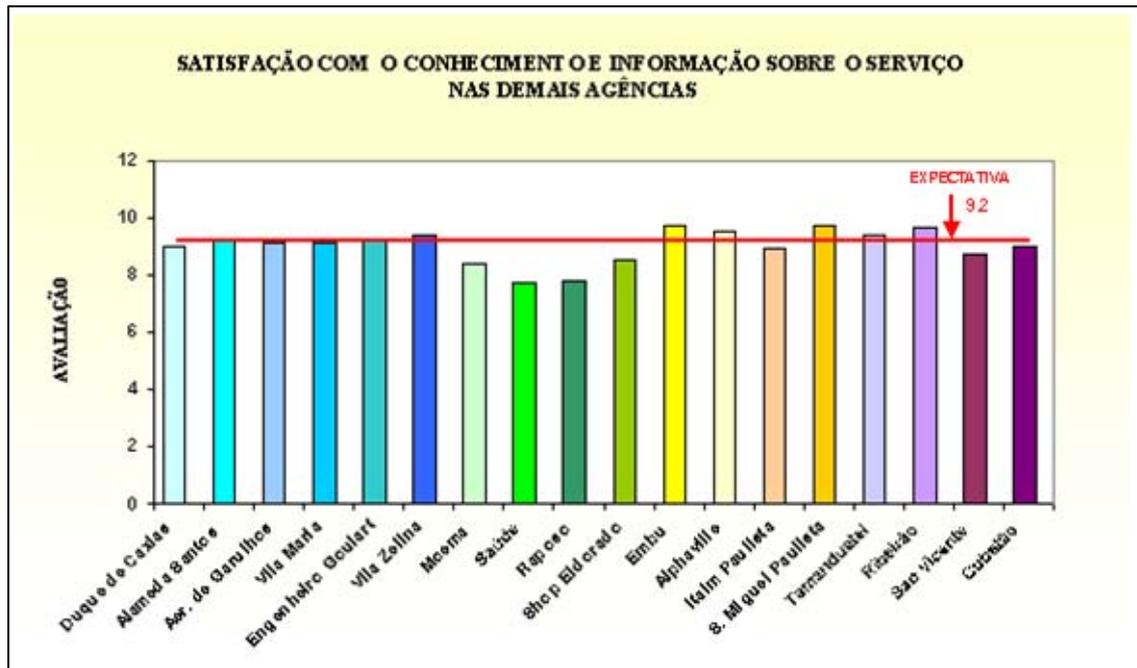
**Gráfico 20** – Tempo de espera em fila nas demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

O tempo médio de espera em fila percebido pelos entrevistados obteve nota inferior à expectativa (8,7), nas agências certificadas (8,2) e nas demais agências (7,8).

Também foi perguntado aos entrevistados sobre o *conhecimento e informação sobre produtos e serviços pelos atendentes*. Os resultados estão indicados nos próximos gráficos:



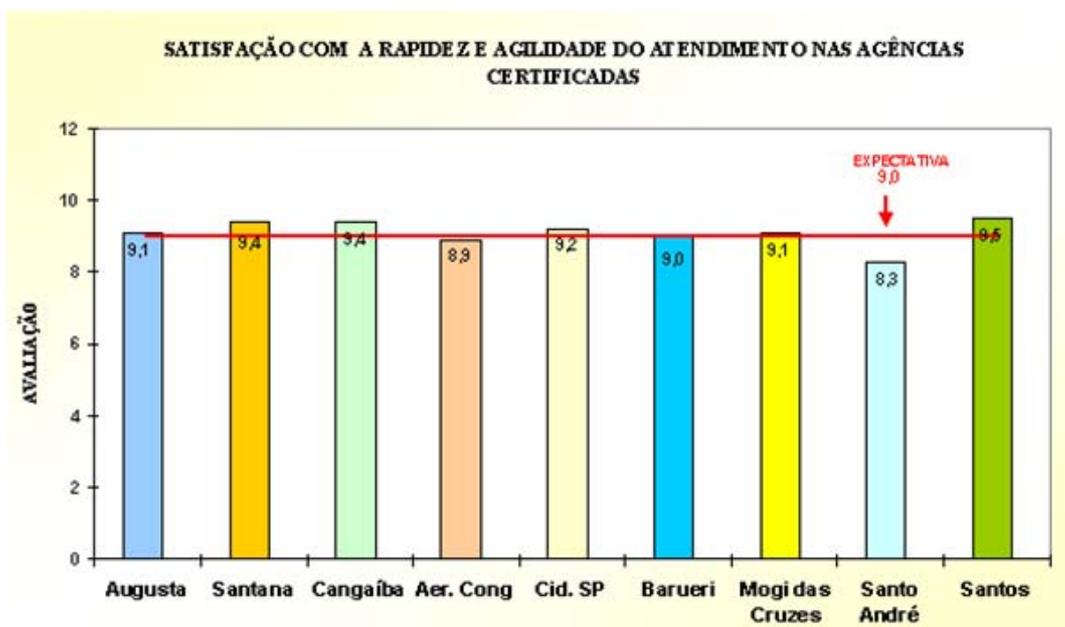
**Gráfico 21** – Conhecimento sobre produtos/serviços nas ACs certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



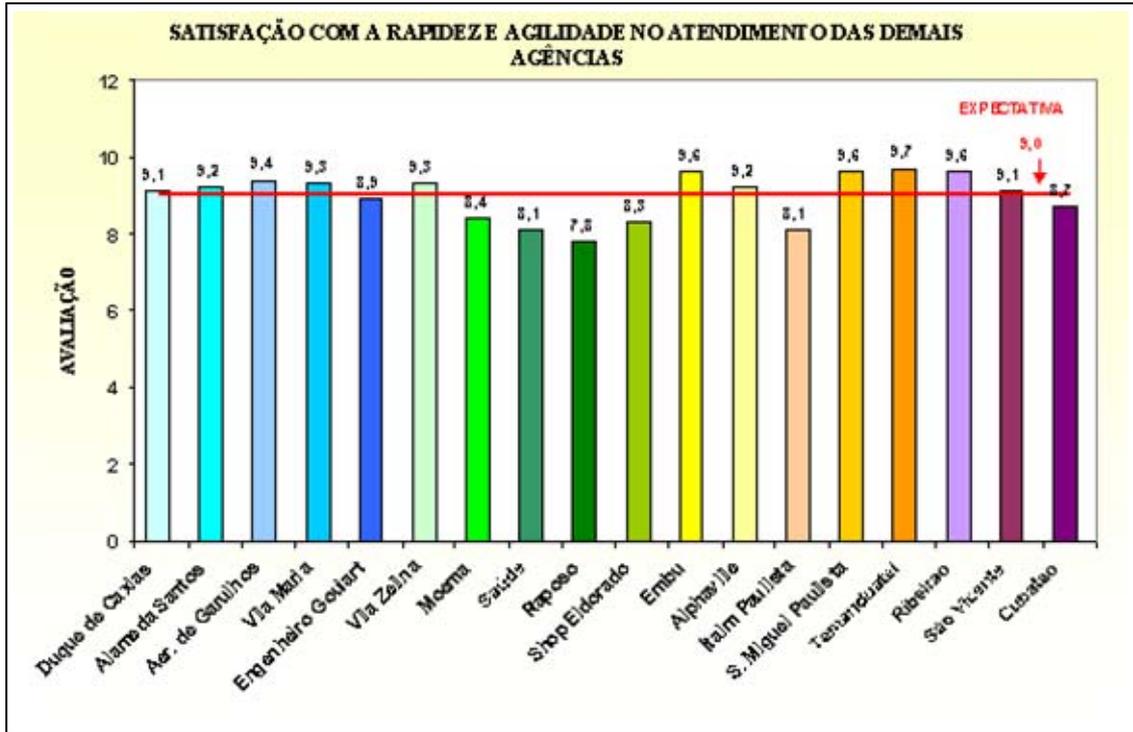
**Gráfico 22** – Conhecimento sobre os produtos/serviços nas demais ACs  
Fonte: GERAT – DR/SPM

