

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE UM MODELO APLICÁVEL  
ÀS AGÊNCIAS DE CORREIOS**

**Andreia Gonçalves Gomes Naime**

**Porto Alegre, 2002.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE UM MODELO APLICÁVEL  
ÀS AGÊNCIAS DE CORREIOS**

**Andreia Gonçalves Gomes Naime**

**Orientador: Professor Dr. José Luiz Duarte Ribeiro**

**Banca Examinadora:  
Profa. Dra. Carla Ten Caten  
Prof. Dr. Farhang Sefidvash  
Prof. Dr. Fernando Amaral**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2002.**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. José Luiz Duarte Ribeiro**  
Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**  
Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Profa. Carla Ten Caten**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Farhang Sefidvash**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Fernando Amaral**  
PPGEP/UFRGS

*“Somente homens que crêm apaixonadamente nos valores  
e põem em jogo uma vontade apaixonada  
podem chegar a ser grandes cientistas”. (Sombart)*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares por terem compreendido as muitas horas que dediquei ao trabalho de pesquisa, em especial ao meu marido Eduardo, por sua paciência e incentivo constantes.

Aos colegas e colaboradores dos Correios por terem participado ativamente na construção desta pesquisa, de forma profissional e cooperativa.

Ao meu orientador, professor José Luiz Duarte Ribeiro, por sua paciência, profissionalismo e competência, facilitando a condução de meus passos ao destino almejado.

## ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações iniciais .....	1
1.2 Tema e objetivos.....	3
1.3 Justificativa do tema e objetivos.....	3
1.4 Método de trabalho .....	4
1.5 Estrutura da dissertação .....	5
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	7
2.1 Empresas com foco estratégico.....	7
2.2 Satisfação máxima do cliente .....	9
2.3 A Gestão do Conhecimento .....	13
2.3.1 Conceitos e visões sobre Gestão do Conhecimento .....	13
2.3.2 A organização que aprende.....	17

2.3.3	Importância da Gestão do Conhecimento.....	19
2.3.4	Os capitais do conhecimento .....	20
2.3.5	Tipos de conhecimento .....	24
2.3.6	Construção do modelo de aprendizagem.....	27
2.3.6.1	O conhecimento na organização.....	27
2.3.6.2	Elementos construtivos da Gestão do Conhecimento.....	31
2.3.6.3	Benchmarking.....	33
2.3.7	O valor do conhecimento coletivo na organização.....	34
2.3.8	A pesquisa na Gestão do Conhecimento.....	35
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA EMPRESA E MÉTODO DE TRABALHO .....		39
3	APRESENTAÇÃO.....	39
3.1	Caracterização da empresa e seu ambiente.....	39
3.1.1	A rede nacional de atendimento.....	40
3.1.2	A pesquisa de satisfação no atendimento .....	42
3.2	Apresentação do modelo.....	44
3.2.1	Apresentação do modelo conceitual .....	44
3.2.1.1	Identificação do conhecimento .....	45
3.2.1.2	Aquisição e desenvolvimento do conhecimento.....	45
3.2.1.3	Relatório de resultados .....	46
3.2.1.4	Compartilhamento e distribuição do conhecimento .....	47
3.2.1.5	Retenção e utilização do conhecimento.....	48
3.2.1.6	Avaliação dos resultados .....	48
CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		

APLICÁVEL ÀS AGÊNCIAS DE CORREIOS	50
4 APRESENTAÇÃO.....	50
4.1 Mapeamento do conhecimento .....	50
4.1.1 Análise das agências .....	50
4.1.2 Descrição do Problema .....	51
4.1.3 O conhecimento nas agências de correios .....	52
4.2 Construção do conhecimento.....	55
4.3 Disseminação do conhecimento.....	67
4.4 Roteiro para mapeamento, construção e disseminação do conhecimento .....	68
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
5.1 Considerações finais .....	71
5.2 Sugestões para trabalhos futuros .....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS	



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Gerenciamento da informação.....	23
Figura 2: Relações entre os níveis hierárquicos do conhecimento .....	25
Figura 3: Percentual de conceitos bom e ótimo obtidos em pesquisa sobre o site dos Correios.....	41
Figura 4: Números de atendimento do SAC em 2001 .....	42
Figura 5: Matriz das agências e pontuação do ISA em percentual.....	52
Figura 6 :Aspectos relevantes na apresentação pessoal do funcionário .....	58
Figura 7: Aspectos relevantes para cortesia no atendimento .....	59
Figura 8: Aspectos relevantes para a clareza nas informações prestadas .....	60
Figura 9: Aspectos relevantes para o tempo de espera na fila .....	61
Figura 10: Aspectos relevantes para a boa apresentação e organização da agência.....	62
Figura 11: Aspectos relevantes para a rapidez do funcionário no atendimento .....	63:
Figura 12:Aspectos relevantes para a sinalização interna adequada .....	64
Figura 13: Aspectos relevantes para a sinalização externa adequada .....	65
Figura 14:Aspectos relevantes para o conforto interno da agência .....	66
Figura 15: Aspectos relevantes para a facilidade de acesso à agência .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Capitais do conhecimento.....	21
Quadro 2 : Matriz dos tipos de conhecimento.....	26
Quadro 3: Pontos estratégicos do conhecimento.....	30
Quadro 4: Formas de aprendizado.....	30
Quadro 5: tipos de <i>benchmarking</i> .....	34
Quadro 6: Resultado da pesquisa de satisfação no atendimento.....	43
Quadro 7: Relação das agências para construção do conhecimento.....	54
Quadro 8: Perfil das agências.....	55

## **RESUMO**

A era do conhecimento, produto da revolução tecnológica e da velocidade das informações, tem apresentado grandes desafios para as organizações atuais que buscam a excelência e a competitividade no segmento de serviços. Este trabalho apresenta um estudo aplicado às agências da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Inicialmente, são apresentados alguns conceitos sobre a Gestão do Conhecimento, que constitui uma importante ferramenta para empresas que buscam esta competitividade no mercado onde atuam. Logo após, é feita a proposta e aplicação de um modelo fundamentado de Gestão do Conhecimento e adaptado para a realidade das agências da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O modelo de Gestão do Conhecimento apresentado, envolvendo o mapeamento, a construção e a disseminação do conhecimento, representa uma inovação no âmbito da organização em estudo. Ao utilizar as melhores práticas mapeadas e construídas pelos seus próprios funcionários, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos rompe o paradigma de trabalhar voltada simplesmente para seus processos, passando a valorizar o conhecimento, a informação e o capital humano, que constitui o principal ativo da organização.

## **ABSTRACT**

The knowledge age produced from technical revolution and information velocity has presented large challenges to presents organizations that searches excellence and competitive on services segment. This work presents a study for the Brazilian Postal and Telegraph Office, specifically on its agencies. Initially, more concepts from Knowledge Management are presents, its forms an important tool to organization that searches competitively on market that it's inserted. Thereon, it makes a propose and application to a model based on Knowledge Management, and adapted to the agencies from the Brazilian Postal and Telegraph Office. The Knowledge Management model presented involving the knowledge mapping, construction and divulgation, and represented an innovation on organization ambit. On use the better practices mapped and constructed to owners employers, Brazilian Postal and Telegraph Office breaks a paradigm to abandoned works on process and passes to valorize the knowledge, the information and the human capital, that constitutes its principal actives.

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

### **1.1 *Considerações iniciais***

A revolução tecnológica, aliada à internacionalização dos negócios e à setorização da indústria tem causado grandes mudanças no cenário mundial, o que transforma a estrutura da própria indústria e do consumo, influenciando o comportamento do consumidor, conforme afirma Akao (1996).

A preocupação das empresas em prestar serviços com qualidade amplia-se à medida que o consumidor passa a ter mais opções a sua disposição; é preciso ter o foco bem definido e voltado para o negócio e mercado onde atuam, mantendo-se competitivas no mercado no qual estão inseridas.

A competitividade do mercado aliada à facilidade de acesso às informações, além da velocidade com que ocorrem as mudanças, são fatores que têm levado as empresas prestadoras de serviços a buscarem a excelência através da melhoria contínua.

O cliente julga a qualidade do serviço de acordo com suas percepções e valores individuais ou coletivos que influenciam em sua avaliação de qualidade. Ouvir o cliente é um modo de se obter o aperfeiçoamento do serviço; o cliente pode fornecer importantes informações a serem usadas pela empresa no processo de melhoria da qualidade e na busca da excelência dos serviços. Nesse contexto, as pesquisas de satisfação fornecem informações importantes para a empresa que objetiva conhecer seus pontos críticos,

avaliar processos e melhorar a qualidade dos serviços prestados .

A intangibilidade e a perecibilidade dos serviços coloca o atendimento como um fator importante na definição de qualidade; o cliente forma sua opinião nos momentos da verdade, quando entra em contato com a empresa. Os serviços são prestados diretamente e de forma interativa com o cliente, levando o prestador de serviços a atuar diante das expectativas do cliente, que deseja resposta imediata. Este é o grande desafio do atendimento, uma tarefa difícil e estressante, porém de grande importância no segmento de serviços: é através do atendimento recebido que o cliente avalia a qualidade da empresa. A tarefa rotineira ao prestador de serviços pode ser uma nova - e boa ou má – experiência para o cliente (Berry, 2001).

A excelência em serviços está centrada em uma linha de ação que envolve diversas abordagens; a principal delas é conhecer as expectativas e opiniões do cliente sobre os serviços prestados. A partir de uma pesquisa de satisfação de clientes das agências de correios, observa-se que muitos itens apresentam destaque na pontuação e merecem maior estudo e detalhamento. As ações das agências que ganham destaque podem servir de modelo de qualidade dentro da empresa e a aplicação de um *benchmarking* interno pode possibilitar a melhoria do desempenho organizacional. Oportunizar a troca de experiências e informações e a disseminação do conhecimento pode ser promissor, considerando a premissa de que os exemplos bons devem ser copiados e aplicados por toda a organização, pois possuem o potencial de trazer benefícios reais para a organização.

Estamos na era da informação e a revolução tecnológica tem aberto inúmeros canais para a obtenção do conhecimento. Considerando que a velocidade e o volume de informações vem aumentando, o diferencial das empresas estará no conhecimento acumulado pelas pessoas que integram a organização. Este passa a ser o principal recurso na era da informação, podendo afetar largamente os resultados organizacionais. Empresas que desejam se manter competitivas devem ser convertidas em organizações baseadas no conhecimento (Drucker, 2000).

## **1.2 Tema e objetivos**

Do ponto de vista de áreas do conhecimento, o tema deste trabalho é a Gestão do Conhecimento e a satisfação do cliente. Do ponto de vista de setores econômicos, este trabalho aborda o setor de serviços, mais especificamente, os serviços prestados por agências de correios.

O objetivo principal deste estudo é utilizar técnicas de Gestão do Conhecimento para propor um modelo aplicável a um conjunto de agências de correios.

Dentre os objetivos secundários deste estudo, estão (i) analisar os resultados referentes aos itens de qualidade avaliados na pesquisa de satisfação que aborda o atendimento em agências de correios, e (ii) proporcionar um modelo para troca de conhecimento entre as unidades pesquisadas, de forma estruturada e contínua, seguindo os princípios da Gestão do Conhecimento.

## **1.3 Justificativa do tema e objetivos**

A competitividade atinge as empresas de um modo geral e no setor de serviços a qualidade revela-se uma das principais dimensões da competitividade. A qualidade é o modo como o cliente percebe o serviço que está comprando ou usando, e sua satisfação é medida pela comparação entre o serviço percebido em relação ao esperado (Lovelock e Wright, 2001) Desta forma, a qualidade em serviços é definida pelo cliente, sendo importante para a empresa ouvir a voz do cliente, a fim de que possa buscar os níveis ideais de qualidade (Berry, 1996).

Conforme Berry (1996), reter clientes é bem mais difícil do que conquistar novos clientes. Pensando nisto, justifica-se a necessidade de buscar conhecer os procedimentos gerenciais utilizados no atendimento dos itens de qualidade desejados pelo cliente. A partir das informações obtidas pelas análises das pesquisas de satisfação, usando-se a disseminação dos conhecimentos e vivências gerenciais, poder-se-á estabelecer melhoria no atendimento aos clientes.

Diante da concorrência existente no mercado, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT - tem buscado desenvolver seus serviços, de forma a atender as expectativas e demandas. A pesquisa de satisfação no atendimento é aplicada pela empresa desde 1993, obtendo-se resultados que historicamente vêm evoluindo de forma positiva, mas lentamente.

Cabe à ECT tornar o atendimento em suas agências mais agradável e atrativo para o cliente, de forma a satisfazer o nível de qualidade demandada com competitividade e sem perder o foco de seu negócio. Por isto foram desenvolvidos diversos trabalhos referentes às pesquisas de satisfação no atendimento de agências de correios, mas nenhum utilizou a abordagem da Gestão do Conhecimento.

O tema Gestão do Conhecimento constitui uma nova tendência para as organizações que se preparam para o futuro, e está sendo aplicado por muitas empresas com sucesso. Considerando que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ainda não explorou o tema, este trabalho será relevante e importante para o contexto da organização, podendo o modelo ser adotado por todas as 460 agências do estado do Rio Grande do Sul.

#### **1.4 *Método de trabalho***

A fim de atingir os objetivos propostos em seu escopo, o trabalho será desenvolvido de acordo com as etapas a seguir:

a) inicialmente desenvolve-se a fundamentação teórica sobre satisfação de clientes em serviços, qualidade, excelência em serviços, marketing, foco estratégico e Gestão do Conhecimento, através da pesquisa em diversas referências relativas ao assunto;

b) entendimento da empresa a ser analisada, situando-a no contexto organizacional, explanando-se resumidamente sobre a metodologia usada na pesquisa de satisfação no atendimento; apresentação do resultado da última pesquisa de satisfação no atendimento realizada no primeiro semestre de 2001, que servirá de base para este estudo;



c) desenvolvimento do trabalho de campo, o qual irá envolver entrevista a funcionários, visando entender e registrar as melhores práticas aplicadas nas agências de correios e que conduzem aos resultados positivos obtidos por algumas agências de correios;

d) difusão do conhecimento referente às melhores práticas, no âmbito de todas as agências que fazem parte deste estudo;

e) proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento aplicado às agências de correios, o qual será elaborado a partir do aprendizado obtido na revisão bibliográfica e no trabalho de campo;

f) a abordagem utilizada na condução do trabalho é a pesquisa-ação, na medida em que ele foi concebido e realizado em estreita associação com uma ação e com a resolução de um problema coletivo. A autora deste trabalho manteve grande envolvimento em todas as etapas da pesquisa, atuando de forma cooperativa com outros participantes.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Este primeiro capítulo é uma introdução ao tema, onde são apresentados os objetivos, a justificativa, a metodologia aplicada, a estrutura da dissertação e as limitações do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica, fundamentada na Gestão do Conhecimento, satisfação de clientes, qualidade e excelência em serviços, mostrando diversas abordagens propostas pelos autores pesquisados.

O capítulo 3 situa a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, caracterizando-a no ambiente em que se encontra; descreve o Índice de Satisfação do Atendimento - ISA para as agências de correios, apresenta os resultados do ISA e respectivos itens pesquisados em 2000, definindo os critérios de escolha das agências para aplicação do modelo de Gestão do Conhecimento; apresenta a proposta do método de trabalho a ser aplicado para o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O capítulo 4 apresenta o trabalho de campo propriamente dito, onde são feitas as entrevistas para a construção do conhecimento; segue-se a elaboração de um resumo das melhores práticas aplicadas nas agências de correios; traz, ainda, a proposta para a difusão do conhecimento no conjunto de agências dos correios, baseada na Gestão do Conhecimento.

O capítulo 5 faz as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido e apresenta sugestões para a continuação da pesquisa.

Serão apresentados também, como parte do trabalho, os anexos citados.

O presente trabalho se limita à aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento, voltado a um estudo que aborda a satisfação de clientes em relação ao atendimento em agências de correios. O foco principal da pesquisa é a construção e difusão do conhecimento entre as agências de correios da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul e que participaram da pesquisa de satisfação no atendimento, estando localizadas nos municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Flores da Cunha. O uso deste modelo em outros setores, ou mesmo em agências de outras regiões, provavelmente irá exigir algumas adaptações.

## CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

#### 2.1 *Empresas com foco estratégico*

Um dos problemas que afetam as empresas na atualidade é a falta de foco; saber o rumo que tomar, definir qual é o seu negócio, reconhecer suas vantagens competitivas são itens importantes a se considerar no planejamento da empresa e na condução dos negócios.

Segundo Tweed (1998), as estratégias devem estar focadas na percepção do cliente. Para que a empresa atinja o sucesso, é necessário que saiba levar ao cliente serviços que atendam suas necessidades.

Estratégia, ainda segundo Tweed (1998), é uma vantagem competitiva para a empresa, e o raciocínio estratégico envolve a localização, atração e retenção de clientes. Para que isso ocorra é necessário conhecer o cliente, saber o que ele pensa sobre a empresa e seus serviços e avaliar as necessidades de melhorias para obtenção da qualidade necessária.

Empresas que estão atentas e vigilantes para identificar novos caminhos e oportunidades, e dispostas a quebrar paradigmas, vêm aumentar suas chances de obter um diferencial perante seus concorrentes. A identificação de oportunidades relacionadas ao ambiente no qual a empresa está inserida pode ocorrer através da informação (Lemos e Cunha, 1997).

O foco estratégico inicia com visão gerencial e estratégica do negócio; para que isto ocorra, é necessário, para a empresa, entender quais são seus propósitos, onde quer chegar e ter visão de futuro. O dinamismo, a busca por qualidade e sua aplicação de forma contínua mostra que a empresa tem visão estratégica e foco no negócio definido (Tweed, 1998).

A posse de informações pode auxiliar as empresas a obterem sucesso no mercado globalizado, buscando a inteligência competitiva perante os concorrentes (Lemos e Cunha, 1997).

A inteligência competitiva, segundo Margulies *apud* Lemos e Cunha (1997, p.2) consiste em dispor de informações e saber utilizá-las de forma a obter vantagem competitiva. Existem várias formas de obter e trabalhar as informações com o objetivo de obter vantagem competitiva, como por exemplo: análise de pontos fortes e fracos, *benchmarking*, estudos de cenários e análise de cadeias de valores, dentre outros.

Nonaka (2000) afirma que o conhecimento é uma fonte segura de vantagem competitiva na atual economia mundial e empresas de sucesso são aquelas que criam novos conhecimentos, divulgando-os na sua organização e conseguindo incorporá-los em novas tecnologias e produtos.

Desta forma, pode-se afirmar que a inovação possibilita às empresas produzir de forma mais adequada às demandas do mercado, conseqüentemente tornado-as mais competitivas no contexto econômico.

Segundo Rodrigues (2001), a inovação é atualmente reconhecida como um fator de competitividade e os novos modelos econômicos afirmam que a tecnologia promove o crescimento econômico das empresas e permite o aumento da produtividade. Estes modelos estão integrados com todos os discursos que se referem à competitividade.

## **2.2 Satisfação máxima do cliente**

Cliente é quem se dirige a uma empresa para comprar um produto ou serviço e que espera qualidade em troca de pagamento (Las Casas *apud* Cunha, 2000).

