



**Experiência:**

**IMPLANTAÇÃO DO PRÉ-ATENDIMENTO NA AGÊNCIA DOS CORREIOS ADOLFINA DE PINHEIROS EM SÃO PAULO**

**Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT  
Ministério das Comunicações**

**Responsável:** Lenice Venâncio Dias

**Equipe:** Fátima Pazianotto, João Batista Mendes de Oliveira, João Bosco de Moraes, Lenice Venâncio Dias, Márcia Dorizotti, Maria José de Caires, Sulimar Berto Martins

**Endereço:** Rua Catão, 72  
05049-970 São Paulo-SP  
telefone: (11) 3875-5487  
fax: (11) 3673-6114  
e-mail: [lvdias@correios.com.br](mailto:lvdias@correios.com.br)

**Data de início da implantação da experiência:** Setembro de 2005.

### **RESUMO DA EXPERIÊNCIA**

A experiência da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana dos Correios objetiva implementar melhoria em um dos seus principais processos: o atendimento nas agências. Dentro do contexto de gestão pela qualidade total, destacamos o programa de gerência da rotina e gerenciamento de melhorias (revisão de processos), cujas ferramentas nortearam o nosso projeto. Nas agências, em decorrência dos diversos produtos e serviços que a ECT comercializa, faz-se necessária a gestão das filas para que o tempo de espera excessivo não ocasione a insatisfação dos clientes. Com a implantação do pré-atendimento em guichê específico, na agência Adolfina de Pinheiros, houve uma redução significativa do tempo de espera na fila, servindo como modelo para implantação em outras agências dos Correios.

Além de atender à necessidade do cliente, estabelecida na matriz do QFD (Desdobramento da Função Qualidade) do sistema de gestão da qualidade da ECT, o projeto objetiva tornar a rotina de trabalho dos atendentes de guichê mais fácil, racional e produtiva.

### **CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR**

O diagnóstico da situação anterior nos auxiliou na identificação de dados e informações relevantes para o processo em estudo, ocasião em que identificamos as principais causas que impactavam no atendimento propriamente dito.

- Tempo de espera na fila e tempo médio de atendimento abaixo da expectativa do cliente e da empresa;
- Os clientes dirigiam-se aos guichês sem requisitos básicos para efetuar a postagem;
- Insatisfação dos clientes que chegavam preparados para postagem e eram prejudicados, pois tinham de aguardar os demais clientes se prepararem nos guichês;
- Perda na qualidade da informação, uma vez que os atendentes dedicavam parte do tempo do atendimento preparando embalagens ou buscando informações faltantes.

## **DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA**

Com base nos dados apresentados, foi elaborado um plano de ação. No guichê de informações, os clientes passaram a receber orientações para utilização dos serviços que melhor atendessem as suas necessidades, além de ganhos na hora do atendimento propriamente dito. Foi possível identificar também oportunidades de melhoria nas atividades diárias dos atendentes. A partir de então, passaram a executar operações de postagem, ou seja, execução de postagem e/ ou venda de produtos/serviços, o que resultou em maior agilidade no desenvolvimento das atividades.

Tempo médio de atendimento antes da implantação:

- Postagem de encomenda sedex envelope: 7min30.
- Postagem de encomenda sedex caixa: 16min20.

Tempo médio de atendimento depois da implantação:

- Postagem de encomenda sedex envelope: 1min50.
- Postagem de encomenda sedex caixa: 1min50.

## **Objetivos propostos e resultados visados**

O objetivo macro do presente projeto foi implementar metodologia, no processo de atendimento das agências, capaz de contribuir com as diretrizes dos programas de qualidade da ECT (MEC, PQGA, ISSO, 5S), utilizando recursos já existentes; além de atender aos três primeiros itens do art. 3º do decreto no 3507, de 13/06/2000, que estabelece aos órgãos e entidades públicas federais padrões de qualidade sobre:

- a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários;
- as prioridades a serem consideradas no atendimento; e
- o tempo de espera no atendimento.