Ressalta-se que, no atributo Conhecimento e Informação sobre Produtos e Serviços, a nota média apurada pelos investigados para as agências certificadas foi de 9,2 e para as demais agências foi de 7,4 , para uma expectativa de 9,2

A satisfação com a *rapidez e agilidade durante o atendimento* foi avaliada pelos clientes tal como se apresenta nos gráficos a seguir:



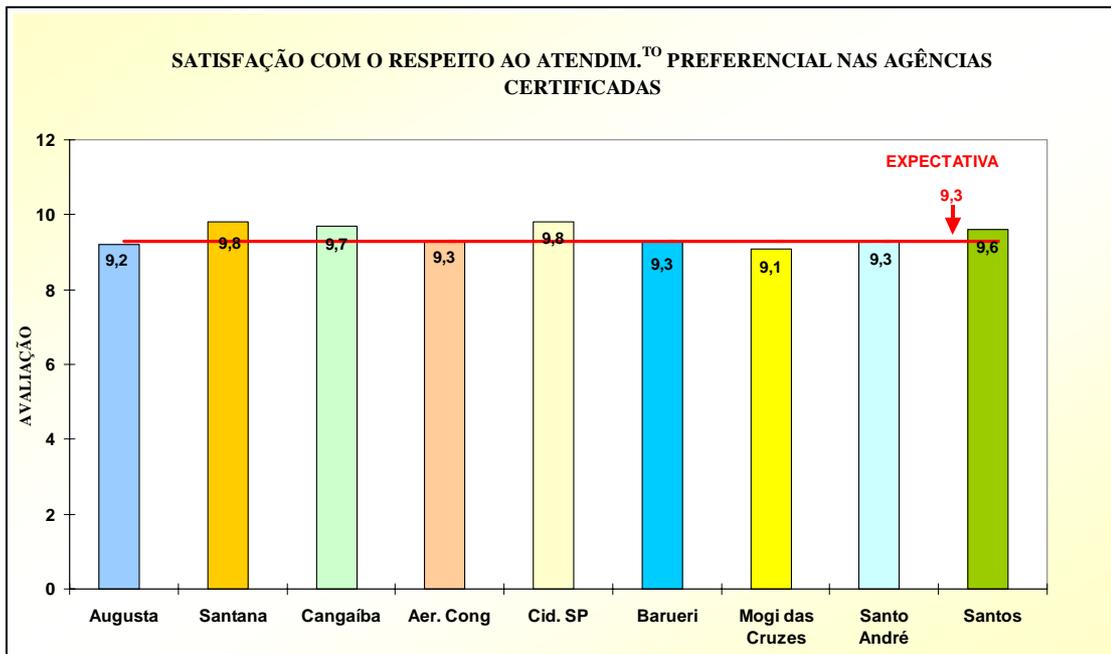
**Gráfico 23** – Rapidez e agilidade no atendimento das ACs certificadas  
Fonte: GERAT – DR/SPM



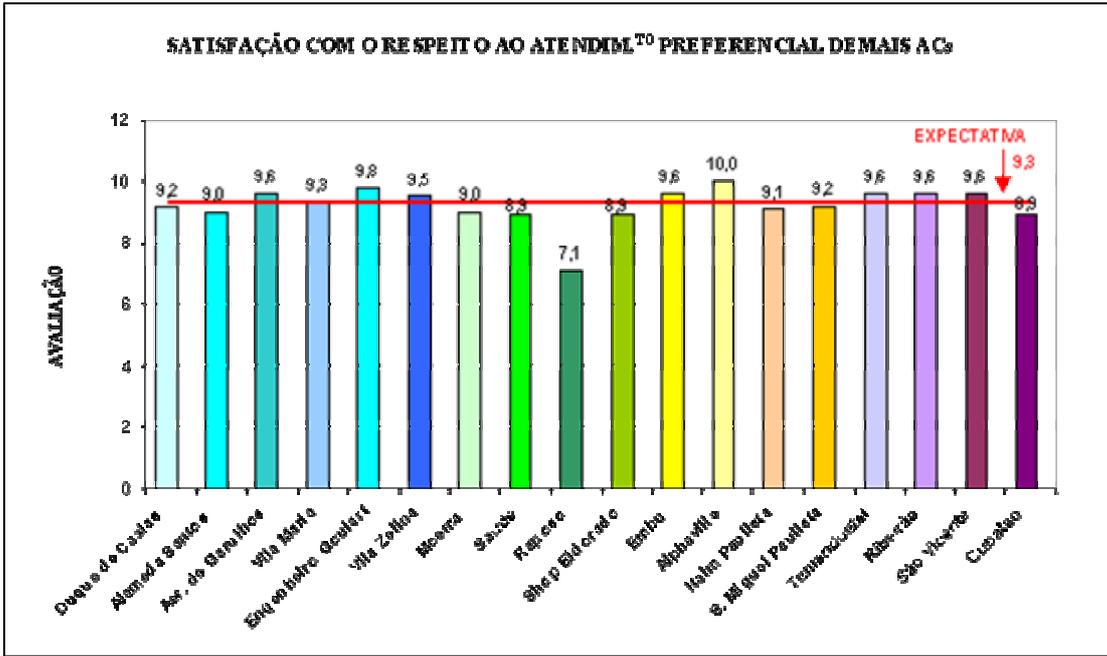
**Gráfico 24** – Rapidez e agilidade no atendimento nas demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

No atributo Rapidez e Agilidade Durante o Atendimento, a nota média apurada pelos investigados para as agências certificadas foi de 9,1 e para as demais agências foi de 8,9 , para uma expectativa de 9,0.