Para Lovelock e Wright (2001), antes de comprar um serviço, os clientes possuem uma expectativa sobre sua qualidade, baseada em suas necessidades individuais, experiências anteriores, recomendações de terceiros e propagandas; quando o serviço surpreende e encanta o cliente, por estarem bem acima do esperado, são avaliados como

de nível superior.

A prestação de um serviço a um cliente implica em um contato entre o prestador do serviço e o cliente; desta forma o cliente faz parte integrante do processo, pois participa interativamente com o fornecedor (Téboul, 1999).

Um cliente torna-se encantado porque um funcionário faz alguma coisa por ele a qual não está registrada em nenhum manual de procedimentos, sendo a equipe de funcionários que lida com os clientes a definidora do contentamento destes clientes (Martin *apud* Cunha, 2000).

Segundo Las Casas *apud* Cunha (2000), uma das melhores definições de serviços é que são um conjunto de atos, ações e desempenhos agregados ou não a um bem.

Téboul (1999) afirma que a partir do conceito de serviços, é definida uma proposta de valor que realiza uma análise levando-se em consideração as necessidades do cliente, os recursos e competências da empresa e a situação da concorrência. Os elementos que constituem esta proposta de valor começam com a análise feita pelo cliente sobre o que a empresa prestadora de serviços fará em resposta as suas necessidades específicas ou problema. Existe, também, uma sensibilidade igual em relação tanto ao processo como ocorre a prestação do serviço, quanto com a interação do cliente com o funcionário da empresa.

A empresa que deseja satisfazer seus clientes precisa conhecer suas necessidades e estar pronta para usar as idéias dadas por seus clientes. A capacidade que a empresa tem de se comunicar com os clientes em linguagem clara é uma característica básica necessária para conhecê-los. Além disto, os clientes devem sentir que são ouvidos e compreendidos quando fazem perguntas, reclamações ou dão sugestões (Téboul, 1999).

Lovelock e Wright (2001) afirmam que a satisfação do cliente pode trazer muitos benefícios para a empresa e ocorrendo em níveis mais altos, resulta em fidelidade. Em longo prazo, é mais lucrativo para a empresa manter os clientes atuais do que atrair e desenvolver novos clientes. Os clientes satisfeitos disseminam informações positivas e se tornam divulgadores dos serviços e da empresa; e sabe-se que clientes satisfeitos são

menos suscetíveis à concorrência.

Desta forma, conclui-se que ao ouvir o cliente, a empresa tem a sua frente uma grande oportunidade de aprender com seus erros, tomando conhecimento dos problemas existentes, ou mesmo entendendo melhor as necessidades que precisam ser atendidas.

Segundo Lovelock e Wright (2001), as organizações conhecidas por fornecer serviços de excelência e qualidade sabem ouvir seus cliente e funcionários da linha de frente. Para isto, as empresas necessitam criar um constante processo de pesquisa de serviço que forneça aos gerentes dados úteis.

Berry *apud* Lovelock e Wright (2001) afirma que as empresas precisam desenvolver sistemas de informações sobre qualidade dos serviços, e cita ainda algumas formas de abordagens aplicáveis:

- Pesquisas transacionais, que medem a satisfação do cliente e suas percepções sobre os serviços recebidos, são realizadas imediatamente ou em curto prazo após seu contato com o serviço;

- Pesquisas de mercado, as quais medem a avaliação geral do cliente com a qualidade do serviço, são aplicadas em amostras constituídas por clientes e não clientes, quando se deseja saber qual a posição competitiva da empresa no contexto;

- Cliente oculto, que ocorre quando a empresa contrata pessoas para desempenhar o papel do cliente, a fim de conhecer o desempenho do funcionário e sua interação com o cliente;

- Pesquisa com novos clientes, desistentes e ex-clientes, podem fornecer informações valiosas sobre as deficiências da empresa. Este tipo de pesquisa pode evitar perda de clientes que apresentam declínio de consumo;

- Entrevistas com grupos focados que interrogam grupos representativos de clientes aplicando-se questões e tópicos específicos na discussão. Podem gerar informações sobre problemas do serviço ou identificar possíveis soluções;, além de fornecer *feed-back* para a empresa sobre uma nova idéia ou serviço;

- Relatório de campo do funcionário, que consiste num método sistemático para conhecer o que os funcionários descobrem a partir de suas interações com os clientes e as observações diretas do comportamento destes clientes; os dados são coletados dos funcionários por meio de questionários.

Os serviços podem ser analisados pelos clientes a partir de cinco dimensões: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia (Lovelock e Wright, 2001).

A confiabilidade é medida na relação de confiança do cliente com o fornecimento do serviço; a tangibilidade está relacionada com instalações físicas, equipamentos, recursos humanos e materiais do fornecedor do serviço; a sensibilidade está ligada à existência de funcionários prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento. O item segurança está relacionado à competência, confiança e educação dos funcionários da prestadora de serviços; a empatia se define na atenção, cuidado e personalização que os funcionários oferecem ao cliente. De todas as dimensões, a confiabilidade tem se mostrado o fator mais importante na avaliação do cliente (Lovelock e Wright, 2001).

Clientes buscam, cada vez mais, qualidade. Para Berry (1998), encontrar serviços de elevada qualidade é algo raro, mas não é impossível. Muitas empresas têm adotado a excelência em serviços, obtendo, desta forma, o lucro.

Qualidade em serviços é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator que possa satisfazer uma necessidade, resolver problemas ou fornecer benefícios a alguém (Albrecht *apud* Cunha, 2000).

Criar uma operação de serviços bem-sucedida é uma tarefa difícil, mas sustentar o seu sucesso é tarefa mais difícil ainda, pois serviços são baseados em desempenhos e o desafio em sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento de quem os executa é grande (Berry, 2001).

Ouvir clientes com atenção é uma forma segura de obter bases para planos de melhorias. A aplicação de serviços com foco definido e o gerenciamento de pessoas constituem partes importantes no processo de prestação de serviços.

Os líderes em serviços acreditam nas pessoas com as quais trabalham e colocam a comunicação como uma prioridade que pode remover barreiras. Uma boa comunicação permite a todos o conhecimento da visão e do foco da empresa (Berry, 1998).

Existem desafios específicos, segundo Berry (2001), que sustentam o sucesso dos serviços e quanto mais dependentes da mão-de-obra são estes serviços, maiores são os desafios, tais como: operar eficazmente enquanto a organização cresce rapidamente, com competições de preços, e retendo o espírito empreendedor da empresa. Apresentar normas flexíveis, reforçar a visão e cultura da empresa e prestar serviços de qualidade também são grandes desafios para empresas em expansão.

As empresas de serviços geram valores através do seu desempenho, que pode sofrer com o crescimento da organização e conseqüente baixa das práticas de motivação e estímulo à capacidade dos empregados. Por isto, é necessário que se mantenha na organização um nível de liderança e disciplina adequadas à manutenção dos resultados positivos, que muitas vezes deve ser maior do que o de seus concorrentes. Desta forma, são muito importantes os esforços voluntários e empreendedores dos funcionários, pois estes critérios individuais fazem a diferença, produzem inovação e melhoria e sustentam o sucesso da empresa (Berry, 2001).

## **2.3 *A Gestão do Conhecimento***

### **2.3.1 *Conceitos e visões sobre Gestão do Conhecimento***

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que irá mudar os padrões de competição e os gerentes estão buscando, cada vez mais, trabalhadores do capital humano. A Gestão do Conhecimento provém de duas áreas da empresa que são a tecnologia da informação e a qualidade. Muitas das soluções de problemas são encontradas por pessoas ou grupos, usando as ferramentas tecnológicas aliadas às informações. Já a qualidade refere-se ao desenvolvimento da organização e manutenção de seus processos, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração para criação, coleta, organização disseminação e uso do conhecimento, a fim de se obter a vantagem competitiva (Clarke, 2000).



Segundo Drucker (2000), as organizações que têm os olhos voltados para o futuro devem entender que o maior patrimônio que podem deter é o conhecimento. Com toda a gama de informações hoje disponibilizada para as organizações e facilitada pela revolução tecnológica, é necessário se rever alguns conceitos gerenciais. Em primeiro lugar, reconhecer o conhecimento como seu bem maior e fator essencial de produção econômica é o primeiro passo para a empresa se manter competitiva, atuando com visão estratégica.

Numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva (Nonaka, 2000).

A Gestão do Conhecimento é como uma organização que aprende, processa e mantém sua cultura, tecnologia e conhecimento, visando criar, organizar e disseminar todo este conhecimento para obter vantagem competitiva (Clarke, 2000).

As empresas são um conjunto de recursos internos os quais constituem os principais fatores determinantes da competitividade da organização. O conhecimento organizacional deve ser considerado como um ativo intangível para a empresa (Fleury e Oliveira Jr., 2001).

Drucker *apud* Cavalcanti e Gomes (2001) sugere que gerenciar é passar conhecimentos para gerar melhores resultados; o correto gerenciamento do conhecimento elevará a produtividade e propiciará a obtenção da qualidade desejada pela organização. O papel do novo líder, nas empresas, é ter esta capacidade de reconhecer e gerenciar os valores de sua organização. Cabe à empresa como um todo ter cultura de aprendizado e manter a alta administração envolvida e gerenciando o processo da mudança.

Um outro conceito de Gestão do Conhecimento, citado por Nonaka e Takeuchi *apud* Spender (2001) é a capacidade de divulgar e explicitar o conhecimento que está inserido nas práticas individuais e coletivas da organização.

O novo tripé de sucesso das organizações na nova economia é formado pelo empreendedorismo, inovação e conhecimento. Cavalcanti e Gomes (2001) reconhecem como fundamental o monitoramento e a gestão das informações e conhecimentos para

pessoas e organizações que desejam competir num mundo globalizado.

Portanto, a Gestão de Conhecimento serve bem para empresas que desejam transmitir informações e criar um sistema para a construção e difusão de conhecimentos, que melhore o seu desempenho e força de trabalho, possibilitando a inovação de forma empreendedora.

Uma abordagem sistêmica do conhecimento, segundo Spender (2001), refere-se a desenvolver um modelo conceitual onde os gerentes possam: identificar novos modelos organizacionais e de negócios, os problemas gerenciais peculiares ao conhecimento e suas diferenças e as novas heurísticas ou formas de aconselhamento. Tudo isto pode ampliar seu entendimento para a organização, opções, meios de influências e compreensão das situações sob sua responsabilidade.

Alguns itens são fundamentais para que a Gestão do Conhecimento se desenvolva no contexto organizacional. Drucker (2000) afirma que as empresas do futuro serão organizações típicas baseadas em informações, pois a própria característica de emprego está se alterando de trabalhadores manuais e de escritórios para profissionais do conhecimento. A própria economia tem induzido as organizações à inovação e ao empreendedorismo, tornando o conhecimento um ponto fundamental do processo.

Para que a empresa adote um sistema gerencial baseado em informação, não é necessário que opere com tecnologia avançada, mas é fundamental que ocorram mudanças nos processos decisórios, estruturas gerenciais e formas de execução dos trabalhos, afirma Drucker (2000).

A estrutura organizacional e os níveis hierárquicos precisam ser revistos; conhecer quais as informações são necessárias em cada nível e de que forma tais informações devem fluir entre estes níveis, são pontos a se considerar. A organização baseada em conhecimento deve apresentar uma estrutura mais horizontal e o conhecimento se deterá principalmente no pessoal da base, em equipes com multitarefas e que se auto-gerenciam, não existindo a concentração do conhecimento somente no topo da gerência (Drucker, 2000).

A tendência para empresas que se baseiam na Gestão do Conhecimento, segundo Drucker (2000), é que existam equipes auto-disciplinadas e gerentes responsáveis pelas normas, treinamentos, que incentivem a comunicação e os relacionamentos, não havendo espaço para gerências intermediárias.

Muitas empresas têm alcançado o sucesso ao conseguir dominar e assimilar rapidamente novas tecnologias, respondendo de forma ágil às necessidades dos clientes e dos novos mercados que se abrem. Para Nonaka (2000), o segredo dessas organizações está na abordagem e gerenciamento do conhecimento.

Novos conhecimentos se originam nas pessoas, segundo Nonaka (2000), que acredita que intuição, *insight* e palpites tácitos dos empregados podem ser convertidos em contribuições para a organização.

Uma organização que cria conhecimento promove sua renovação. Para Nonaka (2000), a criação e a renovação do conhecimento na organização deve ser contínua e ocorrer em todos os níveis empresa. Mendes e Souza (1997) afirmam que o conhecimento organizacional tem uma estreita relação com a criatividade e a inovação.

Existem dois tipos de conhecimento destacados por Nonaka (2000): o conhecimento explícito é formal e sistemático, e o conhecimento tácito, de difícil expressão, por ser altamente pessoal e denotar a forma particular como cada pessoa desenvolve sua atividade. É baseado no conhecimento tácito que a organização voltada para o conhecimento desenvolve sua gestão, por exercer grande influência no resultado final.

Uma outra classificação é dada por Mendes e Souza (1997), que citam o conhecimento explícito ou codificado, o qual é transmitido informalmente e em linguagem natural, espontânea e sem uso de canais formais. Já o conhecimento implícito é realizado através da comunicação formal e tem origem na ação, ou seja, no comprometimento do agente com o respectivo contexto no qual está inserido.

Chamam-se diferenças cognitivas as abordagens diferenciadas na percepção e assimilação de dados, no processo decisório e na solução de problemas, as quais podem ser

vistas como preferências individuais. Estas diferenças cognitivas também são manifestadas no estilo de trabalho e processo decisório e influenciam na interação com os outros; quando o indivíduo consegue identificar seu próprio estilo, ganha *insight*, pois estará entendendo como está sua atuação em relação aos demais membros da equipe (Leonard e Straus, 2000).

A diversidade de preferências cognitivas é importante para que a organização possa desenvolver a Gestão do Conhecimento de forma inovadora, mas pode, algumas vezes, causar tensões no grupo, devido à diversidade que representa. É importante que a organização promova sessões de aprendizado que propiciem a todos se reconhecer, diagnosticar suas preferências cognitivas, evitando, desta forma conflitos entre seus membros (Leonard e Straus, 2000).

Desta forma, pode-se afirmar que o maior desafio para as organizações na solução dos seus problemas é gerenciar equipes com preferências distintas e que desenvolvam os trabalhos de forma coesa e criativa, sabendo administrar as dificuldades, reconhecer as diferenças e valores individuais. É preciso que a organização encare isto como forma de aprendizado, pois a complexidade de produtos e serviços demandados pelas mudanças tecnológicas e mercadológicas torna necessária a integração de especialidades de diversas de equipes com diferentes preferências cognitivas.

Organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento são empresas que aprendem. Senge *apud* Garvin (2000) descreveu as organizações que aprendem como lugares onde as pessoas ampliam sua capacidade de criar resultados desejáveis, de forma contínua, e onde se fomentam novos padrões de pensamento abrangentes e o aprendizado em conjunto. Para obtenção destes objetivos, deve ocorrer o uso do pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. As idéias novas são essenciais ao desenvolvimento de organizações que buscam melhoria de seu potencial.

As organizações que aplicam a Gestão do Conhecimento desenvolvem habilidades para solução de problemas, experimentam novas abordagens e geram aprendizado com suas próprias experiências e com experiências externas à empresa; deste

modo conseguem transferir conhecimentos de forma rápida e eficiente no contexto organizacional, tornando-se mais eficazes em sua gestão (Garvin, 2000).

A essência da Gestão do Conhecimento, segundo Nonaka (2000), está em criar conhecimento e para haja êxito, é necessário que se assegure o fluxo contínuo de novas idéias, de modo a estimular e favorecer de forma responsável a participação de todos. Para Garvin (2000), é necessário que a organização cultive formas de ouvir abertamente e com atenção os empregados, e que os gerentes se mantenham preparados e receptivos para as críticas.

### ***2.3.2 A organização que aprende***

As organizações que aprendem cultivam a arte de ouvir abertamente e com atenção e seus gerentes devem manter-se receptivos às críticas; não são organizações construídas do dia para a noite, e os maiores exemplos de sucesso são produto de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, acumulados de maneira gradual e constante ao longo do tempo (Garvin, 2000).

Para Sveiby (2000), o grande desafio das empresas é quebrar o paradigma de sair da era da industrial para entrar na era do conhecimento. A partir desta mudança, a organização deve estimular as pessoas a explorar mercado, o setor e novas idéias, assim como a melhor forma de aplicá-las na organização.

Os funcionários de uma empresa adicionam variabilidade ao processo de produção, pois diferem entre si em habilidades, atitudes e personalidade, podendo alterar a qualidade do serviço que executam; cabe à empresa planejar seus processos de forma eficaz e procurar aprender com os erros que comentem (Lovelock e Wright, 2001).

Argyris (2000) relata que o sucesso competitivo depende, cada vez mais, do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender. Quando a empresa desenvolve atitudes e comprometimento adequado, o aprendizado é consequência; empresas que desenvolvem estruturas que abrangem programas de remuneração e avaliação de desempenho, desenvolvem empregados motivados e comprometidos.

O aprendizado organizacional, segundo Garvin (2000), pode ser visto ao longo de três estágios: a primeira fase é cognitiva, e os membros da organização são expostos às novas idéias, ampliando seus conhecimentos e mudando sua forma de pensar; a segunda fase é comportamental, quando os empregados começam a internalizar novas idéias e a alterar seu comportamento; a terceira fase refere-se à melhoria do desempenho, ocorrendo mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados, tais como: superioridade de qualidade e entrega do produto ou conclusão da prestação do serviço, maior participação de mercado e outros ganhos tangíveis. As mudanças cognitivas e comportamentais precedem as melhorias de desempenho.

O grande volume de informações geradas pela colaboração informal das empresas dificilmente podem ser medidas, rastreadas e encontradas e acabam sendo perdidas (Derossi, 2002).

Para a empresa transformar-se numa organização que aprende, deve seguir alguns passos simples: o primeiro é promover um ambiente propício ao aprendizado; treinamentos para a solução de problemas e outras formas básicas de aprendizagem são fundamentais. Outro fator importante é a abertura das fronteiras organizacionais (simpósios, projetos que assegurem o fluxo de informações) e o estímulo ao intercâmbio de idéias. Também é necessário que os gerentes estejam preparados para promover estes processos de mudanças ambientais e análises estratégicas. Todos estes esforços em conjuntos auxiliam a eliminar as possíveis barreiras que venham a atrapalhar o aprendizado (Garvin, 2000).

Para Argyris (2000), existe a necessidade de concentrar o foco dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua na maneira como os empregados e os gerentes raciocinam sobre seu próprio comportamento.

Deste modo, pode-se concluir que é de suma importância a mudança do comportamento e cultura organizacional, e também o rompimento das defesas individuais de todos os envolvidos - supervisores, gerentes e empregados em geral - para que a organização entre na fase da aprendizagem contínua.

### **2.3.3 Importância da Gestão do Conhecimento**

A revolução da tecnologia no meio das comunicações trouxe mudanças econômicas que acentuam a importância do conhecimento. Para uma empresa, é mais lucrativo investir uma certa quantia em seus ativos de conhecimento do que direcionar seus gastos para ativos materiais (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Os ativos baseados em conhecimento, juntamente com outros dois bens intangíveis da organização, os clientes e os fornecedores, constituem a base interna e externa da empresa. Ao medir os ativos intangíveis, a organização deve ter como objetivo principal aprender a conhecer realmente a empresa e seu funcionamento (Sveiby, 2000).