## **Ações realizadas e etapas de implementação**

- Formação do grupo de trabalho e treinamento com base nas ferramentas do programa Gerência de Rotina e Gerenciamento de Melhorias (GRGM);
- Diagnóstico dos fatores que se defrontavam com a qualidade do atendimento e o tempo de espera na fila abaixo da expectativa dos clientes usuários da agência de correios;
- Pesquisa nos guichês de atendimento para identificar a quantidade de clientes que não chegavam prontos para o atendimento;
- Mapeamento dos pré-requisitos para o pronto atendimento;
- Pesquisa com os funcionários da agência para colher sugestões para a implementação do projeto;
- Análise dos recursos disponíveis, sendo o nosso objetivo implementar a experiência com custo zero para a organização;
- Adequação dos recursos disponíveis, com a implantação do guichê de pré-atendimento em local de fácil acesso para os usuários;
- Realocação de um funcionário da agência para atuar no guichê instalado;
- Acompanhamento do tempo de espera na fila após a implantação.

## **Clientela visada**

### *Clientes externos*

- Cidadãos/usuários, denominados pela organização como cliente remetente, que utilizam os serviços dos correios;

### *Clientes internos*

- Funcionários da agência, que além de participar da experiência de inovação, participaram efetivamente das mudanças;

- Gerência de atendimento que define as metas do tempo de espera na fila;
- Assessoria da qualidade que estabelece programas de qualidade para atender as expectativas dos clientes, definidas na matriz do QFD (Desmembramento da Função Qualidade), ferramenta utilizada para traduzir as expectativas mais valorizadas pelos clientes, obtidas por meio de pesquisa segmentada e sistematizada, denominada Vox Populi. Sendo que na pesquisa de 2004, apresentada na tabela abaixo, o tempo de espera em fila aparece como prioridade na expectativa dos clientes.

#### **Expectativa no processo de atendimento do cliente remetente**

1	Tempo de espera em fila	8,30
2	Educação, cordialidade e responsabilidade do atendente	7,50
3	Prestação atendimento preferencial ao idoso	7,40
4	Tempo sendo atendido no guichê	7,40
5	Localização da agência	6,40
6	Horário de funcionamento da agência	6,30
7	Conhecimento do serviço pelo atendente	5,70
8	Facilidade de acesso às informações	5,60
9	Ambiente interno da agência	5,60
10	Funcionamento de equipamentos e sistemas	5,50
11	Disponibilidade de produtos e serviços	5,30
12	Identificação dos atendentes	5,20
13	Sinalização e placas de orientação da agência	5,10
14	Apresentação pessoal dos atendentes	5,00
15	Organização da agência	4,90
16	Sugestão de soluções mais adequadas às necessidades	4,50
17	Aparência externa das agências	4,40

Fonte: processo de atendimento do cliente remetente – Pesquisa Vox Populi, 2004.

#### **Recursos Utilizados**

A implantação da inovação não gerou custos para a organização, tendo em vista que a proposta inicial era diagnosticar uma oportunidade de melhoria no processo de atendimento da agência e implementá-la com recursos materiais e humanos disponíveis no próprio local. O grupo de trabalho viabilizou a execução do projeto com recursos existentes na própria agência, tais como:

- guichê de atendimento;
- funcionário para atuar no guichê;
- computador/autenticadora;
- tarifas e tabelas de consulta.

Além dos recursos físicos mencionados, a realização do treinamento com o grupo de estudo ocorreu nas dependências da empresa por funcionário da área da qualidade, com experiência na ferramenta utilizada. Foi usado, basicamente, o capital intelectual da Empresa que, baseado em experiência adquirida no local de trabalho, direcionou o projeto com vistas a obter resultados positivos, atender a expectativa do cliente, bem como atender à política da qualidade da ECT, a saber: “O cliente é o principal destinatário dos nossos esforços”; definida pela direção da ECT, descrita no manual da qualidade e revisada, anualmente, no planejamento estratégico.