Perguntou-se em seguida pelo *respeito ao atendimento preferencial* a idosos, gestantes e outros, estabelecidos em Lei e os resultados são os sugeridos nos gráficos que se seguem:



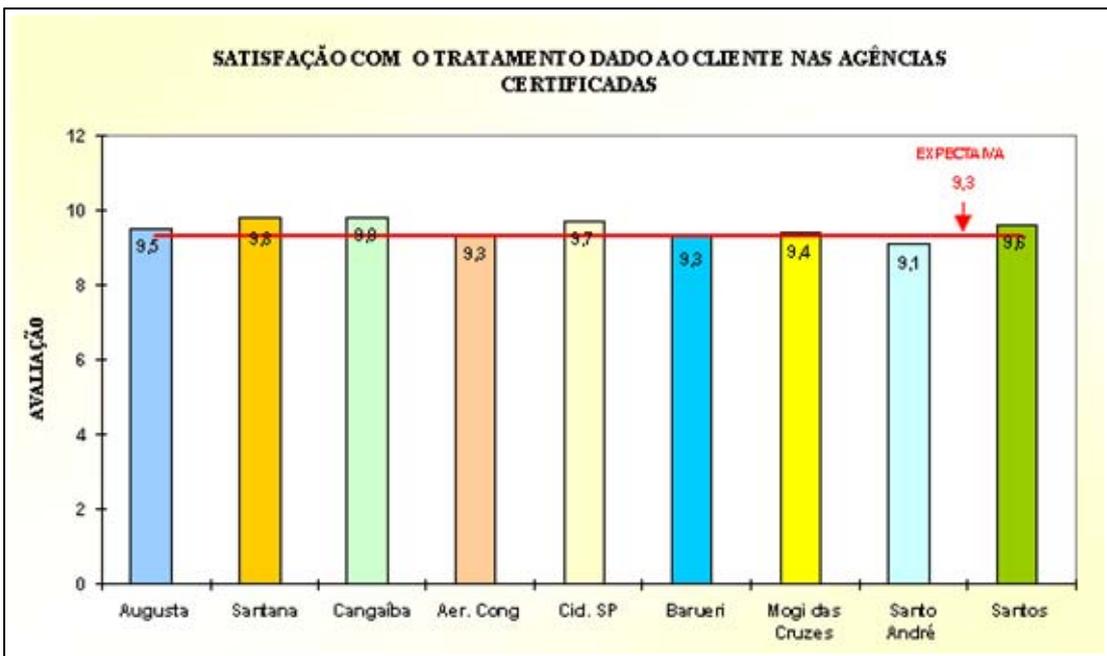
**Gráfico 25**– Atendimento preferencial nas ACs certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



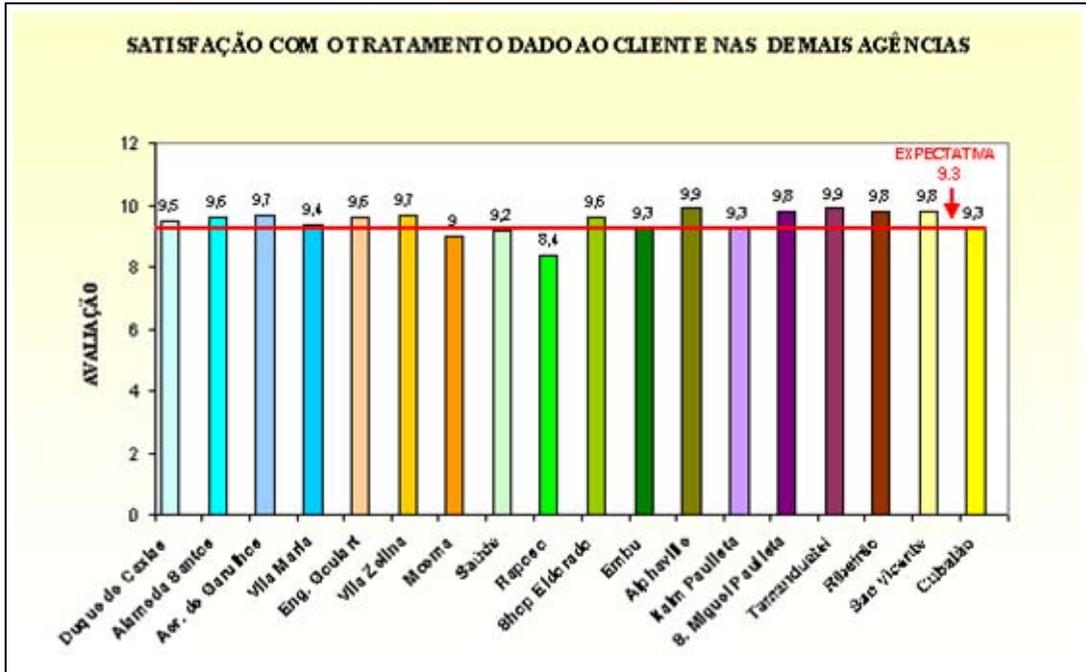
**Gráfico 26** – Atendimento preferencial nas demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

O Respeito ao Atendimento Preferencial percebido pelos entrevistados obteve nota média de 9,5 nas agências certificadas, superando a expectativa de 9,3 e nota média de 9,2 nas demais agências.

Os entrevistados avaliaram a sua satisfação com o *tratamento* que lhes foi prestado pelos empregados durante sua permanência na unidade e deram as seguintes notas:



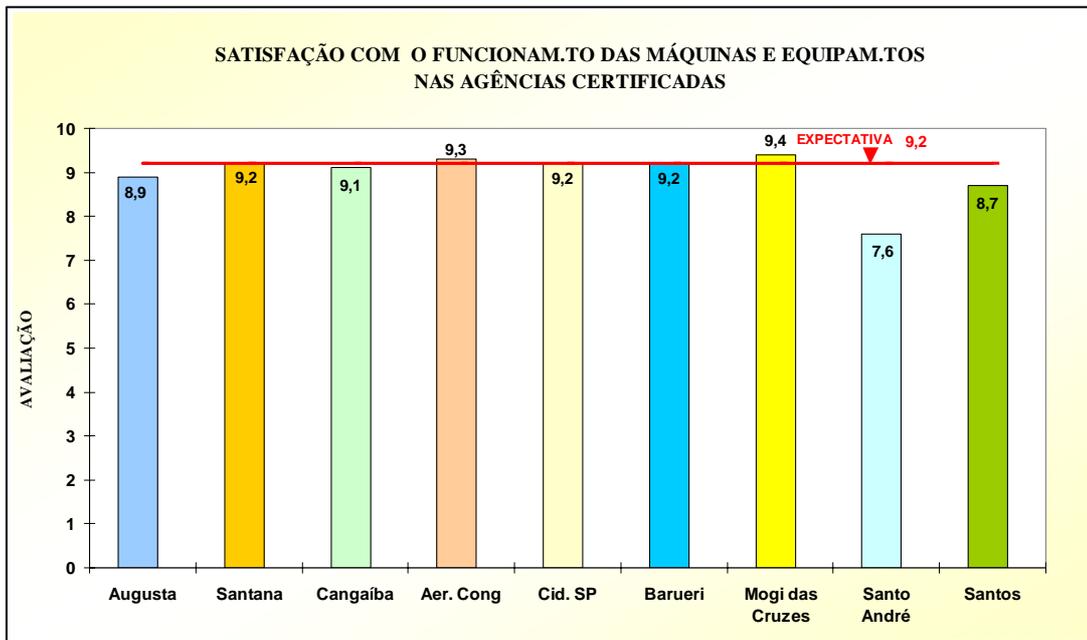
**Gráfico 27** – Tratamento dado ao cliente nas ACs certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM



**Gráfico 28** – Tratamento dado ao cliente nas demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

Quanto ao Tratamento Dado aos Clientes nas agências certificadas e também nas demais unidades foi 9,5, com uma expectativa de 9,3.