Ao conquistar uma liderança em conhecimento coletivo, a empresa estabelece uma longa distância difícil de ser alcançada pelos concorrentes (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

A comunicação no mundo empresarial torna-se cada vez mais importante, e é fácil perceber que as organizações estão buscando intensamente a sua estruturação em torno da informação (Lemos e Cunha, 1997).

Drucker *apud* Mendes e Souza (1997) afirma que o conhecimento se traduz na informação eficaz, em ação, e com foco nos resultados e constitui ferramenta hábil para tornar o conhecimento produtivo.

Dretske e Machlup *apud* Mendes e Souza (1997) dizem que a informação é um fluxo de mensagens que acrescenta força para reestruturar ou mudar o conhecimento. Mendes e Souza (1997) concluem que o conhecimento necessita de ordenação das informações e deve estar comprometido com a atividade fim da organização.

Garfield *apud* Mendes e Souza (1997) cita a organização inovadora como sempre voltada para a aprendizagem, sendo um laboratório gigante, onde o recolhimento de informação e conseqüente construção do conhecimento estão sempre acontecendo e fazem parte do trabalho de cada empregado.

Prusak *apud* Mendes e Souza (1997) afirma que o capital intelectual tem sido formalizado e trabalhado para produzir bens de alto valor para as organizações; desta forma, conclui-se que a administração do capital intelectual pode melhorar o desempenho financeiro da empresa.

Sendo o capital intelectual considerado fundamental para o desenvolvimento competitivo da empresa, pode-se afirmar que é importante que o conhecimento organizacional possa ser usado como uma ferramenta que possibilite à organização obter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

#### **2.3.4 Os capitais do conhecimento**

Cavalcanti e Gomes (2001) apresentam um modelo fundamentado em quatro formas de capitais e bens de conhecimento, os quais estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Capitais do conhecimento

Capital Ambiental	Características sócio-econômicas da região, valores éticos e culturais, bem como aspectos governamentais, financeiros e legais.
Capital Intelectual	Capacidade, habilidade e experiências das pessoas e dos conhecimentos formais. É intangível e não pertence à organização.
Capital Estrutural	Cultura organizacional, conceitos, modelos, rotinas, sistemas administrativos, sistemas de informática.
Capital de Relacionamento	Relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros.

Fonte: Adaptado de Cavalcanti e Gomes (2001)

A sinergia entre as quatro formas de capitais do conhecimento é imprescindível para que a organização obtenha sucesso na Gestão do Conhecimento; esta integração entre



os capitais é o caminho para que aconteça o crescimento da empresa e o conseqüente sucesso que almeja para obtenção da qualidade (Cavalcanti e Gomes, 2001).

Existem várias formas usadas pelas empresas para gerenciar o conhecimento, que vão desde discussões entre grupos de funcionários sobre suas atividades diárias, encontros e reuniões regulares com funcionários para achar novas idéias, programas de treinamento tradicionais no local de trabalho ou baseado em computador, até mesmo informações disseminadas em rede *intranet* (Clarke, 2000).

Desta forma, pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento pode ser baseada em experiências, conhecimentos e vivências internas da empresa, mas também deve visar a busca de informações fora do ambiente organizacional, como por exemplo, através da *Internet* ou aplicando técnicas de *benchmarking*. Para que a Gestão do Conhecimento funcione, a organização deve incentivar a coleta de informações, através da utilização correta dos melhores e mais adequados recursos e ferramentas a serem usados na busca de informações. Cabe, ainda, à organização adotar uma cultura interna de confiança e liderança que fomente a busca do conhecimento: este é o primeiro passo para a implementação da Gestão do Conhecimento.

Uma significativa parcela do conhecimento de uma empresa se encontra armazenada nas mentes de seus funcionários. Quanto maior for o papel do conhecimento para a criação de valores da organização, mais importantes se tornam as atividades intelectuais dos funcionários (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Por isto, algumas empresas consideram vital a manutenção do capital intelectual que possuem; isto tem levado os administradores das organizações a reconhecer como cada vez mais importante o conhecimento para o sucesso da empresa.

Para Shockley III (2000), as questões relativas ao conhecimento podem evoluir de conhecimentos dos funcionários envolvidos em processos produtivos para práticas que podem ser aplicadas em ciclos de qualidade que visem melhorias nos processos e na cadeia produtiva como um todo na organização. A coleta e uso contínuo das informações obtidas podem propiciar à empresa ganho de tempo e conseqüentemente de produtividade.

Para que ocorra o sucesso neste processo de coleta de informações, é necessário que a empresa tenha gerentes que sejam líderes hábeis em incentivar aos funcionários expor suas idéias e experiências, fazendo com que os empregados se sintam livres para produzir conhecimento, sem que sejam punidos pela empresa; pessoas livres para pensar são mais acessíveis também para transmitir e repassar informações (Shockley III 2000).

Berry (1998) afirma que equipes motivadas trabalham com empenho e tendem a desempenhar suas funções com qualidade, revertendo em resultados positivos para a organização. Para que isto ocorra, são necessários bons líderes, que saibam conduzir bem os negócios. Estes líderes, na verdade, são excelentes treinadores de times, que dirigem suas equipes, fornecendo-lhes ferramentas e orientações adequadas.

O gerenciamento da informação na organização se relaciona com a integração de três fatores importantes: as pessoas, a própria estrutura da organização e o ambiente externo a ela, conforme pode ser vista na Figura 1 (Cavalcanti e Gomes, 2001).

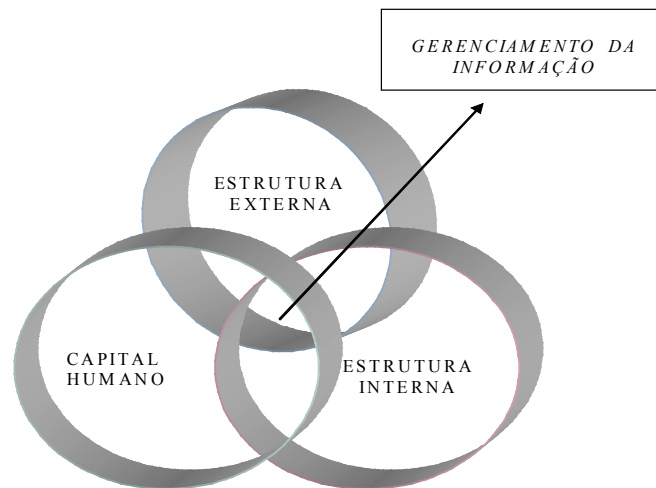


Figura1: Gerenciamento da informação  
Fonte: Adaptado de Cavalcanti e Gomes (2001)

O capital humano é o principal alvo, entendido pelas empresas como mais importante na Gestão do Conhecimento; o capital humano, em um sentido mais amplo, pode ser entendido como o conhecimento e habilidades, bem como a capacidade auto-reflexiva de identificar e encontrar novas fontes de conhecimento e de habilidades, denominadas muitas vezes de criatividade ou iniciativa (Spender, 2001).

Duffy (2000), afirma que o conceito do capital humano está relacionado ao capital intelectual e pode ser confundido com este último. O capital intelectual é mais amplo e abrange o conhecimento acumulado da empresa relacionado com pessoas, metodologias, patentes e projetos. Já o capital humano faz parte do intelectual, pois diz respeito às pessoas, seus conhecimentos e experiências. A administração do capital humano oferece à organização o contato com o potencial dos funcionários, permitindo colocá-los em prática.

Grandes empresas do setor de serviços constroem uma comunidade humana (a organização e seus parceiros) que serve aos clientes e comunidade humanamente; os fortes valores da instituição capacitam os seres humanos para que possam executar todo o seu potencial como pessoas e membros da comunidade, contribuindo, desta forma, com a criação de valores dentro e fora da empresa. A empresa, por sua vez, sobrevive com sucesso por estar cheia de vida e todo este ciclo de sustentação dos negócios só reafirma a grande importância que representam os valores humanos para a organização (Berry, 2001).

### **2.3.5 Tipos de conhecimento**

Para Jóia (2000), as pessoas apresentam grande dificuldade em transformar dados e informações em conhecimento, e para contextualizar o assunto Gestão do Conhecimento é necessário abordar alguns conceitos importantes sobre dados, informações e conhecimento. Dados são conjuntos de fatos discretos e objetivos sobre eventos. Eles podem ser entendidos numa organização como registros estruturados de transações, segundo Davenport e Prusak *apud* Jóia (2000).

Informações são dados com atributos relevantes, segundo Drucker *apud* Jóia (2000). O conhecimento está ligado às experiências e valores da pessoa, a padrões de

conhecimentos e analogias; também é chamado de conhecimento tácito e em uma organização está na mente dos funcionários. Há também o conhecimento explícito, que pode ser transferido e encontra-se, geralmente, documentado (Jóia, 2000).

Rose e Ito (1996) afirmam que o conhecimento tácito originado das sugestões e participações dos funcionários é altamente válido, pois descreve fatos e experiências dificilmente observados durante os processo de desempenho das funções; além disto, oferecem ao empregado a oportunidade de articular seus conhecimentos. A Figura 2 apresenta a relação hierárquica existente entre os níveis dos componentes básicos que constroem o conhecimento.

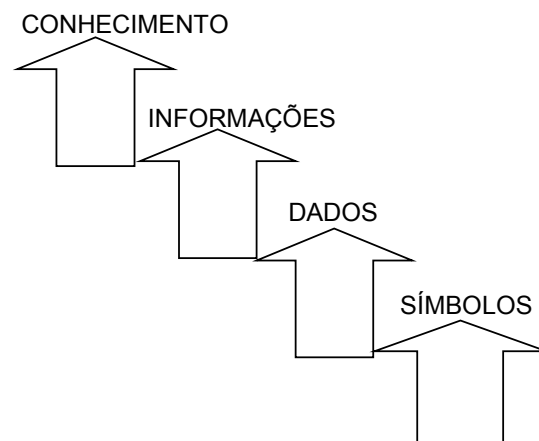


Figura 2: Relações entre os níveis hierárquicos do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Rehäuse e Kremar *apud* Probst, Raub e Romhardt (2002)

Os movimentos entre os níveis são vistos como um processo de enriquecimento; os símbolos, ao receberem regras de sintaxe, passam a ser dados; estes são passíveis de interpretação e passam a fornecer informações a quem os recebe; as informações, quando usadas de forma interligada e em atividades específicas, constroem o conhecimento (Probst, Raub e Romhardt , 2002).

A Gestão do Conhecimento só ocorre quando o gestor consegue desenvolver

uma abordagem integrada, distinguindo-se primeiramente dados, informações e conhecimentos, e em segundo lugar reconhecendo as relações entre eles (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

O conhecimento pode ser adquirido através de um “aprender-fazer”, em busca do desenvolvimento de produtos e serviços e pela pesquisa e desenvolvimento ou uso de sugestões dos empregados, voltadas aos ciclos de qualidade. Deste modo, ampliando as formas de busca do conhecimento, a aquisição pode ser feita dentro da empresa, internalizando práticas distintas que a organização já detém. Outra forma de aquisição se reporta à busca do conhecimento fora do ambiente organizacional, através de pesquisas de *marketing* ou utilização de ações estratégicas de outras empresas, seguindo modelos de produtos, serviços ou outros arranjos organizacionais (Rose e Ito, 1996).

Para Howell *apud* Rodrigues (2001), a informação refere-se a itens separados de dados, e o conhecimento envolve o uso de informações em contextos específicos, onde explica o conhecimento tácito como aquele que é internalizado pelo indivíduo e de difícil transferência para outros; já o conhecimento explícito é codificado e pode ser transmitido por experiências diretas ou mesmo através de um manual de instruções.

O conhecimento tácito, no ambiente organizacional, apresenta três componentes: o consciente, quando o indivíduo consegue entender e explicar o que faz; o componente automático, que ocorre quando o indivíduo não tem consciência do que está aplicando e o desempenha de forma não-consciente; e o componente coletivo, o qual é desenvolvido e compartilhado com os outros e é resultado de uma formação aprendida em um contexto social específico (Oliveira Junior, 2001). O Quadro 2 apresenta uma matriz dos tipos de conhecimento, segundo Spender *apud* Oliveira Jr. (2001, p. 134):

Quadro 2 : Matriz dos tipos de conhecimento

<b>Conhecimento</b>	<i>Individual</i>	<i>Social</i>
<i>Explícito</i>	Consciente	Objetivado
<i>Implícito</i>	Automático	Coletivo

Os conhecimentos citados por Spender podem constituir a base para o modelo organizacional com vantagem competitiva (Fleury e Oliveira Jr., 2001).

Nonaka (2000) ressalta que a criação do conhecimento passa por um processo de explicitação do conhecimento tácito e é importante para a empresa criadora do conhecimento a forma como projeta a organização e define seus papéis, responsabilidades estruturais e práticas que irão converter a visão empresarial em tecnologias e novos produtos.

A produção do conhecimento depende de comunicação e diálogos freqüentes e compartilhamento de informações entre os membros da organização. Muitas vezes, isto envolve a redundância; incentivar várias equipes a trabalhar e explorar o mesmo tema, discutindo abordagens variadas pode desenvolver uma visão comum sobre a melhor abordagem a ser feita (Nonaka, 2000).

Duguid e Brown (2001) relatam que existe o conhecimento disponível, aprendido pela prática e que confere aos indivíduos a capacidade de responder às situações reais e de fazer as coisas, em vez de falar sobre elas de forma abstrata. Esta prática pode ser baseada na teorização e pode variar em cada indivíduo, podendo produzir resultados diferentes.

### ***2.3.6 Construção do modelo de aprendizagem***

#### *2.3.6.1 O conhecimento na organização*

Rose e Ito (1996) afirmam que as organizações podem adquirir conhecimento de diversas formas, e a mais tradicional delas é herdando as informações e idéias de seu fundador ou criador. Mas a busca do conhecimento pode, também, ser parte da própria cultura organizacional, e ser usada de forma instintiva, sem nenhuma estruturação pré-estabelecida.

Ainda de acordo com Rose e Ito (1996), o objetivo fundamental da criação de

novos conhecimentos é a renovação e atualização das competências organizacionais, em busca de maior qualidade e posicionamento competitivo de seus serviços e produtos, decisões e competências organizacionais.

O conhecimento é considerado útil para a organização quando representa um incremento para sua capacidade de gerar resultados (Mendes e Souza,1997).

Para que a organização se torne capaz de aprender, é necessário, primeiramente, que possa ensinar às pessoas como raciocinar sobre seus comportamentos, encontrando formas de romper as barreiras que bloqueiam o aprendizado organizacional, pois a maioria dos indivíduos não sabe como aprender (Argyris, 2000).

As comunidades que se encontram dentro das organizações constituem áreas de invenção local, onde ocorrem o imprevisto e as inovações. Na tentativa de se ajustar a um ambiente mutante e às demandas das rotinas da organização, bem como às divisões do conhecimento, é que se desenvolvem pelas comunidades entendimentos, visões de mundo e práticas características da própria organização (Duguid e Brown, 2001).

Desta forma, conclui-se que o grande sucesso da organização se baseia em usar corretamente toda a gama de conhecimento de todas as comunidades nela inseridas, de forma vantajosa e competitiva, a fim de produzir inovações em seus produtos, processos e práticas.

Fisher (1996) ressalta que muito poucos trabalhadores decidem produzir deliberadamente bens ou serviços de qualidade inferior e que a maioria gostaria que seu trabalho fosse melhorado.

Em geral, a experiência pode ensinar muito para uma organização, mas é importante que se possa aprender como fazer corretamente, e não somente ficar vivenciando repetidamente os mesmos erros ao longo dos anos. Para que os gerentes das organizações possam capitalizar sobre as experiências bem-sucedidas, é necessário que disponha de ferramentas os quais permitam captar o conhecimento e disseminar os ensinamentos (Kleiner e Roth, 2000).

Pode-se afirmar, então, que o aprendizado se desenvolve a partir da mudança de comportamento e atitudes dos empregados. Isso deve ocorrer em todos os níveis, e comportamentos defensivos podem atrapalhar o processo do aprendizado.

Apoiar o conhecimento das comunidades na organização é importante para que ocorra o desenvolvimento espontâneo deste conhecimento. Uma pessoa pode pertencer a mais de uma comunidade; neste sistema criam-se canais informais e produtivos de informações (Duguid e Brown, 2001).

Para Argyris (2000), o comportamento defensivo denota uma forma de defesa própria das pessoas, que são resistentes a autocríticas e reconhecimento das próprias deficiências. É importante que a organização prepare seus membros para vivenciar a Gestão do Conhecimento, reprimindo sentimentos negativos, incentivando e valorizando as vitórias da equipe e administrando as derrotas de forma racional, para que representem claramente uma oportunidade de aprendizagem ao grupo.

O conhecimento pode ser distinguido entre conhecimento do indivíduo e do grupo, da organização e da rede de organizações; o aprendizado entre os indivíduos ocorre através da interação entre pequenos grupos. A transferência de conhecimento pode acontecer de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma função, onde a diferença na codificação da linguagem dos grupos é mínima. No caso de ocorrência vertical, entre grupos diferentes, a codificação tem um papel central. Para se facilitar o processo, é importante se usar uma codificação acessível a todos. (Fleury e Oliveira Jr., 2001).

Desta forma, pode-se afirmar que diferentes comunidades da empresa apresentam também diferentes padrões de opiniões e conhecimentos, e conseqüentemente modos distintos de transferências do conhecimento.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), o desenvolvimento de um código comum e compartilhado pelas organizações pode facilitar a transferências de conhecimentos e constituir uma vantagem competitiva.

Existem três pontos importantes e principais referentes à natureza intrínseca do conhecimento e que são relevantes para a ação estratégica, os quais estão expostos no



### Quadro 3.

O aprendizado pode despertar momentos e emoções por vezes dolorosas, mas deve ser ressaltado ao grupo que o resultado das vivências serão positivos para todos. Existem diversas formas de aprendizagem que podem ser aplicadas na organização e que são abordadas segundo Garvin (2000), conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 3: Pontos estratégicos do conhecimento

1. Definição do conhecimento que deve ser desenvolvido pela empresa.
2. Como as empresas devem compartilhar o conhecimento que constituirá sua vantagem competitiva.
3. Quais as formas pelas quais o conhecimento constitui a vantagem da empresa pode ser protegido e quais as possibilidades estratégicas ligadas à natureza do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Oliveira Jr. (2001)

O aprendizado organizacional passa por uma série de estágios. A primeira fase é a cognitiva, quando os membros da organização são expostos a novas idéias, ampliando seus conhecimentos e começam a pensar de forma diferenciadas. A segunda fase é comportamental, pois os empregados passam a internalizar as novas idéias e conhecimentos, iniciando uma mudança de comportamento. A terceira fase é a da melhoria do desempenho, quando as mudanças de comportamento acarretam melhorias nos resultados e qualidade superior nos processo, possibilitando ganhos à organização. Algumas ferramentas podem auxiliar uma auditoria do aprendizado, a fim de verificar os ganhos reais da organização: levantamentos, questionários e entrevistas, além da observação direta deste propósito (Garvin, 2000).