#### **CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL**

##### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados**

- Comprometimento e dedicação dos envolvidos para transformar o projeto em experiência aplicável a outras agências;
- Utilização das ferramentas do programa GRGM para auxiliar em outras oportunidades de melhoria da agência;
- Difundir o conceito de mudança entre os funcionários envolvidos no processo;
- Maior aproveitamento do atendente no ato do atendimento;
- Agilidade e facilidade na busca de informação;
- Agilidade no acondicionamento dos pacotes;
- Maior precisão no preenchimento dos formulários de postagem a ser feito em local apropriado;
- Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Aprendizado na busca contínua de melhoria dos processos;
- Agregação de valor ao cidadão, cliente da empresa que se sente mais valorizado com o atendimento prestado;
- Melhoria das condições de trabalho dos atendentes;
- Maior receptividade dos clientes para aquisição de produtos e serviços, tendo em vista a agilidade no atendimento;
- Melhoria no clima organizacional da agência.

Apresentamos índices atingidos na Agência Adolfina de Pinheiros em relação à meta de 80% dos clientes atendidos em até 15 minutos, lembrando-se que o início da implantação data de junho de 2005.

Antes da Implantação	Depois da Implantação
Janeiro 2005: 66,54%	Janeiro 2006: 88,87%
Fevereiro 2005: 74,07%	Fevereiro 2006: 85,19%
Março 2005: 82,44%	Março 2006: 95,46%
Abril 2005: 72,87%	Abril 2006: 96,38%
Mai 2005: 77,42%	Mai 2006: 91,17%
Junho 2005: 91,26 (início implantação)	Junho 2006: 99,00%
Julho 2005: 92,18	Julho 2006: 96,80%
Agosto 2005: 93,33	Agosto 2006: 98,11%

### **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

O tempo de espera na fila é acompanhado pelo gerente ou supervisor da agência, pelo Sistema de Gerenciamento de Espera no Atendimento, SGEA, instalado na maioria das agências dos correios. O sistema aponta com exatidão o tempo de espera do cliente desde a sua entrada na agência e a retirada de uma senha, até ser chamado para um guichê. O tempo que o cliente permanece no guichê também é computado. O sistema permite que o gerente faça análise da performance do atendimento e adote estratégias para melhorá-lo, exemplificado no presente projeto.

No item resultados quantitativos, foram apresentados alguns indicadores que demonstram o sucesso da experiência e que ela serve como modelo para outras unidades de atendimento.

### **LIÇÕES APRENDIDAS**

#### **Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação**

Após os estudos realizados pelo grupo, concluímos que o pré-atendimento é um processo fundamental dentro das unidades de atendimento nas agências, pois agrega um diferencial ao cliente, que se sente valorizado com o atendimento recebido, devendo ser expandido para todas as agências, independente do porte.

Qualidade e produtividade aliam-se à decisão da Empresa de mudar seu enfoque para melhor atender as necessidades do mercado competitivo, com envolvimento de todos os colaboradores e com adequações importantes no atendimento.

Devem ser observados alguns fatores para que o gerente tome a decisão de implementar o pré-atendimento de forma sistemática ou horários específicos, tais como: fluxo de clientes, horários de pico, situações sazonais como recadastramento de CPF, inscrição de concursos etc.

**Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?**

A experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão, porque atende às expectativas dos cidadãos, clientes usuários das agências de correios, que entram em nossas unidades para enviar seus pacotes, adquirir produtos ou simplesmente obter informações. Com o pronto atendimento no guichê de informações os clientes saem com uma imagem favorável dos serviços prestados, bem como da própria Empresa.

Além de trazer uma melhoria nas condições de trabalho dos funcionários, foi atingido o objetivo inicial, que era o de implementar uma solução que pudesse ser copiada nas diversas agências e com custo zero para implantação.