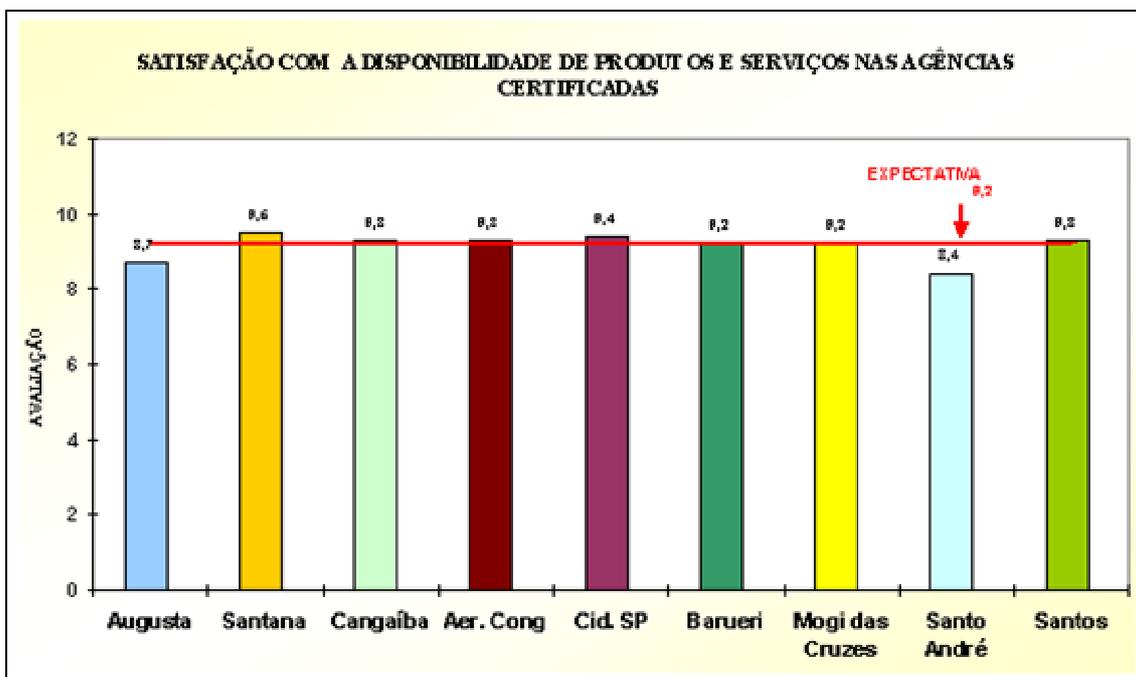
O *funcionamento das máquinas e equipamentos*, durante o atendimento foi uma das questões da entrevista e a satisfação dos clientes foi demonstrada pelas notas obtidas conforme gráficos a seguir:



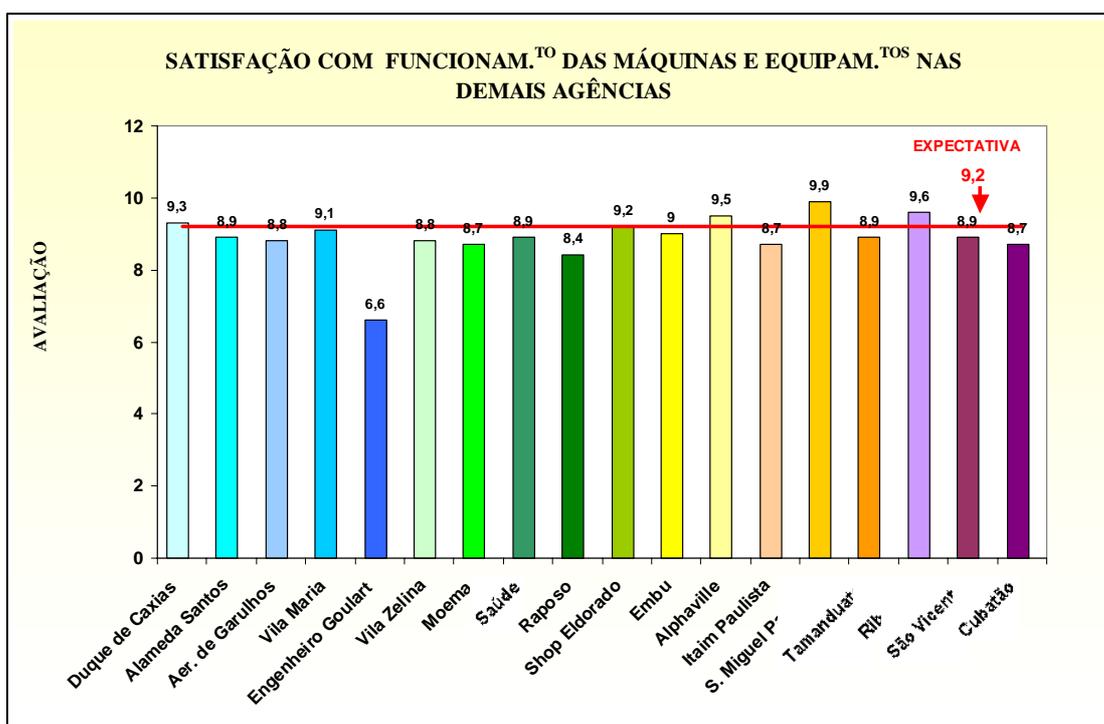
**Gráfico 29** – Funcionamento de máquinas e equipamentos nas ACs certificadas  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

Quanto ao Funcionamento das Máquinas e Equipamentos os resultados sugerem uma maior satisfação nas agências certificadas, cuja nota média foi 9,0. Para as demais agências a nota foi de 8,7. Ambos os resultados aquém da expectativa de 9,2.

A disponibilidade de produtos nas Agências foi um outro atributo avaliado, cuja satisfação está demonstrada nos próximos gráficos:



**Gráfico 30** – Funcionamento das máquinas e equipamentos nas demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM



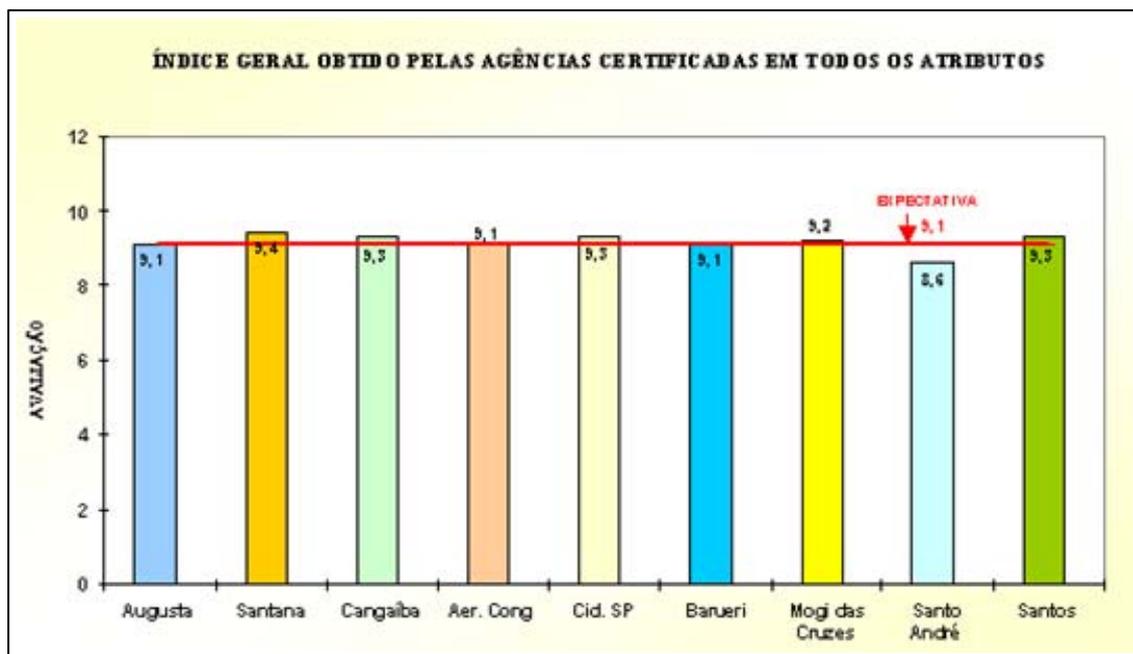
**Gráfico 31** – Disponibilidade de produtos e serviços nas ACs certificadas  
Fonte: GERAT-DR/SPM



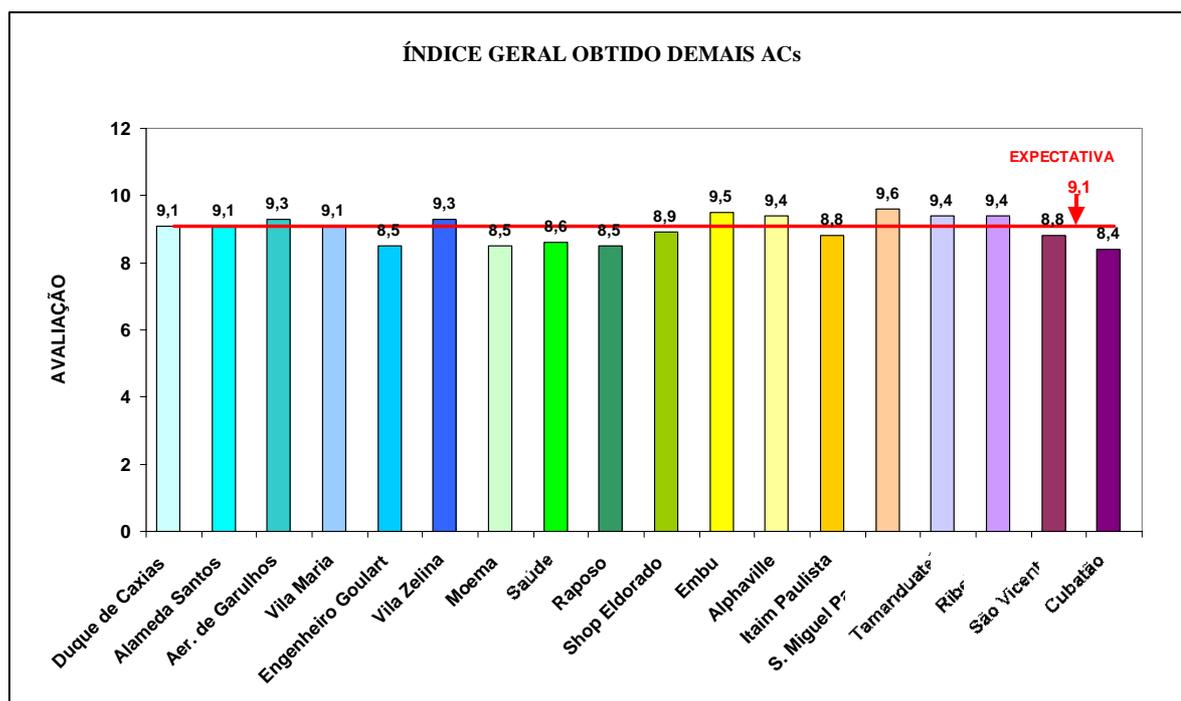
**Gráfico 32** – Disponibilidade de produtos nas demais ACs  
 Fonte: GERAT-DR/SPM

O atributo disponibilidade de produtos nas agências certificadas obteve nota média de 9,1 superando a das demais agências com 8,8. Porém, ambas abaixo da expectativa de 9,2.

Observando os índice médio geral dos atributos pesquisados nas unidades de atendimento, (média aritmética das notas, considerando todos os atributos pesquisados), verifica-se de forma comparativa a satisfação geral dos clientes nas agências certificadas (9,2) e nas demais consideradas estratégicas para futuras certificações (9,0), para uma expectativa de 9,1.