Quadro 4: Formas de aprendizado

Forma de aprendizado	Descrição
Solução de problemas de forma sistemática	Baseada na filosofia e métodos do movimento da qualidade, inclui a confiança em métodos científicos para diagnóstico de problemas, gestão baseada em fatos, e uso de ferramentas estatísticas simples.
Experimentação	Envolve a busca sistemática e teste de novos conhecimentos, sob duas formas básicas: programas contínuos de experimentos e projetos de demonstração envolvendo mudanças holísticas, visando desenvolver novas capacidades organizacionais.
Aprendizado com as próprias experiências	Baseado na análise de sucesso e fracasso e avaliação sistemática, a fim de registrar os ensinamentos de forma aberta e acessível a todos os empregados.
Aprendizado com os outros	A partir da observação do ambiente externo, a organização desenvolve novas perspectivas e implementação das melhores e mais adequadas práticas para seu contexto.
Transferência de conhecimentos	A organização dissemina o conhecimento com rapidez e eficiência, usando abordagens diversas (apresentações orais, treinamentos, relatórios, visitas, rodízio de pessoal, dentre outras).

Fonte: Adaptado de Garvin (2000)

### 2.3.6.2 Elementos construtivos da Gestão do Conhecimento

Probst, Raub e Romhardt (2002) subdividem a Gestão do Conhecimento em elementos construtivos que facilitam sua análise e estruturação. O conceito baseia-se em considerações teóricas e práticas, ou seja, é definida através da pesquisa-ação e identifica alguns processos considerados essenciais na Gestão do Conhecimento, estando inter-relacionadas, os quais são:

- a) identificação do conhecimento – significa analisar e descrever o ambiente do conhecimento na organização; para uma gestão eficaz, deve haver transparência interna e externa que possibilite aos funcionários a achar a ajuda que necessitam para solucionar seus problemas; a empresa deve identificar o ambiente do conhecimento que é relevante à organização. Na maioria das vezes, os ativos do conhecimento são desconhecidos e identificando as especializações no seu ambiente interno possibilita a identificação de o “quem sabe o quê”;

- b) aquisição do conhecimento – as organizações trazem uma parte do seu conhecimento de fontes externas à organização, através de relações com clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes, pode constituir um potencial considerável de conhecimentos, os quais devem ser considerados no processo de gestão. As organizações podem adquirir conhecimento no mercado externo através de profissionais externos, de outras empresas com processos similares aos seus (cooperações, parcerias, alianças estratégicas), contato com clientes e parceiros e aquisição de produtos do conhecimento (software, projetos, patentes e licenciamentos de produtos ou serviços);
- c) desenvolvimento do conhecimento – consiste nos esforços direcionados para produzir capacidades inexistentes dentro ou fora da organização. Está relacionado ao desenvolvimento de pesquisas de novas habilidades, produtos, idéias e processos;
- d) compartilhamento e distribuição do conhecimento - conhecer quem deve saber o quê, e como deve ser compartilhado e distribuído o conhecimento, bem como definir a forma correta de disseminá-lo são elementos que podem garantir a aplicação do conhecimento. O compartilhamento é um bem que só pode ser transferido em trocas pessoais entre os indivíduos e a distribuição correta do conhecimento, além de compartilhar receitas de sucesso, significa repassar o conhecimento sobre a forma de evitar os erros;. O desenvolvimento do conhecimento, como parte integrante da Gestão do Conhecimento concentra-se especificamente na ampliação de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e mais eficiências dos processos. O desenvolvimento do conhecimento no ambiente interno da organização é extremamente estratégico, possibilitando o controle das competências essenciais. A criatividade é uma importante qualidade do indivíduo que leva ao surgimento do conhecimento e pode ser útil para a organização. Uma outra forma de desenvolver o conhecimento novo é a capacidade individual de solucionar problemas. Ambas as formas (qualidade e capacidade para resolver problemas) constituem elementos importantes no desenvolvimento do conhecimento. Existem várias formas de estimular a inovação na construção do conhecimento no âmbito interno da empresa;
- sugestões dos funcionários – é uma forma de captação de idéias que pode ser valiosa fonte de inovação para a empresa, mas deve estar bem estruturada , assim como a empresa deve possuir uma cultura organizacional que permita seu aproveitamento e

aplicação,

- solucionando problemas - quando formalizadas as idéias, podem garantir que fatores importantes não sejam esquecidos desde o início do processo,
  - conhecimento através da ação – se encontra nas habilidades desconhecidas pelo próprio indivíduo, sendo caracterizado como conhecimento tácito e ocorre no desempenho das atividades diárias,
- e) utilização do conhecimento – deve haver a garantia da aplicação do conhecimento de forma produtiva na organização, sejam eles originados de dentro ou de fora da organização. O uso do conhecimento traz benefícios e sua gestão bem-sucedida como conhecimento em ação traz à empresa processos de qualidade;
- f) retenção de conhecimento – a retenção seletiva e adequada do conhecimento requer gestão; para isto a organização deve estruturar bem os processos de seleção, armazenagem e atualização regular do conhecimento, dos quais dependerá a retenção do conhecimento.

### 2.3.6.3 *Benchmarking*

O *benchmarking* é uma ferramenta bastante utilizada quando se pretende comparar uma empresa com a outra ou um setor com o outro. A comparação deve se basear em uma empresa ou organização que seja líder no momento, segundo Lemos e Cunha (1997).

Leibfried *apud* Lemos e Cunha (1997), define *benchmarking* como uma análise prática das atividades, objetivando entender processos ou atividades, com a finalidade de alcançar a melhoria contínua. Para Garvin (2000), o *benchmarking* pode ser visto como uma forma de desenvolver a perspectiva externa e pode ter como fonte de idéias os próprios clientes da organização.

Para Fisher (1996), aplicar *benchmarking* significa examinar atividades vitais para o negócio de uma empresa e comparar o desempenho destas atividades com o desempenho de outras organizações e existem quatro tipos que devem ser aplicados de acordo com os objetivos específicos da empresa, conforme demonstrado no Quadro 5.

Em resumo, *benchmarking* pode ser encarado como uma forma de auto-avaliação da empresa, permitindo-lhe questionar, de forma crítica, como aprender a operar melhor.

Conversar com os clientes pode ser uma forma de estimular o aprendizado, pois eles podem fornecer informações atualizadas sobre produtos e proporcionar comparações com os concorrentes, trazer idéias sobre mudanças e dar *feedback* sobre serviços e padrões de uso (Garvin, 2000).

Quando o cliente não consegue manifestar com clareza suas necessidades ou não lembra dos problemas recentes que enfrenta quando em contato com o serviço do fornecedor, o gestor da organização deve observar os desempenhos e o cliente em ação (Garvin, 2000).

Quadro 5: tipos de *benchmarking*

Tipo	Características
Interno	É aplicado à organização que deseja comparar seus processos internos e sua eficiência; é limitado e pouco eficiente em empresas de pequeno porte.
Competitivo	A organização busca soluções fora de seu ambiente, comparando-a com seus concorrentes. Diz à empresa onde ela se encontra perante seus concorrentes, porém não ensina como chegar ao mesmo nível.
Funcional	Baseado na observação de empresas que não são concorrentes, mas utilizam processos similares, permitindo o aperfeiçoamento dos processos internos.
Genérico	Estuda os processos dos concorrentes líderes e permite uma comparação com seu desempenho; porém não permite aprofundamentos do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Fisher (1996)

### ***2.3.7 O valor do conhecimento coletivo na organização***

O conhecimento organizacional pode estar concentrado em um indivíduo, que pode representar o funcionário-chave, portador do conhecimento. A perda de um desses funcionários pode representar um grande problema para a organização e perigos como estes têm levado as empresas a trabalharem o conhecimento em seu ambiente, a fim de que se forme uma base que possa garantir o sucesso da organização, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002).

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam ainda que sucesso de muitos projetos e estratégias depende da combinação eficiente de diferentes trabalhadores do conhecimento e diferentes componentes do conhecimento, e o conhecimento coletivo é particularmente importante para a sobrevivência da organização em longo prazo

Mendes e Souza (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional pressupõe a existência de um sistema de informações planejado e já em funcionamento, mas que respeite as necessidades individuais e coletivas nos vários níveis organizacionais e gerenciais.

Tornar o conhecimento do indivíduo disponível para a organização e conseqüentemente transformá-lo em coletivo requer o atendimento de certas condições. Deve existir interação e comunicação entre os detentores do conhecimento, evitando-se as comparações que possam criar barreiras entre as pessoas. A transparência deve garantir que todos os conhecimentos disponíveis sejam conhecidos e aproveitados. As integrações das habilidades individuais e dos elementos que compõem o conhecimento eliminam possíveis limitações que podem levar a soluções de problemas, possibilitando níveis de liberdade entre os indivíduos e grupos que propiciam a produção do conhecimento e de soluções dos problemas da organização Probst, Raub e Romhardt (2002).

Nas organizações modernas, o conhecimento coletivo se encontra centrado nas equipes e grupos que pesquisam, analisam e trabalham para promover o conhecimento Probst, Raub e Romhardt (2002).

### **2.3.8 A pesquisa na Gestão do Conhecimento**

A pesquisa tem papel fundamental na construção do modelo de Gestão do Conhecimento. Brown (2000) apresenta alguns princípios que reformulam o conceito de pesquisa, voltando-a para inovação incremental: a pesquisa sobre novas práticas de trabalho é importante tanto quanto sobre novos produtos; explorar novos potenciais e formas de trabalho mais eficazes, estudando a tecnologia em uso é essencial para que a empresa atinja e incorpore com êxito novas tecnologias da informação. É importante, também, para a organização, reconhecer que a inovação ocorre em todos os níveis da empresa, e que é fundamental saber utilizá-la e aprender com isto. Também cabe à empresa reconhecer que o principal parceiro de inovação nas pesquisas é o cliente; ou seja, deve ocorrer a identificação das necessidades do cliente para que haja melhoria na capacidade de inovação da empresa.

A construção do conhecimento é baseada em fontes internas e externas à empresa. A coleta de informações pode acontecer através de esforços internos em pesquisa e desenvolvimento ou em colaborações externas. Existem duas formas amplas de conhecimento que acontecem nestes processos: o conhecimento universal e o conhecimento tácito. O conhecimento universal é genérico e pode ser entendido e captado por qualquer outra empresa ou concorrente, como por exemplo, processos, especificações técnicas e padronizações. Este conhecimento pode ser propriedade da empresa, mas é mais fácil de ser adquirido, por ser transparente e aberto à imitação (Fleury e Oliveira Jr. , 2001).

O conhecimento tácito não é imitado com facilidade, nem entendido de forma clara fora do ambiente da organização, pois é difícil de ser decifrado transmitido ou copiado. Este conhecimento provém, normalmente, de experiências compartilhadas entre as pessoas, e refere-se também às habilidades pessoais e competências individuais. É possível à organização encontrar subsídios para a construção do conhecimento não só dentro da organização, mas também junto a seus fornecedores e clientes (Rose e Ito, 1996).

Spender *apud* Fleury e Oliveira Jr. (2001), divide o conhecimento tácito em quatro tipos: científico (social, abstrato e móvel), consciente (focado no indivíduo e explícito), comunitário (inter-relacionado à cultura) e automático (focado no indivíduo e

assumido como verdadeiro). Cada um dos tipos de conhecimento deve ser identificado e gerenciado de forma competitiva para a empresa.

A empresa deve ser capaz de captar as fontes de inovação existentes no contexto organizacional; muitas idéias geradas pelos empregados se perdem, por não haver um aproveitamento de forma sistemática, que possa transformá-las em conhecimento. Estas novas idéias informais podem ser de fundamental importância para o aprendizado organizacional, desde que sejam utilizadas as ferramentas corretas para captá-las e difundí-las sistematicamente. A forma como os grupos interagem e se comunicam é fundamental, tanto quanto o grau de conhecimento de cada um, pois a base da obtenção do conhecimento é confiança, interação e boa comunicação entre os participantes da organização (Derossi, 2002).

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) afirmam que todo profissional domina um corpo de conhecimentos, operado em quatro níveis: o conhecimento cognitivo ou *know-what*, traduzido pelo conhecimento básico de uma disciplina ou assunto; as habilidades avançadas ou *know-how*, que é a habilidade profissional; a compreensão sistêmica ou *know-why*, que é a capacidade de antecipar conseqüências instintivamente; e a capacidade motivada ou *care-why*, que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. O valor do intelecto aumenta na medida em que o profissional passa para uma escala superior.

Para Derossi (2002), existem, basicamente, três fatores importantes a se conhecer para o processo colaboração da construção do conhecimento:

- a) qual assunto será captado - buscar o conhecimento que possa ser aplicado para solução de problemas não só idênticos, mas similares ao mesmo;
- b) conhecer quem participará da construção do conhecimento – localizar o(s) especialista(s) nas áreas e saber suas características, qualificações e possíveis ensinamentos que podem ser dados à construção do conhecimento;
- c) saber como o processo de aplicação do conhecimento pode gerar a solução do problema apresentado, quantas pessoas envolverão e em que ciclo ou momento deve ser aplicado.



Durante anos as organizações aplicavam duas formas para alavancar o crescimento intelectual do empregado: aplicando treinamento intenso ou submetendo o funcionário a programas de trabalhos rigorosos. Mas as novas tecnologias e abordagens gerenciais têm levado as organizações a desenvolver soluções adaptadas às necessidades de seus negócios, segundo Quinn, Anderson e Finkelstein (2000).

Empresas que aplicam a Gestão do Conhecimento tendem a ser líderes no mercado e também no próprio ambiente educacional. Os resultados positivos se refletem no aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos ao cliente, no aumento de oportunidades de novos negócios, na adequação dos serviços para satisfação dos clientes e sua valorização. No entanto, o saldo positivo também aparece no ambiente organizacional, pois a empresa torna-se seguramente detentora do conhecimento que a move. Independente o ir e vir de seus profissionais, a base de conhecimento e suas interações permanecem com um ativo da organização (Derossi, 2002).

## **CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA EMPRESA E MÉTODO DE TRABALHO**

### **3 APRESENTAÇÃO**

Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira compreende a apresentação da empresa, seu ambiente e a pesquisa que determina o índice de satisfação do cliente com o atendimento nas agências de correios; a segunda parte descreve o modelo conceitual aplicado para a Gestão do Conhecimento e a metodologia adaptada à ECT.

### **3.1 *Caracterização da empresa e seu ambiente***

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, denominada também ECT, é uma empresa pública ligada ao Ministério das Comunicações. A estrutura da empresa é padronizada em âmbito nacional. A ECT está presente em todos os municípios brasileiros e sua estrutura de atendimento compreende 12.520 agências e 16.800 postos autorizados de venda de produtos.

Os Correios empregam 94 mil pessoas e estão presentes em todos os 5.561 municípios brasileiros, tendo apresentado um faturamento de R\$ 5 bilhões no ano de 2001. A estrutura logística da empresa conta com 428 caminhões, 3.939 furgões, 7.353 motocicletas e 37 aviões que movimentam e transportam as cargas dos Correios em todo o território nacional. A empresa possui um centro denominado Administração Central - AC, cuja sede localiza-se em Brasília e congrega todo o sistema nacional da empresa; sua atribuição é realizar as definições e decisões corporativas dos Correios.

A ECT conta, ainda, com 24 Diretorias Regionais - DR, com sedes localizadas nas capitais dos principais estados brasileiros, e cuja finalidade é coordenar as ações e diretrizes definidas pela Administração Central. As Diretorias Regionais, embora possuam estruturas diferenciadas nacionalmente pelo tamanho ou grau de complexidade das operações em cada estado, executam atividades ou funções semelhantes.

As Diretorias Regionais estão divididas em Regiões Operacionais – REOP, utilizando como critério de divisão fatores geográficos, número de agências de correios e agências operacionais (responsáveis pelo tratamento e distribuição de correspondências), grau de complexidade das operações ou definição estratégica. Cabe à Região Operacional a tarefa de coordenar as atividades das agências de correios. Os anexos A e B demonstram sucintamente os organogramas da ECT e da Diretoria Regional do Rio Grande do Sul.

#### **3.1.1 *A rede nacional de atendimento***

As agências têm importante papel na estrutura da ECT, pois a elas cabe a prestação de serviços aos clientes na atividade de atendimento, bem como na atividade de

distribuição de correspondências e encomendas.

A rede de atendimento apresenta dois tipos de agências: agências próprias, geridas exclusivamente pela ECT e agências franqueadas, que são terceirizadas, em parcerias com outras organizações de caráter privado ou público e que trabalham sob a supervisão técnica e orientação da ECT, sob o sistema de *franchising*.

Na categoria de agências próprias, existem aquelas que trabalham exclusivamente com atendimento a clientes, comercializando produtos e serviços; uma segunda situação refere-se às agências que, além do atendimento e comercialização de produtos e serviços, prestam o serviço de distribuição domiciliária de encomendas e correspondências.

Além da rede física de agências, a ECT tem colocado à disposição do cliente outros canais de atendimento, através do *site* na *internet* ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)) e da Central de Atendimento ao Cliente – CAC, através do telefone (0800-5700100).

O *site* da empresa oferece atendimento *on-line*, possibilitando ao cliente efetuar compras na loja virtual, enviar cartas e telegramas, esclarecer dúvidas sobre serviços, preços e prazos de encaminhamento, consultar CEP, rastreamento de encomendas e correspondências registradas, registrar reclamações e solicitações de visitas de representantes comerciais. Também disponibiliza informações sobre a localização das agências e respectivos endereços e telefones, possibilitando ao usuário participar de licitações promovidas pela empresa, divulgando os editais, informando ainda sobre concursos públicos.

O *site* dos Correios foi criado em 1997, tendo sido escolhido como um dos destaques da *internet* no Brasil pela revista InfoExame. A Figura 3 apresenta o resultado de conceitos bom e ótimo resultantes de uma pesquisa realizada pelos Correios entre os 2.253 internautas, avaliando o *site* da empresa.

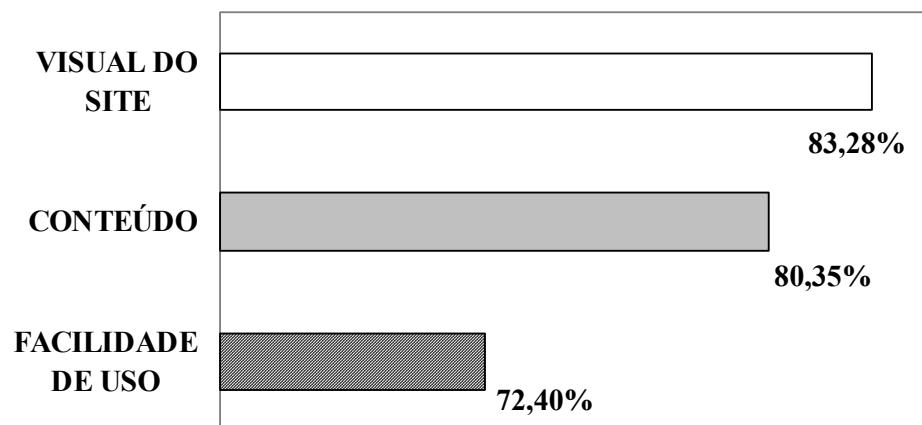


Figura 3: Percentual de conceitos bom e ótimo obtidos em pesquisa sobre o site dos Correios

Fonte: Revista CEP Brasil n. 27

A Central de Atendimento ao Cliente – CAC, foi criada em 2001, a partir da reformatação e ampliação do Serviço de Atendimento ao Usuário – SAU. Somente no ano de 2001, o CAC atendeu um número expressivo de 4.553.534 chamadas, e registrou um crescimento de 25% em relação a seu antecessor SAU. Esta nova versão de constitui uma ferramenta de relacionamento com o cliente, que através dele pode obter informações sobre CEP, tarifas, produtos e serviços, rastreamento de encomendas e correspondências registradas, além de poder apresentar críticas e sugestões. O serviço atende às chamadas de todo o território nacional, através de três centrais instaladas em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. O serviço funciona das 7 às 19 horas de segunda-feira a sábado, contando com 176 operadores que trabalham em 104 pontos informatizados de atendimento.