**Gráfico 33** – Índice Geral das ACs certificadas  
Fonte: GERAT-DR/SPM

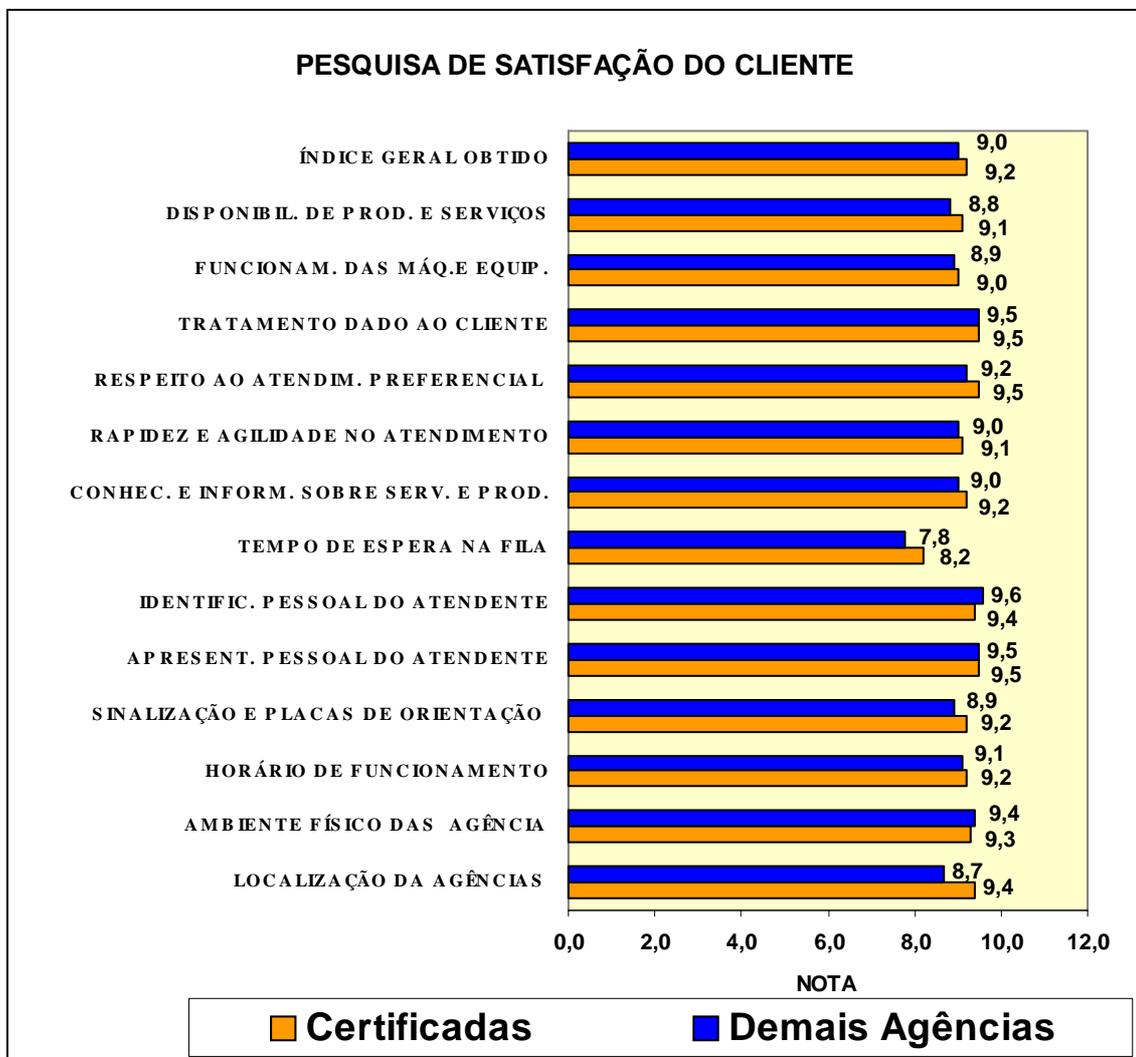


**Gráfico 34** – Índice Geral das demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados, observou-se que nos atributos da qualidade as agências certificadas lograram maior êxito, obtendo uma melhor percepção dos clientes pela disposição de ajudá-los, pelo grau de cuidado e atenção a eles dispensados, pelo fornecimento do serviço com presteza, pelo conhecimento e cortesia dos empregados e pelos aspectos físicos que circundam as atividades de prestação dos serviços.

Dentre os treze atributos da qualidade, apenas em três deles as Agências de Correios não certificadas estiveram em melhor posição, que foram os relativos à apresentação, identificação dos atendentes e disponibilidade de produtos e serviços nas unidades. As Agências de Correios certificadas, então, necessitam melhorar a sua imagem no tocante aos atendentes e as suas habilidades para provimento de produtos e serviços.

Comparando-se proporcionalmente o índice médio geral referente a todos os atributos é possível observar que 11% das agências certificadas e 44% das demais agências tiveram resultados abaixo da expectativa dos clientes. Ainda, sobre este mesmo índice, verifica-se que a satisfação geral dos clientes nas agências certificadas é de 9,2 e nas demais consideradas estratégicas para futuras certificações é de 9,0, (vide gráfico a seguir).



**Gráfico 35** – Comparativo do Índice Geral dos Atributos entre ACs certificadas e demais ACs  
Fonte: GERAT-DR/SPM

Os resultados apontam que apenas uma agência certificada ficou abaixo do valor da expectativa (9,1), em relação à nota média dos atributos da qualidade, enquanto que oito não certificadas encontravam-se abaixo desse valor (Quadro 5).

	UNIDADES	AVALIAÇÃO	EXPECTATIVA
C E R T I F I C A D A	AUGUSTA	9,1	9,1
	SANTANA	9,4	9,1
	CANGAÍBA	9,3	9,1
	AER. CONG	9,1	9,1
	CID. SP	9,3	9,1
	BARUERI	9,1	9,1
	MOGI DAS CRUZES	9,2	9,1
	SANTO ANDRÉ	8,6	9,1
D E M A I S  U N I D A D E S	SANTOS	9,3	9,1
	DUQUE DE CAXIAS	9,1	9,1
	ALAMEDA SANTOS	9,1	9,1
	AER. DE GARULHOS	9,3	9,1
	VILA MARIA	9,1	9,1
	ENGENHEIRO GOULART	8,5	9,1
	VILA ZELINA	9,3	9,1
	MOEMA	8,5	9,1
	SAÚDE	8,6	9,1
	RAPOSO	8,5	9,1
	SHOP ELDORADO	8,9	9,1
	EMBU	9,5	9,1
	ALPHAVILLE	9,4	9,1
	ITAIM PAULISTA	8,8	9,1
	S. MIGUEL PAULISTA	9,6	9,1
	TAMANDUATEÍ	9,4	9,1
RIBEIRÃO	9,4	9,1	
SÃO VICENTE	8,8	9,1	
CUBATÃO	8,4	9,1	

**Quadro 5:** Comparativo das Notas Médias nos Atributos, por AC de Correio Certificada e demais ACs  
Fonte: DR/SPM

Em entrevista com chefias das Agências de Correios certificadas (vide questionário no Anexo A), todas consideram que a certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes e trouxe melhoria na gestão de sua unidade.

Para essas chefias os principais ganhos com a aplicação da ISO, para a gestão da unidade são o envolvimento mais efetivo e o bom relacionamento entre a unidade e seus fornecedores, aspecto merecedor de destaque; a queda sensível das não conformidades

operacionais em todos os setores da unidade, demonstrando que a certificação trouxe melhorias e a mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis. Os colaboradores, após os treinamentos, pelos quais passaram na preparação da unidade para a certificação, estão muito mais comprometidos com os objetivos da empresa, principalmente no tocante ao atendimento ao cliente.

No entendimento dessas chefias, ações para incentivar a certificação das unidades com base na ISO-9001:2000, devem ser implementadas, tais como: divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria contínua da qualidade e capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.

Embora a Norma ISO tenha sido simplificada, na sua versão 2000, para definir com clareza a sistematização os padrões que devem ser seguidos e obter um melhor entendimento de seus requisitos, um dos principais obstáculos apontados pelas chefias entrevistadas para a implementação do sistema de gestão, de acordo com a ISO 9001:2000, continua sendo a dificuldade de interpretar e assimilar esses requisitos e a falta de clareza sobre como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade. Ainda, foram questionados o intenso controle e a quantidade de documentos gerados.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A preocupação maior hoje em dia para a empresa em estudo é a sua preocupação com a perenidade face à concorrência acirrada, por isso busca aumentar sua competitividade, conquistando e retendo clientes. A satisfação dos clientes é seu foco principal. A qualidade da gestão, assim como a qualidade operacional são reconhecidas como objetivos estratégicos para o aumento da vantagem competitiva, da melhoria da imagem da empresa e de maior credibilidade perante os clientes.

O estudo proposto e realizado junto à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por meio da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana, abordando os Sistemas de Gestão: Modelo da Excelência dos Correios – MEC, com base nos Critérios de Excelência do PNQ e a Certificação ISO 9001:2000, permitiu verificar a experiência de integração dos dois sistemas em uma empresa e em uma Diretoria Regional de grande porte.

Enquanto a ISO 9001:2000 tem o enfoque de garantia da qualidade do serviço prestado nas unidades de atendimento, o MEC tem um enfoque de modelo de gestão mais amplo, agindo em todas as áreas da empresa. Os conceitos dos modelos de gestão baseados em prêmios reconhecidos internacionalmente, considerados por diversos estudos como conceitos de excelência foram incorporados pelas normas ISO.

O MEC foi reforçado pela ISO em unidades de atendimento, em centros de distribuição domiciliária e em serviços concorrenciais, porém, ainda em um número muito baixo, em relação à quantidade de unidades existentes na empresa (vide item 4 e subitem 4.1).

A norma ISO implica um certo grau de burocratização e os custos para certificação são altos, em razão do porte da empresa ( 5.602 Agências próprias, 25 Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas, 18 Centros de Tratamento de Cartas, 13 Centros de Tratamento de Encomendas, 787 centros de Distribuição Domiciliária e 77 Centros de entrega de Encomendas).

Tomando-se por base proposta de uma certificadora, têm-se os custos da certificação para uma unidade de atendimento, na ordem de R\$ 10.170,50, (dez mil, cento e setenta reais e cinquenta centavos) e para um centro operacional, na ordem de R\$ 13.059,50 (treze mil, cinquenta e nove reais e cinquenta centavos). Significa dizer que se fosse decisão estratégica da empresa certificar apenas uma agência, um centro de tratamento e um centro de distribuição em cada uma das 24 Diretorias Regionais, a organização teria uma despesa de R\$ 870.948,00 (oitocentos e setenta mil, novecentos e quarenta e oito reais), sendo necessário

novo processo de certificação a cada três anos, enquanto os custos do MEC são menores, em que pese os ciclos do Prêmio Qualidade dos Correios ocorrerem bianualmente, mas abrangem de uma só vez todas as unidades das vinte e quatro Diretorias Regionais, cerca de R\$ 400.000,00, (quatrocentos mil reais) para despesas de contratação de examinadores externos e treinamentos;

Os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes realizada na DR/SPM indicam uma percepção dos clientes a favor das unidades de atendimento certificadas pela norma ISO 9001:2000. Porém os resultados, sugerem que o Modelo de Excelência da empresa estaria atendendo à necessidade da empresa no tocante à melhoria da gestão. A ISO, seria um reforço ao MEC para estruturar os sistemas da qualidade das unidades, sendo início de um processo para alcançar níveis mais altos na qualidade, assim como o Programa de Qualidade na Gestão das Agências (ver subitem 4.2.1.).

Embora a pesquisa de satisfação dos clientes, objeto deste estudo, tenha indicado haver uma diferença pequena na qualidade dos serviços de atendimento, ou seja, as notas, obtidas na avaliação dos clientes, não sugeriram resultados discrepantes entre os dois sistemas de gestão, a Certificação ISO, demonstra o comprometimento da empresa, em relação aos seus clientes de varejo.

Lançando um olhar para além do varejo, entende-se que a empresa deve se preocupar, sobretudo, com seus clientes de contrato ou grandes clientes, que começam a exigir a comprovação da Certificação ISO, para realizar novos negócios com a empresa. Cada vez mais, dentre os inúmeros requisitos legais para que uma organização se capacite para participar de licitações consta que o certame seja definido por organizações certificadas pela NBR ISO 9001:2000. Em razão disso, a empresa em estudo deverá promover a certificação, de forma estratégica, nos seus centros de tratamento e de entrega.

Tendo em consideração as conclusões acima apresentadas recomenda-se que:

- demonstrem o envolvimento e comprometimento da alta direção e dos demais níveis de direção com os modelos de gestão adotados pela organização;
- capacitem um maior número de pessoas dentro da organização nos fundamentos do Modelo de Excelência dos Correios e das Normas ISO 9000;
- definam os critérios para a identificação e seleção das unidades consideradas estratégicas e as metas por Diretorias Regionais pra fins de certificação;

- promovam a divulgação dos padrões das normas ISO, para maior número de unidades de atendimento e operacionais, ainda que não solicitem a certificação, de modo que se estabeleça um padrão de gestão nessas unidades;
- capacitem um maior número de fornecedores internos e externos nos fundamentos da Norma ISO e no MEC;
- promovam encontros nacionais de agências certificadas para análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade ISO, tal como é feito para o MEC;
- estendam os padrões da certificação ISO a um número de unidades estratégicas da cadeia da logística da empresa (unidades de atendimento; centros de tratamento e centros de distribuição, visando atender exigências de clientes, quanto ao fornecimento de serviços de correios, como já ocorreu com a Siemens e a Tim e outros que venham a fazer negócios com a empresa;
- estimulem cada vez mais a participação de profissionais das diversas dependências em Comitês e Fóruns de Estudos da Gestão da Qualidade;
- adotem e sistematizem a prática do benchmarking e de informações comparativas, para verificar se os modelos de gestão adotados estão de fato trazendo vantagem competitiva à organização;
- desenvolvam o capital intelectual, para multiplicar de forma sistematizada a cultura da excelência nas unidades da empresa.

Os modelos de gestão adotados, em estudo, apresentam um campo vasto de pesquisa a ser explorado. Uma outra discussão que deverá ser levantada, será sobre os resultados da aplicação do Programa de Qualidade na Gestão das Agências, integrado ao Modelo de Excelência dos Correios, específico aos processos de atendimento das Agências, testado em 2004 e a ser implantado em todas as Diretorias Regionais, em meados deste ano. Ainda, deve ser discutida a integração desses modelos, inclusive junto à área de operações da empresa, que estabelece, independentemente da área da Qualidade programas de melhorias como o CDD Nota Dez e o Sistema de Melhorias das Unidades de Tratamento e de Distribuição – SMEL.

Outra discussão interessante diz respeito ao desenvolvimento de estudos para integração dos sistemas de gestão MEC, ISO, Gestão Ambiental, em definição na empresa e do Sistema de Saúde e Segurança do Trabalho, promovendo interfaces entre os mesmos.

Também interessante seria estender todos os aspectos ora discutidos a outras DRs e realizar um “benchmarking” interno, entre as DRs que possuem MEC e não ISO; a outras empresas de prestação de serviços, que tenham implantado os dois sistemas de gestão, de

modo a definir e selecionar referenciais comparativos, para a medir o desempenho da gestão das mesmas.

Mais um estudo importante daria ênfase à estratégia econômico-financeira, no sentido verificar o que se ganha ou se perde em não implementar a norma ISO.

Este trabalho buscou avaliar até que ponto os Sistemas de Gestão pesquisados servem como fonte de aprendizado organizacional em relação à satisfação do cliente, de forma a contribuir como subsídio para a tomada de decisão sobre a expansão do modelo ISO, em unidades de atendimento e operacionais, nos Correios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN Curt. **Primeiro quebre todas as regras!** As melhores práticas dos melhores executivos. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1999.

CARR, David K.; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2002.

CROFT, Nigel H. **Sistemas integrados de gestão**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, Comitê Brasileiro da Qualidade, 2003.

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

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na prática**. São Paulo: Campus, 2004.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1988.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual da Qualidade. Brasília, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Relatório Empresarial. Brasília, 2003.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2004**. Rio de Janeiro: PNQ, 2003.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2005**. Rio de Janeiro: PNQ, 2004.