A Figura 4 mostra, graficamente, o número de atendimentos realizados através das três centrais disponibilizadas, no ano de 2001.

O tempo médio de atendimento é de noventa segundos, e toda a tecnologia empregada por meio de *softwares* apropriados, bem como o investimento em treinamento do pessoal permite que 90% dos clientes obtenham a solução e resposta imediata de seus problemas, sendo que os 10% restante recebem retorno posterior à solicitação.

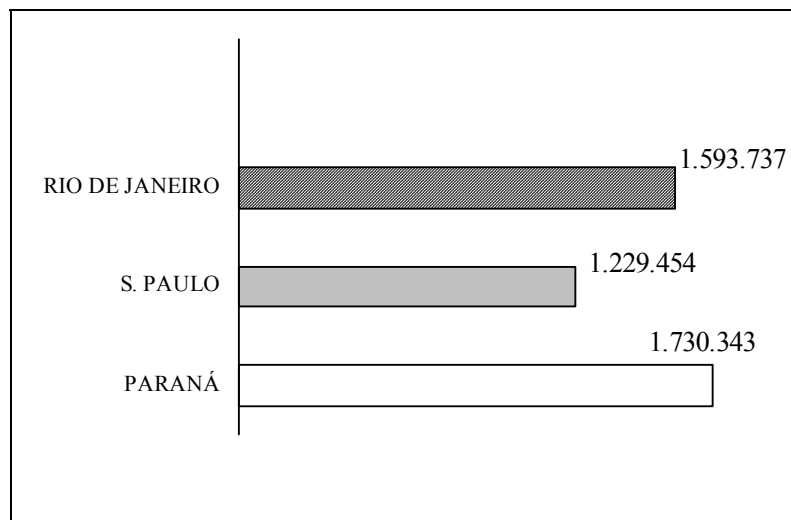


Figura 4: Números de atendimento do SAC em 2001  
Fonte revista CEP Brasil n. 25

### ***3.1.2 A pesquisa de satisfação no atendimento***

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos iniciou efetivamente o programa de qualidade com a aplicação da pesquisa de satisfação junto aos clientes de suas agências de correios em 1993. A pesquisa é aplicada através de um questionário fechado, cujo modelo encontra-se no anexo C, que é distribuído aleatoriamente aos clientes das agências, realizada semestralmente nos meses de março e outubro; o resultado fornece dados quantitativos da pontuação atribuída pelos clientes a alguns itens de qualidade considerados importantes e estratégicos para a empresa.

Alguns dos itens definidos para a pesquisa foram resultados de reclamações verbais de clientes nas próprias lojas e constituem pontos vitais a serem melhorados pela empresa. O público respondente é variável, constituído por pessoa física e jurídica, de escolaridades diversas, sendo distribuído entre profissionais liberais, pequenos empresários, estudantes, *office-boys*, filatelistas, donas-de-casa, sendo clientes usuais ou não dos serviços dos correios.

Ao todo, são 114 as agências pesquisadas no estado do Rio Grande do Sul, entre próprias e franqueadas, as quais representam os vinte e cinco maiores mercados de

vendas da ECT no estado do Rio Grande do Sul.

Para o caso abordado neste trabalho, a análise será realizada sobre os resultados das agências que constituem a região nordeste do estado e que é denominada de Região Operacional 04 – Caxias do Sul. Esta Região Operacional conta com 14 agências pesquisadas, sendo sete agências próprias e sete franqueadas, localizadas nos municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Flores da Cunha.

O Quadro 6 apresenta os resultados referentes aos itens pesquisados para a Região Operacional Caxias do Sul na pesquisa realizada no primeiro semestre de 2001.

Quadro 6: Resultado da pesquisa de satisfação no atendimento

Item Pesquisado	% de Satisfação
Apresentação pessoal	99
Cortesia	98
Clareza nas informações	97
Tempo de espera na fila	85
Rapidez do funcionário	96
Organização da agência	98
Sinalização interna	95
Sinalização externa	92
Conforto interno	88
Facilidade de acesso	94

Fonte: Pesquisa ISA ano 2000

### **3.2 Apresentação do modelo**

A partir das abordagens pesquisadas, foi desenvolvido um modelo para

aplicação ao setor de serviços, especificamente às agências de correios, adaptado às lojas de atendimento da Região Operacional Caxias do Sul.

### ***3.2.1 Apresentação do modelo conceitual***

O modelo conceitual utilizado referencia conceitos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e consiste em considerações teóricas aliadas a problemas reais. A Gestão do Conhecimento do modelo aplicado é definida a partir da pesquisa-ação e tem por objetivo:

- transformar os problemas da empresa em problemas do conhecimento, onde serão avaliados os efeitos das decisões sobre seus ativos intelectuais;
- ajudar a entender os problemas, direcionando a atenção de forma concentrada à realidade;
- integrar os métodos utilizados de modo a se obter soluções;
- usar métodos compatíveis com os sistemas já existentes;
- usar linguagem objetiva e compreensível para a rotina da empresa.

#### ***3.2.1.1 Identificação do conhecimento***

O conhecimento organizacional pode ter origem em diversas fontes internas e externas ao ambiente: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e identificá-lo significa analisar e descrever o ambiente organizacional e reconhecer quais os tipos de conhecimento estão disponíveis e o que necessita ser buscado fora da empresa (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Neste caso, a abordagem se dará através do estudo do conhecimento interno à empresa, especificamente advindo do funcionário.

A primeira etapa a ser realizada é analisar os resultados do ISA – Índice de Satisfação no Atendimento, referente ao primeiro semestre de 2001, identificando as



agências de correios que obtiveram a pontuação mínima desejada pela empresa. Estas agências compõem o banco potencial inicial para o estudo do conhecimento.

### **Critérios de escolha das agências**

Partindo do banco inicial de agências, é feita uma análise mais detalhada de cada item de qualidade demandada pelo cliente, seu respectivo resultado, através de uma matriz.

A matriz sistematiza a análise dos resultados finais com a pontuação obtida em cada item de qualidade pelas agências, e elege-se as agências que obtiveram maior nota em cada item de qualidade como a agência potencial para aplicação da pesquisa no respectivo item, escolhendo-se pelo menos duas agências para cada item.

#### *3.2.1.2 Aquisição e desenvolvimento do conhecimento*

As empresas, muitas vezes, adquirem conhecimento trazendo-os de fora do seu ambiente, mas é possível encontrar um potencial a ser desenvolvido internamente. Muitas vezes este potencial não é conhecido ou explorado em sua totalidade, mas é possível desenvolver esta habilidade, através de uma gestão eficaz do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt 2002).

### **Aplicação da pesquisa**

A pesquisa de satisfação no atendimento realizada nas agências de correios tem buscado entender quais os itens de qualidade necessitam ser melhorados, para se atingir o nível desejado pela organização.

A partir da definição das agências a serem pesquisadas, procede-se a escolha do método utilizado na pesquisa, uma pesquisa-ação, com ampla participação do pesquisado.

Esta etapa tem por objetivo estimular a criatividade das equipes e indivíduos e seu respectivo crescimento. O maior desafio é ter acesso às idéias dos funcionários,

estimulando-os a participar e a sentirem-se responsáveis pelos sucessos obtidos e a serem capazes de solucionarem problemas.

Desta forma, a ferramenta usada é o *brainstorming*, por possibilitar coletar maior número de informações e conhecimentos dos grupos das agências, aplicada através de um roteiro pré-estabelecido, por retratar bem o conhecimento coletivo da organização. O mesmo roteiro também é utilizado para se efetuar entrevistas com os gerentes das agências, permitindo a captação do conhecimento individual estratégico. O *brainstorming* é aplicado em reuniões específicas com as equipes de cada agência.

O pesquisador atua como facilitador, conduzindo os questionamentos através de um roteiro, estimulando todos os membros da equipe a participar do processo de construção do conhecimento.

#### 3.2.1.3 *Relatório de resultados*

Nesta etapa, todos os conhecimentos advindos da pesquisa com as equipes são organizados por item de qualidade, construindo-se um modelo que resume todos os resultados apreendidos. Para esta compilação, utiliza-se o diagrama de *Ishikawa*, adaptado ao modelo, partindo-se do efeito desejado (qualidade demandada) para as causas elencadas pelas equipes através do conhecimento aplicado em cada situação. Todos os diagramas fazem parte de um relatório comentado pelo pesquisador e também facilitador da pesquisa do conhecimento, onde são ressaltados pontos relevantes observados na agência e que não foram levantados ou abordados pelos grupos no *brainstorming*.

#### 3.2.1.4 *Compartilhamento e distribuição do conhecimento*

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) o compartilhamento e a distribuição do conhecimento constituem fatores-chaves vitais para transformar informações e experiências em ativos utilizáveis pela organização. Saber quem deve saber o quê ou mesmo a melhor forma de distribuir o conhecimento são princípios necessários e significativos para que se efetue eficazmente o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na organização.

## **Divulgação da pesquisa**

O *benchmarking* interno e a identificação das melhores práticas internas são condições essenciais para a transferência do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Desta forma, a disseminação do conhecimento pode constituir uma forma de *benchmarking* interno à organização, pois possibilita às agências a comparação entre si de competências e habilidades, que as conduzam a rever seus pontos fracos e alcançar melhores resultados seguindo modelos de sucesso.

É importante, também, definir o público-alvo o qual se destinará o conhecimento obtido e o meio de divulgação do mesmo, a partir da compilação dos resultados e obtenção do relatório.

O conhecimento deve estar disponível de forma rápida e estratégica, e sua reprodução para as equipes deve ocorrer de forma eficaz, de modo a atingir a todos que pertençam aos grupos de interesse. Existem várias formas de disseminar o conhecimento: através de relatórios divulgados via *intranet* ou em forma de boletim técnico, *workshop*, seminários ou mesmo sessões de treinamento.

### *3.2.1.5 Retenção e utilização do conhecimento*

A Gestão do Conhecimento tem como objetivo integral assegurar que o conhecimento obtido seja aplicado de forma produtiva. Também a retenção de forma seletiva da informação e sua atualização sistemática dependem de uma gestão eficaz do conhecimento adquirido, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002).

## **Criação da rede de conhecimento**

Nesta etapa, é estabelecida a rede de distribuição do conhecimento, definindo-se as formas, periodicidade a qual devem trabalhar a captação do conhecimento e respectiva disseminação, criando-se ainda o espaço para que os usuários do sistema possam opinar e sugerir temas para novas pesquisas. Também nesta etapa é definido o

gestor do conhecimento, que dará continuidade ao processo, alimentando a rede do conhecimento.

A criação da rede de conhecimento impõe uma mudança cultural na empresa, que passa a atuar como uma organização que aprende com suas próprias experiências, passando a valorizar o conhecimento como seu maior ativo.

#### *3.2.1.6 Avaliação dos resultados*

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), uma forma de avaliar o conhecimento é referenciá-lo às metas normativas ou estratégicas e operacionais da organização. As metas dimensionam e estabelecem quais as habilidades devem ser desenvolvidas e para quem devem ser dirigidas.

Nesta fase, é feita uma avaliação do modelo de Gestão do Conhecimento e de sua aplicação. O resultado é medido na prática, através da obtenção do indicador ligado a uma meta da empresa.

A meta faz parte do planejamento estratégico da organização e concorre para atingir objetivos ligados ao foco do seu negócio. A partir dos resultados obtidos é verificada, a eficácia da aplicação do modelo e a identificação de necessidade melhoria para o sistema.

## **CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICÁVEL ÀS AGÊNCIAS DE CORREIOS**

### **4 APRESENTAÇÃO**

Este capítulo propõe uma abordagem para o uso dos princípios de Gestão do Conhecimento aplicável às agências dos correios, tomando-se como base a pesquisa realizada em um grupo de agências da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, pertencente à Região Operacional Caxias do Sul. A abordagem proposta está dividida em três etapas principais: (i) mapeamento do conhecimento, (ii) construção do conhecimento e (iii) disseminação do conhecimento. O estudo prático e o desenvolvimento dessas etapas serão descritos a seguir.

## **4.1 Mapeamento do conhecimento**

### **4.1.1 Análise das agências**

A análise dos resultados dos atributos de qualidade revelados na pesquisa de satisfação com atendimento, realizada nas agências de correios da Região Operacional Caxias do Sul no primeiro semestre de 2001, será a base para o mapeamento do conhecimento.

Para construção e aplicação do modelo, serão usados alguns critérios de escolha das agências, a partir da amostra inicial onde foi realizada a pesquisa de satisfação no atendimento. Foram excluídas do estudo as agências que apresentaram menos de quinze pesquisas retornadas (pouca representatividade estatística dos resultados), bem como agências com nota global de ISA menor que 90 (desempenho abaixo do nível de excelência). A fim de que haja equilíbrio no estudo dentro de cada atributo a ser pesquisado foram escolhidas agências próprias e franqueadas que apresentaram maior pontuação, por existirem algumas diferenciações estruturais entre as duas categorias. Para assegurar a abrangência do estudo, buscou-se o equilíbrio na escolha das agências a serem pesquisadas, mantendo-se ainda as agências de Caxias do Sul e Farroupilha dentro do universo deste estudo, por serem de relevante importância e representatividade para a Região Operacional de Caxias do Sul no que diz respeito ao porte das agências e mercado onde atuam.

### **4.1.2 Descrição do Problema**

A ECT vem trabalhando sistematicamente para melhorar o índice de satisfação no atendimento das agências de correios. Nos últimos dez anos, a empresa investiu muitos recursos significativos em reformas dos prédios, revisão de *lay-out*, compra de móveis e equipamentos mais modernos, informatização do atendimento. Também foram desenvolvidos programas de treinamento e desenvolvimento, especificamente voltados para a excelência do atendimento.

Embora tenham se registrados todos estes esforços, a evolução do índice de

satisfação no atendimento vem ocorrendo lentamente.

A partir de uma análise mais detalhada dos resultados das pesquisas de satisfação, seguindo o modelo proposto no capítulo anterior, identificou-se a necessidade de avaliar as ações desenvolvidas pelas agências que apresentaram destaque na pontuação dos itens de qualidade.

Entender como algumas agências conseguiram obter resultados mais positivos que outras, embora todas tenham recursos e condições semelhantes é uma forma rápida de identificar ações e procedimentos que podem aumentar a satisfação do cliente.

Partindo destas análises, decidiu-se pesquisar as melhores práticas, a fim de se identificar o conhecimento intrínseco a cada agência, registrá-lo e disseminá-lo entre o grupo de agências de forma sistemática. Uma vez identificadas as melhores práticas, o conhecimento pode ser verbalizado e, em seguida, aplicado a outras agências de correios.

#### 4.1.3 O conhecimento nas agências de correios

As pesquisas de satisfação no atendimento têm revelado bons resultados em diversos itens, destacando algumas das agências de correios diante do grupo. A Figura 5 resume os resultados obtidos em percentual pelas agências pesquisadas, levando-se em conta alguns critérios para análise dos resultados.

ATRIBUTO \ AGÊNCIA	APRESENTAÇÃO PESSOAL	CORTESIA COM O CLIENTE	CLAREZA NAS INFORMAÇÕES	TEMPO DE ESPERA NA FILA	RAPIDEZ DO FUNCIONÁRIO	APRES./ORGAN. DA AGÊNCIA	SINALIZAÇÃO INTERNA	SINALIZAÇÃO EXTERNA	CONFORTO INTERNO	FACILIDADE DE ACESSO	MÉDIA ISA
ACF ALGO MAIS	95	100	85	95	95	100	90	100	100	100	96
AC BENTO GONÇALVES	97	100	100	80.56	97	94	100	92	86	94	96
AC CAXIAS DO SUL	97	97	97	71	90	87	90	87	90	90	90
ACF COLOMBO I	100	94	100	95	95	95	89	89	89	100	95
ACF COLOMBO II	100	100	100	91	100	100	100	83	91	87	95
AC FARROUPILHA	97	100	100	94	94	91	97	88	85	97	94
AC FLORES DA CUNHA	92	96	100	88	92	88	92	100	96	92	94

### Figura 5: Matriz das agências e pontuação do ISA em percentual

Os critérios utilizados para a identificação das agências que devem ser objeto de estudo das melhores práticas obedecem aos seguintes parâmetros:

- Representatividade estatística - agências que obtiveram mais de 15 pesquisas de satisfação retornadas;
- Desempenho absoluto - agências com nota do ISA superior a 90
- Desempenho relativo - desempenho superior às demais agências no item de qualidade em questão e maior (es) nota(s) no respectivo item;
- Tamanho do campo de pesquisa - escolha de no mínimo duas agências por item pesquisado;
- Volume de trabalho por agência - designação de no máximo cinco itens a serem pesquisados por agência.

Para fins de consideração do ISA, foi avaliada a pontuação obtida pelas agências nos atributos de qualidade do atendimento. As agências Cristal, Rio Branco e Pio X foram excluídas do processo por apresentar baixo índice de retorno da pesquisa. As agências de Gramado, Veranópolis e Vacaria, embora participando da pesquisa que define o ISA, também foram excluídas, por apresentarem médias finais abaixo do mínimo desejado pela ECT, que é de 90%.

A seleção final das agências que participam da pesquisa da Gestão do Conhecimento, e os respectivos itens que melhor pontuaram, estão apresentados no Quadro 7. O roteiro da pesquisa foi elaborado seguindo os itens que contam na pesquisa de satisfação, ou seja:

- 1) Apresentação pessoal do funcionário;
- 2) Cortesia do funcionário no atendimento;



- 3) Clareza nas informações prestadas;
- 4) Tempo de espera na fila;
- 5) Rapidez do funcionário no atendimento;
- 6) Apresentação e organização da agência;
- 7) Sinalização interna da agência
- 8) Sinalização externa da agência;
- 9) Conforto interno da agência;
- 10) Facilidade de acesso à agência.

Quadro 7: Relação das agências para construção do conhecimento

Agência	Atributos para pesquisa
ACF Algo Mais	4, 6, 8, 9, 10
AC Bento Gonçalves	2, 3, 5, 7
ACF Colombo I	1, 4, 10
ACF Colombo II	1, 5, 6, 7
AC Farroupilha	2
AC Flores da Cunha	3, 8, 9

Para entender melhor a situação de cada agência escolhida para a construção

do modelo do conhecimento, o quadro 8 apresenta o perfil de cada uma das participantes da pesquisa, considerando o tipo de agência, a receita realizada no ano de 2001, o número de guichês de atendimento e informando se efetua entrega de correspondências e encomendas.

Quadro 8: Perfil das agências

Agência	Tipo de agência	Receita total (R\$)	Quantidade de guichês	Efetua Distribuição de correspondências e encomendas?
Bento Gonçalves	Própria	1.077.725,25	7	Não
Farroupilha	Própria	796.995,88	7	Sim
Flores da Cunha	Própria	292.976,94	3	Sim
Algo Mais	Franqueada	1.180.707,34	5	Não
Colombo I	Franqueada	508.328,13	2	Não
Colombo II	Franqueada	462.071,98	2	Não

#### 4.2 *Construção do conhecimento*

O modelo de Gestão do Conhecimento desenvolvido para as agências de correios é voltado ao aproveitamento do potencial interno de conhecimento que existe em cada uma destas agências.

Para cada agência é selecionado um grupo de atributos no qual a respectiva agência se destaca, a serem pesquisados junto às equipes que constituem o capital intelectual. Na pesquisa do conhecimento, utilizam-se técnicas de *brainstorming* aberto, bem como aplicação de entrevistas individuais, conforme o seguinte roteiro:

## **Roteiro**

Na sua opinião, quais os pontos que mais influenciam os clientes da agência, ao avaliarem os seguintes itens de qualidade no atendimento:

(1) Quanto ao funcionário da agência:

Apresentação pessoal

Cortesia do funcionário

Clareza nas informações prestadas

(2) Quanto ao conforto da agência:

Apresentação e organização da agência

Conforto interno da agência

(3) Quanto ao atendimento:

Tempo de espera do cliente na fila

Rapidez do funcionário no atendimento

(4) Quanto ao acesso à agência:

Sinalização interna da agência

Sinalização externa da agência

Facilidade de acesso à agência

(5) O que você faz na agência para desempenhar estes itens com qualidade que satisfaça o cliente?

O sistema de *brainstorming* foi aplicado em encontros realizados com as equipes de funcionários das agências; naquelas agências com equipes formadas por menos

de cinco pessoas, com foi o caso das agências Colombo I, Colombo II e Flores da Cunha, utilizou-se a entrevista individual.

Os resultados obtidos na pesquisa estão agrupados por item pesquisado, a fim de facilitar na busca do conhecimento a ser aplicado na solução de problemas.

As idéias e conhecimentos que aparecem em cada atributo, e que representam o resumo dos aspectos relevantes estão reunidos em diagramas que ilustram as relações de causa e efeito; são aspectos que foram desenvolvidos nas agências as quais receberam boa pontuação na pesquisa do ISA, estando associados a causas concretas que possibilitam o resultado positivo.

### **Boa apresentação do funcionário**

A boa apresentação do funcionário está associada principalmente com o uso do uniforme, o qual significa um importante diferencial na apresentação pessoal. As agências que obtiveram bons índices neste item possuem uniforme adequado ao funcionário do atendimento. A ECT adota um uniforme padrão em âmbito nacional para funcionários do atendimento, constituído por camiseta pólo de manga longa ou curta, em malha de algodão, na cor azul. Na pesquisa do conhecimento, este uniforme foi considerado inadequado para a região sul do Brasil, devido às baixas temperaturas do inverno. Em função disto, muitas vezes o funcionário não usa o uniforme padrão.

Nas situações em que se torna inviável o uso do uniforme, é importante ao funcionário apresentar-se com vestimentas limpas, discretas, bem passadas. As roupas devem oferecer conforto e praticidade para o desempenho das atividades funcionais. Os próprios funcionários desaconselham o uso de roupas com cores muito vivas e excessivamente contrastantes, decotes, transparências, rasgadas, desfiadas, colantes, com brilho, curtas bem como o excesso na maquiagem e perfume.

A recepção dada ao cliente na abordagem inicial é um item importante avaliado na pesquisa, e está interligado ao sorriso, simpatia, cumprimento inicial e despedida, tom de voz, bem como habilidade em ouvir o cliente.

A higiene pessoal também foi outro item apontado pelos funcionários como importante no que tange a apresentação pessoal. Para os homens, barba bem feita, cabelos cortados e limpos; para mulheres, cabelos limpos e arrumados, asseio, limpeza, apresentação das roupas e sapatos.

A empatia com o cliente é importante para que o funcionário possa prestar um bom atendimento. Reconhecer as necessidades do cliente e entendê-las, sabendo como tratar cada assunto ou situação apresentada de forma adequada, e priorizando corretamente, é fundamental na avaliação do atendimento feita pelo cliente. A empatia não deve ser confundida com brincadeiras em excesso ou uso de muita intimidade no tratamento com o cliente.

A Figura 6 apresenta um diagrama que resume os principais itens apontados pelos funcionários na análise do item *apresentação pessoal do funcionário*.

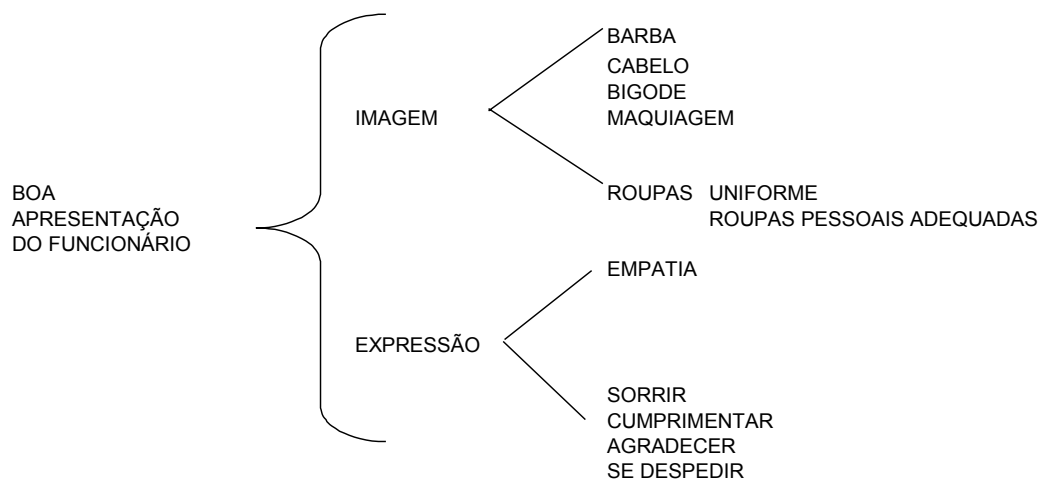


Figura 6 :Aspectos relevantes na apresentação pessoal do funcionário

### **Cortesia do funcionário no atendimento**

A pesquisa apontou a cortesia como um atributo relacionado com a valorização e respeito ao cliente. Também foram apontadas algumas questões referentes à abordagem

adequada ao cliente, de acordo com o seu perfil (exigente, inseguro, nervoso, por exemplo).

Outra característica considerada fundamental foi saber ouvir o cliente e ter paciência e receptividade na comunicação, traduzindo-se em empatia.

A personalização do atendimento também foi outro atributo a ser desenvolvido pelo atendente: tratar o cliente pelo nome, conhecê-lo melhor e travar uma relação amigável; possibilitando uma maior aproximação com o cliente. Em situações onde o cliente é fiel e vêm freqüentemente à agência, a personalização torna-se mais forte, pois os funcionários passam a cultivar uma relação de amizade, possibilitando maior aproximação e entendimento. A empatia e interação com o cliente foram itens apontados como importantes. A Figura 7 resume todos os principais elementos apontados pelos clientes em relação ao item *cortesia do funcionário no atendimento*.

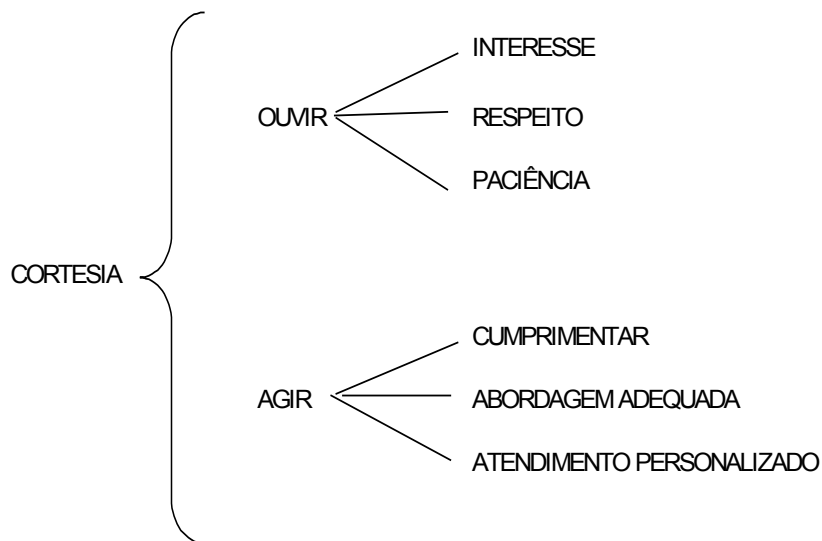


Figura 7: Aspectos relevantes para cortesia no atendimento

### **Clareza nas informações prestadas**

A objetividade e rapidez em responder as questões dos clientes foram dois

questos enfatizados como essenciais para o atendimento deste item de qualidade. Aliado a estes dois fatores, os funcionários apontaram a importância do treinamento, pois isso pode assegurar a precisão das respostas fornecidas. Também foi citado como importante a realização de reuniões semanais entre a equipe, para discutir as dificuldades e dúvidas enfrentadas na rotina do atendimento. Essas reuniões também asseguram maior segurança nas informações prestadas ao cliente. O conhecimento dos serviços foi considerado fundamental para que as informações sejam prestadas com clareza. O treinamento e as reuniões da equipe fornecem conhecimento aos funcionários, o qual se converte em informações precisas prestadas ao cliente. A Figura 8 resume os principais elementos apontados ao item *clareza nas informações prestadas*.

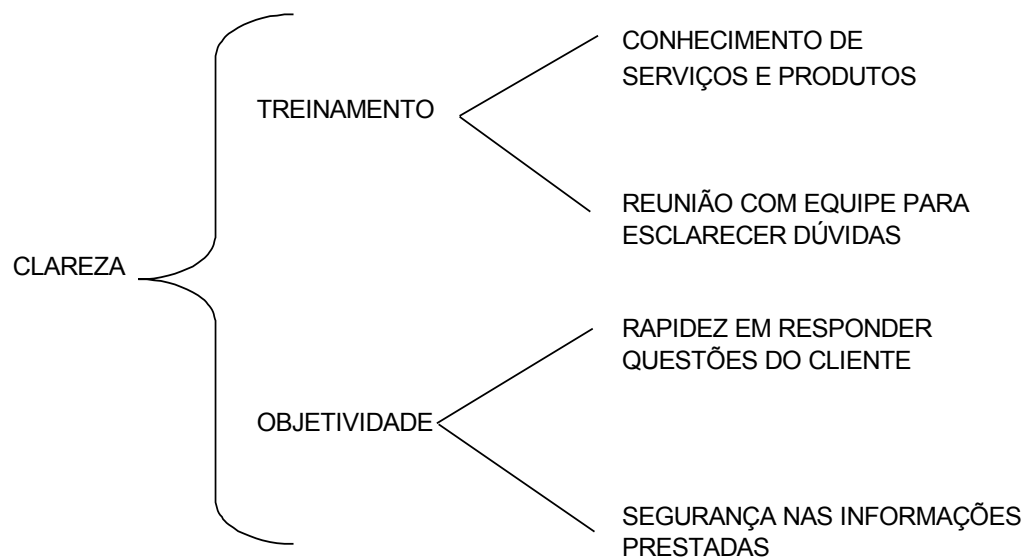


Figura 8: Aspectos relevantes para a clareza nas informações prestadas

### **Tempo de espera na fila**

A pesquisa apontou que a percepção do cliente sobre o tempo de espera na fila está associada a alguns fatores que influenciam em sua satisfação, como por exemplo, o número de guichês ativos disponíveis no atendimento. Este fator atua diretamente na

avaliação do tempo de espera na fila; a ausência temporária do funcionário para exercer outra atividade interna na agência, ou por outros motivos, diminuindo a quantidade de guichês disponíveis provoca a insatisfação do cliente com a espera na fila.

Através da pesquisa, percebeu-se que algumas ações podem ajudar a melhorar a satisfação do cliente com a espera na fila: a televisão distrai o cliente e diminui sua ansiedade durante a espera; o pré-atendimento causa impacto positivo por agilizar o processo e direcionar o cliente ao setor correto da agência, auxiliando inclusive no preenchimento de formulários.

Nas agências que realizam a coleta (busca) de encomendas e correspondências para grandes clientes, observou-se uma diminuição do fluxo de pessoas e conseqüentemente menor formação de filas. O atendimento realizado para grandes postagens em um guichê preferencial garante um tratamento adequado, pois exclui os grandes clientes da fila, evitando a criação de um gargalo no atendimento convencional. A atuação do guichê de informações evita que clientes se dirijam à fila para solicitar esclarecimento de dúvidas ou efetuar reclamações. A entrega de pacotes em guichê específico agiliza o atendimento dos demais serviços e conseqüentemente a permanência do cliente na fila, pois requer um tempo médio maior de permanência do cliente no guichê. A Figura 9 apresenta as relações identificadas pelos funcionários para o item *tempo de espera na fila*:

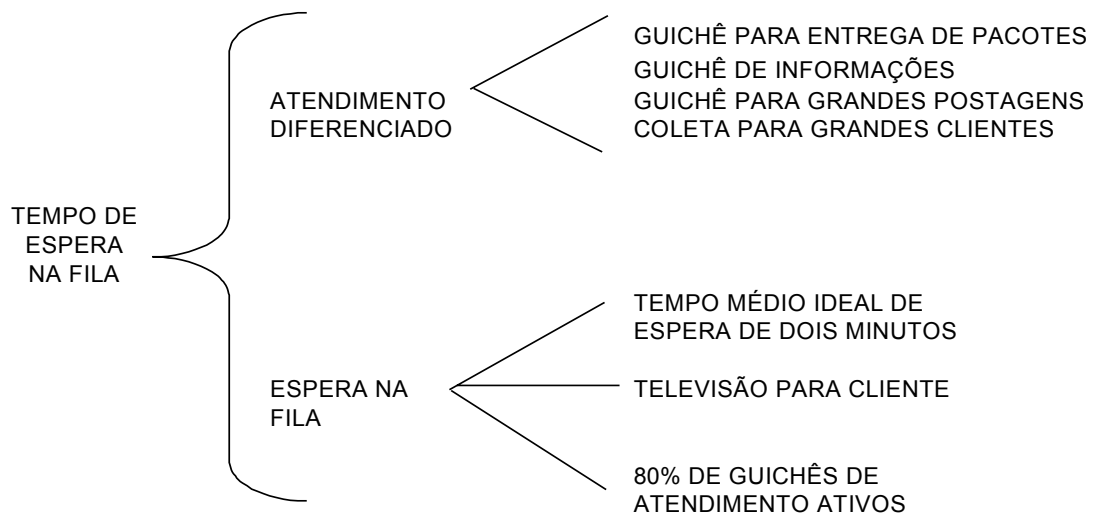




Figura 9: Aspectos relevantes para o tempo de espera na fila

### **Boa apresentação e organização da agência**

No que se refere à apresentação da agência, foram apontados como importantes o livre acesso às instalações internas da agência, e a importância de não haver obstáculos na área designada para o cliente. Além disso, a eliminação do papa-fila (colunas com cordões marcadores de fila) foi recomendada, por deixar o ambiente com visual mais amplo para o cliente.

A pesquisa junto aos funcionários também revelou que eles acreditam que a padronização de placas internas com a utilização do logotipo da ECT, cores, letras e dimensões adotadas pela empresa são elementos relevantes na avaliação da boa apresentação e organização da agência.

Os murais e guichês também devem seguir modelos e dimensões padronizados pelos Correios. No item relacionado à limpeza e organização dos guichês, é fica claro que devem estar visualmente limpos, sem objetos à mostra para o cliente. Os objetos necessários ao trabalho permanecem em prateleiras ou gavetas de fácil alcance para o funcionário. Ainda em referência aos guichês, os entrevistados mencionaram que deve ser vetada a afixação de cartazes despadronizados nos vidros; os cartazes devem ser colocados em murais, organizados por assuntos: tarifas; avisos; propagandas de produtos ou serviços. A Figura 10 resume os elementos importantes identificados durante as entrevistas que abordaram o item *boa apresentação e organização da agência*.

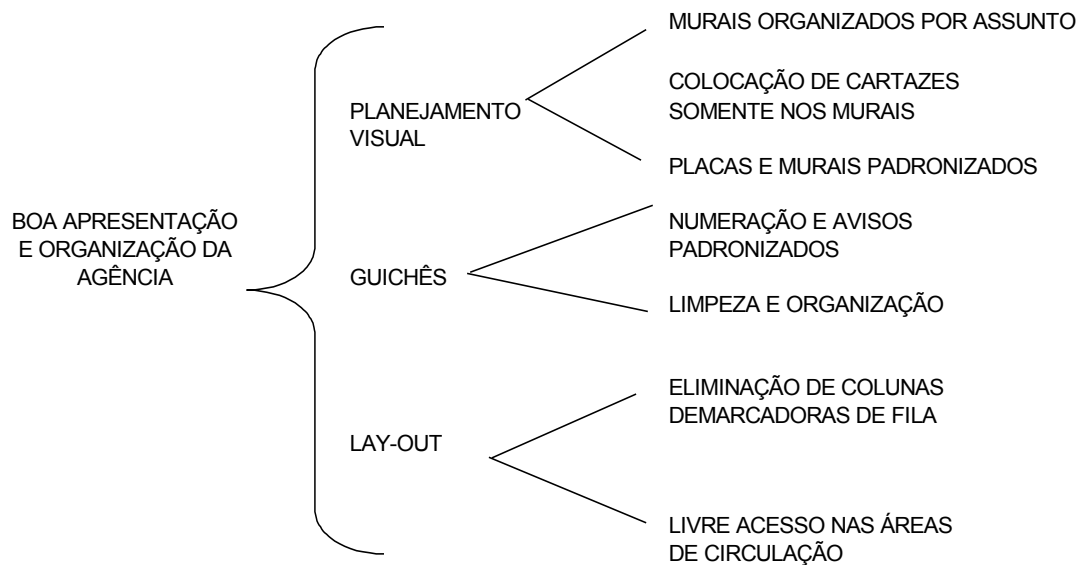


Figura 10: Aspectos relevantes para a boa apresentação e organização da agência

### **Rapidez do funcionário no atendimento**

No estudo do atributo *rapidez no atendimento*, observou-se que a importância da agilidade e desembaraço do funcionário na execução dos serviços ao cliente. Essas habilidades, na opinião dos entrevistados, derivam diretamente do treinamento adequado. O treinamento é essencial para instrumentalizar o funcionário de modo que ele possa atender com maior rapidez.

Outros elementos foram ressaltados, associados à organização do setor de trabalho, uma vez que isso facilita a execução do serviço, e possibilita maior agilidade. Além disso, a informatização do atendimento eliminou muitas rotinas de preenchimento e conferência de formulários, e diminuiu o tempo de atendimento, possibilitando ao funcionário executar as tarefas com mais rapidez. O guichê específico para grandes postagens permite maior organização dos guichês de atendimento, pois reserva um espaço adequado para grandes postagens, viabilizando melhor distribuição dos demais guichês no atendimento. A fila única também contribuiu para otimizar o atendimento.