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

HESKETT, James L.; SASSER Jr, W. Earl; HART, Cristopher W.L. **Serviços revolucionários**: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias de empresas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação versão ISO 2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

MIGUEL, Paulo Augusto Chauchick. **Qualidade: Enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Unidades de Atendimento Integrado como implantar**. Brasília, 2002.

OLVEN, Nils-Goran; ROY, Jan e WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Benchmarking**: relatório do comitê temático. Rio de Janeiro: Qualitymark. Editora, 2005.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Padrão PUC Minas de Normalização**: normas para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2003.

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, edição especial, p.17-28, mar./abr. 2000.

RIBEIRO, José Antonio Athayde. **A gestão de pessoas no setor privado**: a visão segundo critérios de excelência do PNQ, sua contribuição para o sucesso empresarial e a plena satisfação dos cliente. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhorias nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SCHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TÁVOLA, Artur da. **Código de proteção e defesa ao consumidor e legislação correlata**. Brasília: Senado Federal, 2002.

TEIXEIRA, Maria Emília Peloso; BRASIL, Andréa Rocha. **Guia de formatação do LATEC/UFF baseado nas normas da ABNT para monografias e dissertações**. Niterói: Latec, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. **Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso**. Niterói: EdUFF, 2003.

VIANNA, Marco Aurélio F.; JUNQUEIRA L. A. Costacurta. **Gerente total: como administrar com eficácia no Século XXI**. São Paulo: Gente, 1996.

VOX POPULI. **Pesquisa de opinião**. Brasília: Correios, 2004.

WHITLEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1992

**APÊNDICE A – Pesquisa sobre ISO 9001:2000 para Chefes das Agências de Correios  
Certificadas**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO  
**100%**

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes para sua unidade?

SIM  NÃO  
**87,5%**

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade ?

SIM  NÃO  
**100%**

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício. 37,5%
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas. 50 %
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores. 100%**
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes. 75%
- Transparência no relacionamento com os clientes. 75%
- Maior comprometimento da liderança. 50%
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade. 62,5%
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis. 100%**

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.  
87,5 %
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas. **100%**

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade. 37,5%

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada. 75%
- A relação custo /benefício não é justificável. 0%
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação. 50%
- É muito burocrática. 50%
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade. 62,5%

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000

nas unidades de atendimento dos Correios?

Embora todas as chefias considerem a Certificação ISO proporcionou melhorias na gestão de suas unidades, no tocante ao comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da empresa e ao cumprimento de seus papéis, ainda existem arestas a serem aparadas, tais como: atualização de registros, para fins de decisão; treinamento para fornecedores internos igual ao da unidade há ser certificada e estudos para simplificar o controle e a quantidade de documentos.

Agradecemos a sua colaboração.

Obs.: Das nove agências certificadas oito responderam ao questionário e duas não se identificaram.

## PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência Aeroporto

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade ?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

Sim a implantação da ISO 9000:2001, requer empenho de toda a equipe, bem como maior empenho das gerências envolvidas outro fato relevante e o conhecimento dos fornecedores interno que as vezes nem sabem do que se trata uma RNC ou até mesmo uma ACPM, portanto, os fornecedores internos devem ter um treinamento igual a unidade há ser certificada, vale salientar que a ISO 900:2001, é uma ferramenta muito importante para a gestão de uma unidade.

Agradecemos a sua colaboração.

## PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência Barueri

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade ?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000- Agência Cangaíba**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

O sistema de normas é muito bom, entretanto temos o entrave no fornecimento de informações para alimentação do PTR e conseqüentemente há prejuízos na tomada de decisão. Hoje, o sistema I S O nos correios registra o passado.

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência Cidade de São Paulo**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência Mogi das Cruzes**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

Entendemos e afirmamos que, com a certificação os colaboradores que passaram e passam pelos treinamentos estão muito mais comprometidos com os objetivos da empresa com base nos processos relacionados na certificação, principalmente no tocante ao atendimento ao cliente. Um outro fato merecedor de destaque está vinculado diretamente com um bom relacionamento com os nossos fornecedores, assim como, as não conformidades operacionais (erros) em todos os setores da unidade (AC) caíram sensivelmente, demonstrando realmente que a certificação trouxe melhorias contínuas.

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência Santos**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

No início foi desgastante tanto para a equipe quanto para o gestor da Unidade, pois tudo era novidade. Esse processo nos solicitou muitas horas de treinamento junto a equipe e isso contribuiu além de unir a equipe nos demonstrou o quanto a unidade ganhou com a certificação. Notamos hoje grande conscientização em relação a metas, o FOCO NO CLIENTE é hoje prioridade na unidade. Outro fator que mostrou a força da certificação foi as melhorias (ex. o ar condicionado).

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência não identificada**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

- Redução de desperdício.
- Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.
- Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.
- Transparência nas práticas de gestão para as equipes.
- Transparência no relacionamento com os clientes.
- Maior comprometimento da liderança.
- Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.
- Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

- Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.
- Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da Unidade

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

Agradecemos a sua colaboração.

**PESQUISA SOBRE ISO 9001:2000 – Agência não identificada**

1. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe impacto positivo para os clientes?

SIM  NÃO

2. A certificação do sistema da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria de imagem junto aos clientes, para sua unidade?

SIM  NÃO

3. A certificação do sistema de qualidade baseada na Norma ISO 9001:2000 trouxe melhoria na gestão de sua unidade?

SIM  NÃO

4. Em caso de melhoria na gestão, quais os aspectos principais de ganho?

Redução de desperdício.

Maior exigência do perfil/competência necessárias das pessoas.

Envolvimento mais efetivo entre a unidade e seus fornecedores.

Transparência nas práticas de gestão para as equipes.

Transparência no relacionamento com os clientes.

Maior comprometimento da liderança.

Melhoria dos resultados operacionais e financeiros da unidade.

Mudança de comportamento das pessoas, para atitudes pró-ativas, com melhor compreensão dos seus papéis.

5. Que ações devem ser implementadas para incentivar a certificação das unidades com base na ISO- 9001:2000?

Capacitar pessoal para entendimento e aplicação dos requisitos da Norma.

Divulgar amplamente as vantagens da ISO 9001:2001 em relação à melhoria da qualidade contínua das empresas.

- Demonstrar aos clientes, por meio da adoção dos princípios da Norma ISO 9001:2000, que há gestão da qualidade no processo de prestação do serviço na unidade.

6. Qual a principal dificuldade para a implementação do sistema de gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000?

- É difícil de ser interpretada e assimilada.
- A relação custo /benefício não é justificável.
- Carência de pessoal com a capacitação necessária para atuar na implementação.
- É muito burocrática.
- Falta clareza de como a Norma pode melhorar de forma global a gestão da unidade.

7. Deseja apresentar comentários ou sugestões sobre o processo de certificação ISO 9001:2000 nas unidades de atendimento dos Correios?

A meu ver trouxe melhorias, mas deveria ser estudada uma maneira de simplificar o controle e a quantidade de documentos.

Agradecemos a sua colaboração.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)