Considerou-se, ainda que a padronização, a organização do setor de trabalho e existência de funcionários treinados são os elementos fundamentais para um atendimento

mais rápido e ágil para o cliente. A Figura 11 resume essas observações reunidas durante a entrevista

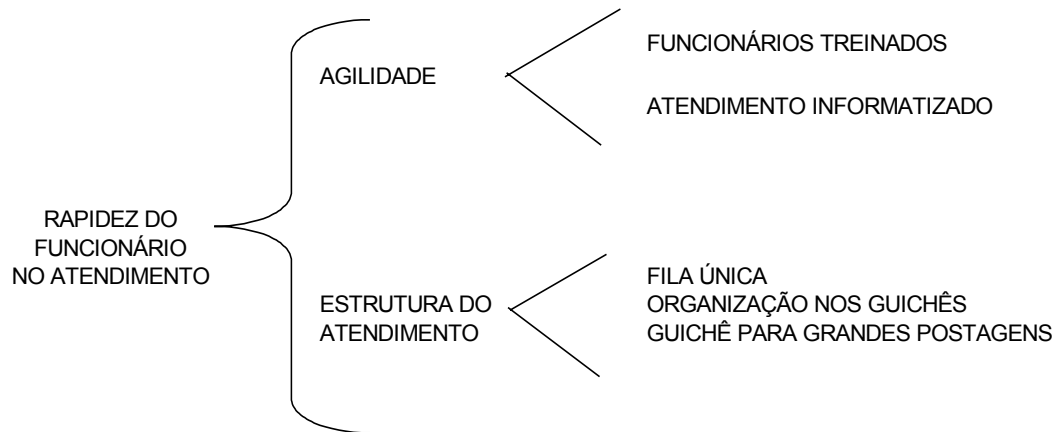


Figura 11: Aspectos relevantes para a rapidez do funcionário no atendimento

### **Sinalização interna adequada**

A análise do item *sinalização interna* apontou diversos fatores que impactam de forma positiva. Os entrevistados acreditam que é importante disponibilizar cartazes informativos; um exemplo é a divulgação de serviços, horário de atendimento da agência ou alterações de horários de postagens, abertura e fechamento da agência. A padronização ajuda na eficácia da sinalização, ou seja, os clientes intuitivamente associam certos cartazes ao tipo de informação que ele representa. É muito importante a existência de placas indicativas internas, orientando para onde o cliente deve dirigir-se, identificando os setores de atendimento. Adicionalmente, a marcação da fila no chão auxilia o cliente na localização da fila única para o atendimento. Os principais elementos identificados pelos entrevistados no que se refere ao item *sinalização interna adequada* aparecem na Figura 12.

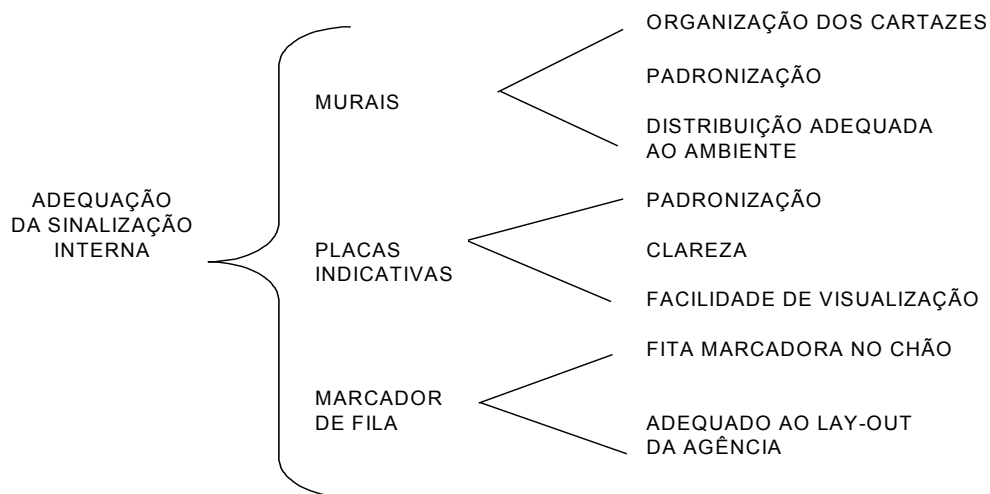


Figura 12: Aspectos relevantes para a sinalização interna adequada

### **Sinalização externa adequada**

Novamente a padronização da sinalização é apontada como fator importante para garantir a eficácia da sinalização. As agências que se sobressaíram no item *sinalização externa* utilizam-se de recursos visuais externos que facilitam a localização da agência, mesmo à distância. Um exemplo são murais externos com logotipo padrão da ECT, na forma de painéis com boa iluminação, a fim de facilitar a visualização à noite. Além disso, limpeza das placas é ressaltada como importante, pois chama a atenção do cliente de forma positiva. Os principais elementos associados à *sinalização externa* aparecem na Figura 13.

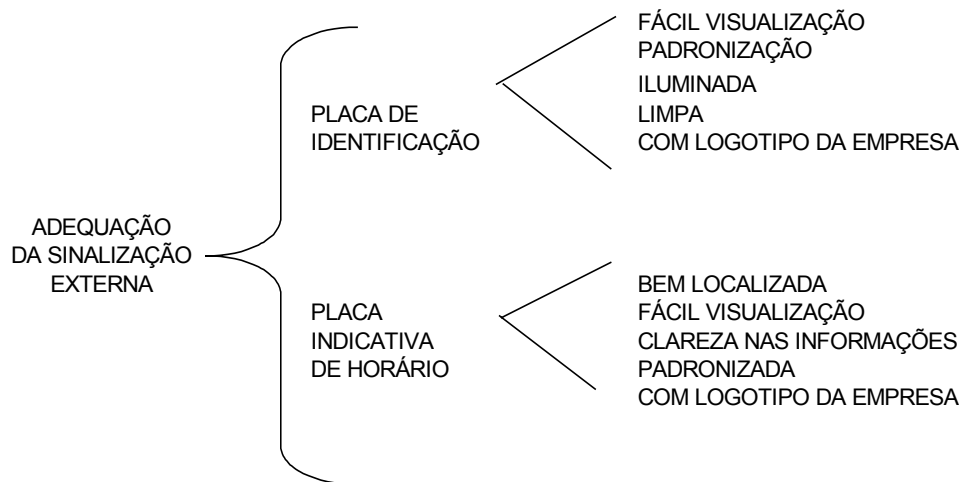


Figura 13: Aspectos relevantes para a sinalização externa adequada

#### **Conforto interno da agência:**

De acordo com os entrevistados, o *conforto interno da agência* está relacionado com adequação e funcionalidade do *lay-out*, que não deve possuir móveis ou equipamentos em excesso. Nas agências onde o conforto surge com pontuação positiva, registrou-se a climatização do ambiente, iluminação adequada e bem distribuída. Os entrevistado apontaram como importante a limpeza e organização da agência, existência de vidros, chão e móveis limpos, pintura conservada, ambiente físico em bom estado de conservação.

Outro fator importante é a disponibilização de cadeiras para o descanso, espera ou acomodação do cliente. Novamente foi ressaltada a importância da existência de espaço interno para circulação do cliente. Os elementos importantes associados ao item *conforto interno* aparecem na Figura 14.

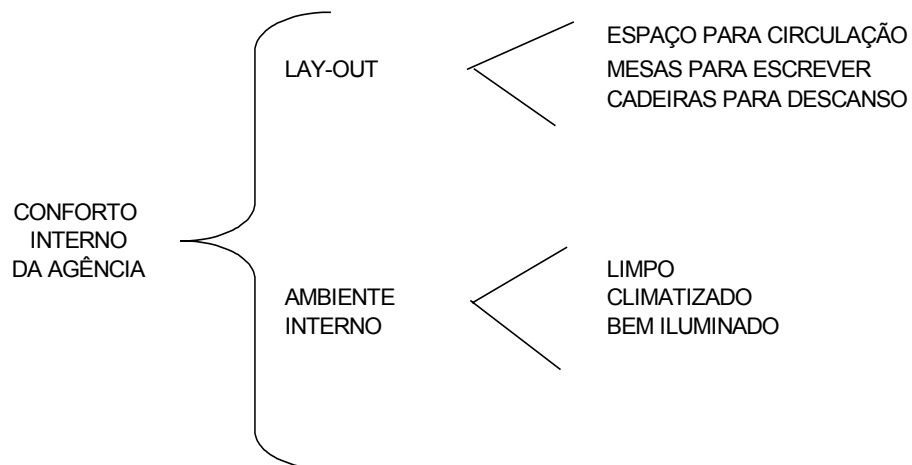


Figura 14: Aspectos relevantes para o conforto interno da agência

### **Facilidade de acesso à agência**

Para a facilidade de acesso foi apontado novamente o espaço interno suficiente para a circulação dos clientes. É importante viabilizar um fácil acesso às dependências e setores da agência (gerência, caixas postais e guichês).

Outros itens relevantes apontados nas entrevistas são a existência de estacionamento próximo à agência, mesmo que seja pago pelo cliente (ressaltando que todas as agências pesquisadas se localizam em regiões urbanas de grande movimento e fluxo de veículos), havendo disponibilidade de área para carga e descarga do veículo dos clientes e o auxílio de funcionários ao cliente na carga e descarga. O horário de atendimento diferenciado é apontado como um diferencial que influencia o acesso à agência, pois oferece maior flexibilidade ao cliente (nas agências cuja pontuação deste foi destacada, pratica-se horários diferenciados, com horário de fechamento mais tarde do que as demais).

A facilidade de acesso às dependências e setores da agência foi apontada como importante para melhor acessibilidade ao cliente (gerência, setor de caixas postais e guichês bem disponibilizados ao cliente). A Figura 15 resume os principais elementos

associados à *facilidade de acesso à agência*.

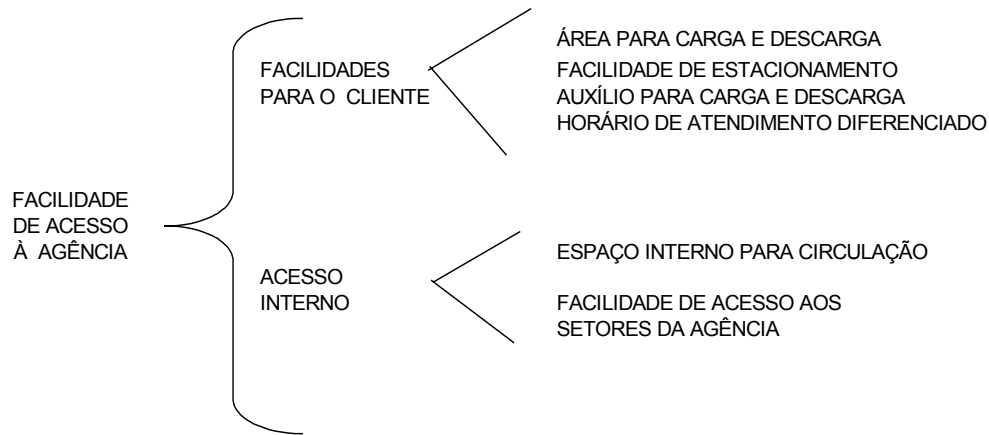


Figura 15: Aspectos relevantes para a facilidade de acesso à agência

### 4.3 *Disseminação do conhecimento*

O meio de disseminação do conhecimento deve ser escolhido cuidadosamente de modo que as equipes das agências tenham acesso fácil e rápido ao material desenvolvido.

No caso das agências de correios, a *intranet* é um excelente canal de veiculação dos conhecimentos obtidos nas pesquisas realizadas, tendo em vista que existe o acesso por todas as gerências de agências próprias. A criação de uma biblioteca *on-line*, com pastas organizadas por assunto e disponíveis para consulta, é um ótimo meio de disseminar o conhecimento.

Para o caso das agências franqueadas, não existe o acesso à rede *intranet*. Desta forma, recomenda-se o uso de e-mail como forma mais rápida de disseminar os resultados das pesquisas de conhecimento.

No âmbito das agências, a disseminação do conhecimento pode ser feita através de duas formas: i) painel de divulgação do conhecimento, onde os funcionários podem tomar ciência dos novos conhecimentos e soluções aplicadas nas agências, como

modelo positivo de gestão; ii) através de reuniões mensais, no molde de Treinamento no Local de Trabalho – TLT.

O gerente ou supervisor das agências, ao receber o conhecimento enviado e-mail ou obtido através da *intranet*, atua como facilitador na disseminação e divulgação do conhecimento obtido. No anexo D está descrito detalhadamente o boletim do resumo do conhecimento adquirido na pesquisa e que deve ser difundido para todas as agências, através de *internet*, painéis ou TLT.

#### **4.4 Roteiro para mapeamento, construção e disseminação do conhecimento**

Após a realização do estudo prático junto às agências de correios, foi possível identificar com maior clareza o método utilizado. Nesta seção, serão resumidas as etapas do modelo aplicado. Essa apresentação tem como objetivo fornecer diretrizes para as próximas aplicações.

Conforme mencionado anteriormente, o método utilizado possui três etapas principais: mapeamento, construção e disseminação do conhecimento. Cada uma dessas etapas, por sua vez, pode ser desdobrada em atividades mais específicas, as quais serão comentadas a seguir:

### **Mapeamento do conhecimento**

#### **1. Identificar as agências que detém o conhecimento**

Nesta etapa, é feita a identificação das agências que detém o conhecimento baseado principalmente nos resultados apresentados na pesquisa de satisfação. O objetivo é identificar as agências que estão obtendo resultados superiores e que, por conseguinte, devem deter as melhores práticas de prestação do serviço.

#### **2. Planejar a investigação junto às agências**

Nesta etapa, é realizado o planejamento do estudo junto às agências detentoras



do conhecimento, ou seja, aquelas que estão usando as melhores práticas de atendimento. Esse planejamento envolve a definição da equipe de pesquisa, o cronograma, os itens e pessoas a serem investigados, os métodos de investigação, o roteiro de questões, etc.

#### **Construção do conhecimento:**

### **3. Investigar as agências**

Nesta etapa devem ser identificados todos os elementos que estão envolvidos nos processos de atendimento das agências, visando o pleno atendimento da qualidade demandada pelo cliente. Assim, nesta etapa são identificadas as melhores práticas aplicadas no atendimento capazes de responder ao nível de qualidade esperada pelo cliente.

### **4. Definir os padrões de excelência**

Após a identificação dos aspectos relevantes e das práticas, esse conhecimento deve ser registrado, configurando padrões de excelência para o atendimento nas agências.

#### **Disseminação do conhecimento**

### **5. Análise das alternativas de disseminação**

No que se refere à disseminação do conhecimento, devem ser verificados os veículos e canais de comunicação mais apropriados e adequados à realidade da empresa, observando que a escolha deve garantir a disseminação do conhecimento a toda a comunidade a qual se destina. Entre os possíveis veículos, os quais podem ser utilizados de forma complementar, estão : murais (denominados murais do conhecimento), *internet*, vídeos, manuais, treinamentos, etc.

### **6. Planejamento da disseminação,**

Uma vez definida a melhor forma de disseminação do conhecimento, deve ocorrer um planejamento criterioso desta atividade. Este planejamento deve abranger a definição de quem serão os gestores e facilitadores do processo, bem como deve definir a operacionalização da disseminação. A operacionalização inclui a definição de recursos necessários, cronograma e abrangência (quem irá receber o conhecimento).

## **7. Disseminação propriamente dita**

Finalmente, esta é a etapa final da disseminação propriamente dita, quando ocorre a divulgação do conhecimento para as comunidades a que se destina. Esta etapa deve contar com o acompanhamento da gerência, que deve assegurar-se que a transmissão e absorção do conhecimento estão ocorrendo conforme previsto.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### *5.1 Considerações finais*

Este trabalho apresentou um estudo aplicado às agências de correios baseado nos princípios da Gestão do Conhecimento.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica, onde foram apresentados os tipos de conhecimento existentes nas organizações e a importância deste ativo com um fator competitivo para o desenvolvimento das organizações e sua permanência no mercado onde atuam. Na revisão bibliográfica foram abordados outros conceitos básicos: a importância do foco estratégico para as organizações se manterem competitivas; a importância do cliente e de sua satisfação para a sobrevivência das empresas; algumas formas de como conhecer a opinião do cliente no segmento de serviços; o conhecimento nas organizações e seu reconhecimento como um ativo importante na gestão empresarial. O valor das pessoas na prestação de serviços de qualidade são alguns dos principais conceitos apresentados.

O conhecimento foi apresentado como vantagem competitiva, e determinante do sucesso das organizações, formando o tripé para a excelência empresarial, juntamente com a inovação e a visão empreendedora.

A Gestão do Conhecimento foi apresentada como o elemento central para criar um diferencial de mercado para a empresa. O futuro das organizações será baseado em informações. Na era do conhecimento, as organizações que desejam permanecer competitivas devem investir no conhecimento, reconhecendo-o como um bem ativo da empresa.

A organização que aprende foi descrita como um modelo para o futuro, que terá como grande paradigma romper com a visão voltada para a produção e passar a valorizar a informação e o conhecimento como seu maior bem.

Ao estabelecer o conhecimento como um bem que propicia o sucesso das

organizações, alguns itens foram apontados como essenciais e necessários para que a pesquisa do conhecimento ocorra no ambiente organizacional: (i) informações ordenadas e dirigidas, (ii) comprometimento do conhecimento com os resultados da empresa, (iii) necessidade de visão inovadora, (iv) admissão da organização como um grande laboratório de aprendizagem, (v) continuidade da aprendizagem,

Após a revisão bibliográfica, o trabalho apresenta um estudo aplicado junto às agências de correios. Foi proposto um modelo de Gestão do Conhecimento adequado ao uso nas agências de correios, fundamentado na pesquisa bibliográfica e numa fase de pesquisa-ação.

O modelo proposto contempla as seguintes fases: (1) **Mapeamento do conhecimento**, incluindo a identificação das agências que detém o conhecimento e o planejamento da investigação junto às agências; (2) **Construção do conhecimento**, incluindo a investigação das agências e a definição dos padrões de excelência; (3) **Disseminação do conhecimento**, incluindo a análise das alternativas de disseminação, o planejamento da disseminação e a disseminação propriamente dita.

O estudo aplicado contemplou sete agências de correios, selecionadas a partir de parâmetros e resultados obtidos na pesquisa de satisfação com o atendimento realizado no primeiro semestre do ano de 2001.

O **mapeamento do conhecimento** foi feito através da parametrização dos seguintes critérios: representatividade estatística das agências na pesquisa de satisfação do atendimento; desempenho absoluto das agências no ISA – Índice de Satisfação no Atendimento, obtido pelo resultado da pesquisa de satisfação no atendimento; desempenho relativo das questões pesquisadas entre as agências; tamanho do campo pesquisado (no mínimo duas agências por item) e volume de trabalho por agência (máximo de cinco itens).

O resultado da pesquisa do conhecimento identificou as melhores práticas aplicadas nas agências de correios, nos processos que envolvem o atendimento, e evidenciando a existência de conhecimento nos seguintes itens pesquisados: (i) apresentação pessoal do funcionário; (ii) Cortesia do funcionário no atendimento; (iii)

Clareza nas informações prestadas; (iv) Tempo de espera na fila; (v) Rapidez do funcionário; (vi) Apresentação e organização da agência; (vii) Sinalização interna da agência; (viii) Sinalização externa da agência; (ix) Conforto interno da agência; (x) Facilidade de acesso à agência.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa do conhecimento, foi possível passar para a etapa da **construção do conhecimento**. Foram construídos diagramas e textos orientativos que resumem as melhores práticas de todas as agências por item pesquisado.

Após, os conhecimentos foram divulgados. A disseminação do conhecimento foi realizada através de canais de comunicação como *intranet*, e-mail contendo os arquivos referentes aos resumos e diagramas, além de boletins impressos e distribuídos às agências que não acessam os meios eletrônicos de comunicação.

O estudo de caso propiciou a aplicação efetiva dos princípios da Gestão do Conhecimento nas agências de correios.

A partir da aplicação destes princípios e conceitos, constatou-se a existência de conhecimento e práticas que são aplicadas pelas equipes nas agências, sem que fossem registradas, aplicadas e usufruídas pelas demais agências.

O envolvimento das equipes de funcionários das agências nos processos de mapeamento e coleta do conhecimento e das práticas estimulou a participação de todos, e o trabalho em equipe se evidenciou como um dos fatores importantes no crescimento destes grupos.

O atual ambiente competitivo no qual atuam as empresas reflete dificuldades para que estas atinjam um nível ideal de competitividade. Neste contexto, a informação e o conhecimento podem constituir um diferencial de mercado importante e a Gestão do Conhecimento apresenta-se como importante ferramenta de desenvolvimento e retenção destes ativos, especificamente para o segmento de prestação de serviços, como é o caso dos Correios.

## ***5.2 Sugestões para trabalhos futuros***

Recomenda-se a aplicação deste estudo para todas as agências de correios do Brasil. Certamente haverá necessidade de adaptação às realidades regionais, mas a essência do modelo proposto poderá ser mantida. Neste primeiro estudo, o modelo revelou potencial para fornecer importantes ganhos aos Correios. Um estudo ampliado trará ganhos ainda maiores, na medida em que será possível aprender as práticas e experiências aplicadas nas agências de todo Brasil.

Recomenda-se, ainda a expansão futura deste estudo para outras unidades operacionais dos Correios, sejam das áreas de tratamento, distribuição ou de apoio (administrativas), pois a disseminação de tais práticas pode contribuir para o desenvolvimento de serviços de excelência, podendo trazer grande diferencial competitivo à organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Claudia B. Marketing e produção: ampliando o conceito de produto através dos serviços pós-venda. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17. 1997, Gramado, RS. Anais...Porto Alegre: UFRGS. PPGEP, 1997.

AKAO, Yoji. Introdução ao desdobramento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 82-107.

BERRY, Leonard L. Descobrimo a essência do serviço: os nove gradadores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

\_\_\_\_\_. Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BROWN, John S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 148-173

CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. Revista da Produção, v.10, n. 2, p. 53-64, maio 2001.

CEP BRASIL. Brasília: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, n. 25, 2002. 15 p. Edição mensal.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, n.27, 2002. 15 p. Edição mensal.

CLARKE, Anthony J. Implementation can benefit from quality experience. In Quality Progress, p. 67-74, nov. 2000.

CUNHA, Marisa G. Desdobramento da função qualidade no setor de lazer: o caso do Petrópolis Tênis Clube. Porto Alegre, 2000, 142 p. Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissionalizante em Engenharia – Ênfase em Qualidade e Gerência de Serviços) - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DEROSSI, Cris. Better customer service via knowledge management. In: Technology Marketing Corporation, maio, 2002, p.28-32. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> acesso em 7 jun 2002.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

DUFFY, David. Uma idéia capital. HSM MANAGEMENT. São Paulo, n. 22, ano 4, p. 72-78, set-out 2000.

FISHER, John G. Benchmarking para otimizar o desempenho. São Paulo: Clio, 1996.

FLEURY, Maria T.L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M.(Coord.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 50-81.

JÓIA, Luiz A. A tecnologia da informação para gestão do conhecimento em organização virtual. Revista da Produção, v. 9, n. 2, p. 5-18, maio 2001.

KLEINER, Art, ROTH, George. Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 134-147.

LEMOS, Ângela D.da C., CUNHA, Neila C. V. da. Inteligência competitiva, a informação utilizada estrategicamente, considerando as questões ambientais: o caso do segmento automobilístico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17. 1997, Gramado, RS. Anais...Porto Alegre: UFRGS. PPGE, 1997.

LEONARD, Dorothy e STRAUSS, Susaan. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 108-133.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. Serviços, marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MENDES, Ariston Azevedo, SOUZA, Antonio Artur de. A criação do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17. 1997, Gramado, RS. Anais...Porto Alegre: UFRGS. PPGE, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, & ROMHARDT, Kai. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre:



Bookman, 2002.

QUINN, James B. ANDERSON, Philip., FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional : extraindo o máximo dos melhores. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.174-196.

ROSE, Elisabeth L. ITO, Kiyohiko. Knowledge creation through the internal information market: an integration of total quality management. QMJ, Março, 1996, p. 87-100.

SHOCKLEY III, William. Planning for knowledge management. Quality Progress, p. 57-62, march, 2000.

SVEIBY, Karl. Gestão do conhecimento, um novo caminho. HSM MANAGEMENT. N. 22, ano 4, p. 66-69, set-out 2000.

TÉBOUL, James. A Era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

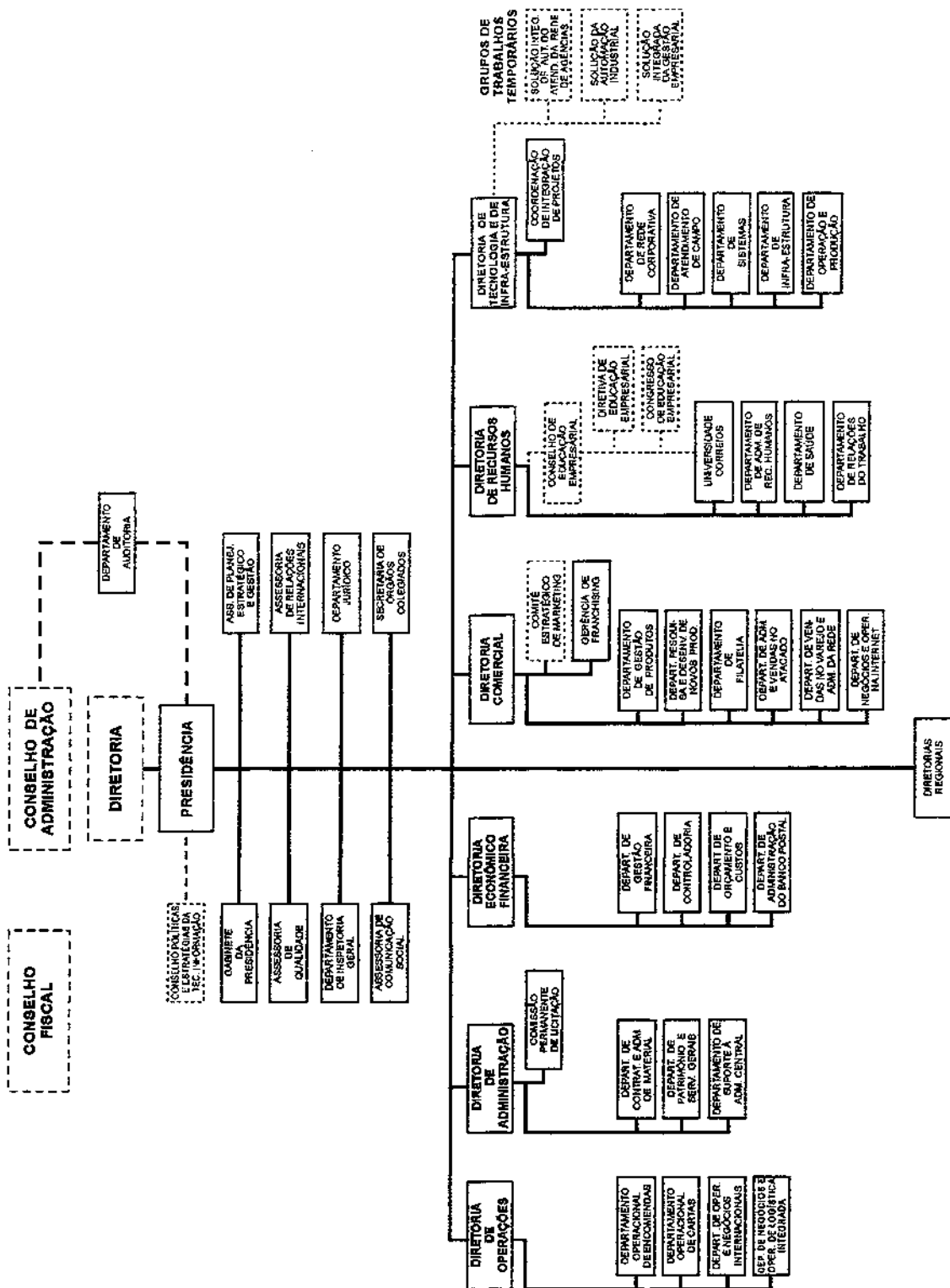
TWEED, Stephen C. Foco estratégico: a vantagem competitiva. São Paulo: Editora Gente, 1998.

## **ANEXOS**

**ANEXO A - ORGANOGRAMA DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**



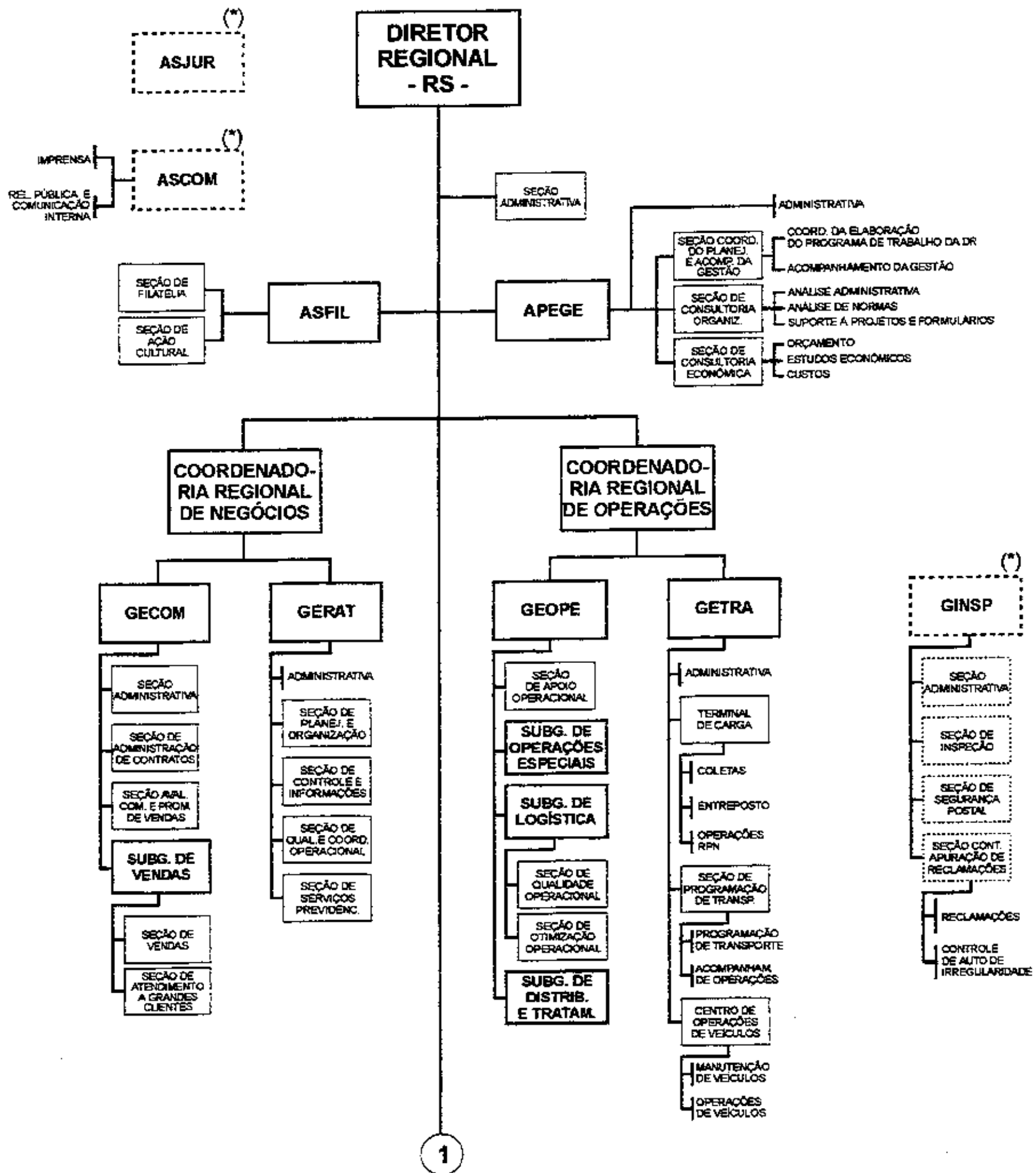
ANEXO 1 : ORGANOGAMA DA ECT



\* \* \* \* \*

**ANEXO B - ORGANOGRAMA DA DIRETORIA REGIONAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

DIRETORIA REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL



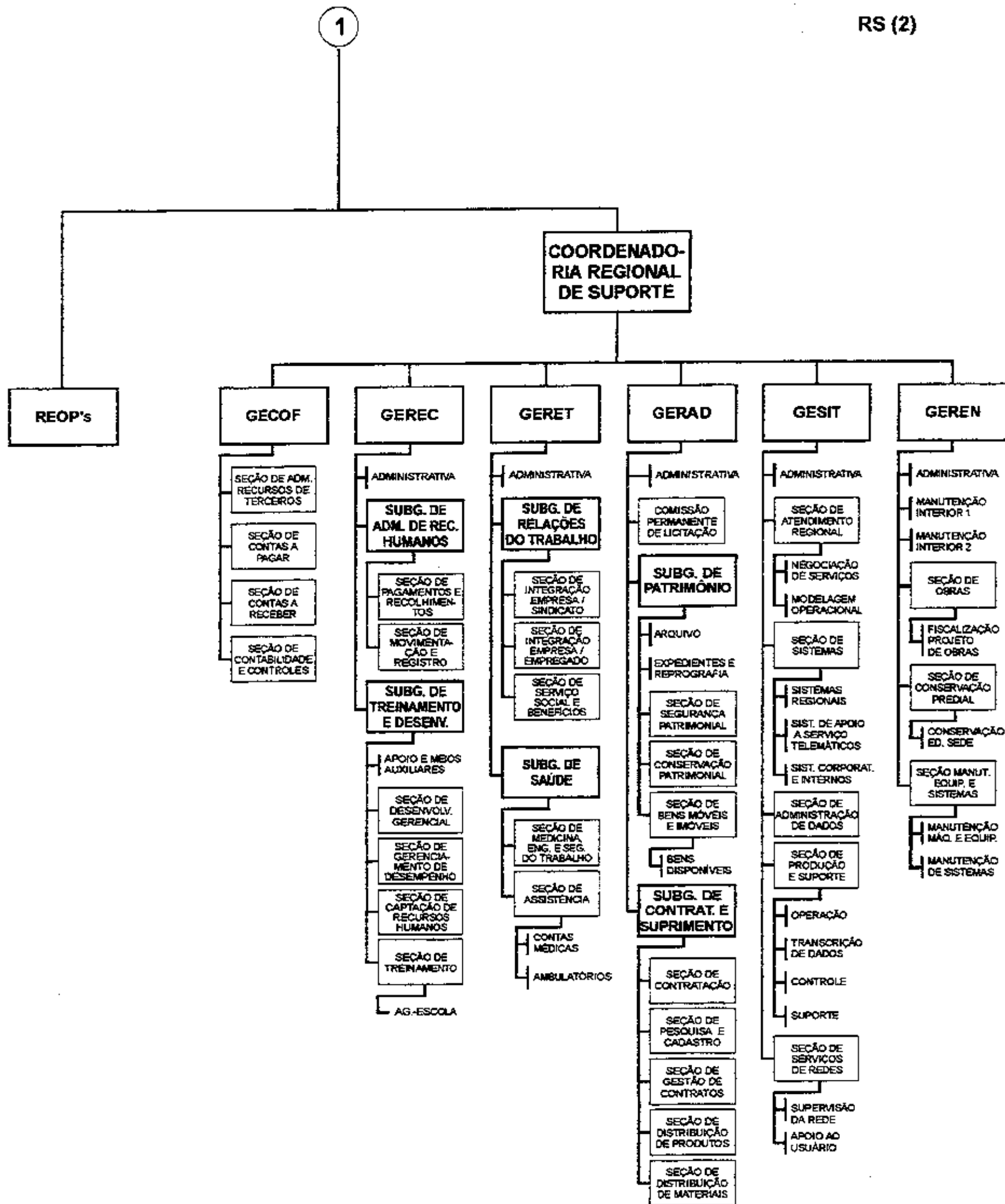
(\*) As estruturas pontilhadas ( ASJUR, ASCOM e GINSP ), têm subordinação administrativa e técnica aos seus respectivos órgãos gestores na Administração Central.

*Handwritten signature*



DIRETORIA REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL (Continuação)

RS (2)



*Handwritten signature*

## **ANEXO C - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO NAS AGÊNCIAS**



## INFORMAÇÕES INICIAIS

REOP/02 64900924-B-30 1/2001

**1. Faixa Etária**

- 1.1  até 20 anos  
 1.2  entre 21 e 30 anos  
 1.3  entre 31 e 40 anos  
 1.4  acima de 41 anos

**2. Escolaridade**

- 2.1  Primário  
 2.2  Secundário  
 2.3  Superior

**3. Tipo de Cliente**

- 3.1  Empresa/Pessoa Jurídica  
 3.2  Particular/Pessoa Física

**4. Sexo**

- 4.1  Masculino  
 4.2  Feminino

**Favor nos avaliar, sendo 1 a pior nota e 10 a melhor. Marque apenas um "X" para cada resposta.**

**5. Em relação a participação de nosso empregado, você avaliaria com a nota:**

5.1 Apresentação pessoal dos empregados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2 Cortesia dos empregados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3 Clareza nas informações prestadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4 Tempo de espera na fila _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5 Rapidez do empregado no guichê	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Em relação aos aspectos físicos desta Agência, você avaliaria com a nota:**

6.1 Apresentação/Organização Geral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.2 Sinalização/Informação visual interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.3 Sinalização/Identificação externa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.4 Conforto das instalações internas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.5 Facilidade de acesso a Agência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.6 Facilidade de estacionamento	Não uso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Quanto tempo o(a) Sr.(a) esperou até ser atendido(a)?**

- 7.1  até 3 minutos      7.2  de 3 a 5 minutos      7.3  de 5 a 10 minutos      7.4  mais de 10 minutos

**8. Por ocasião do atendimento, o Atendente lhe ofereceu outros produtos/serviços? 8.1  Sim 8.2  Não****Em comparação ao atendimento em outras empresas, você considera o atendimento desta Agência:**

- 9.1  Melhor      9.2  Igual      9.3  Pior      do que em Bancos.  
 10.1  Melhor      10.2  Igual      10.3  Pior      do que em Casas Lotéricas.  
 11.1  Melhor      11.2  Igual      11.3  Pior      do que Empresas de Transporte de Encomendas.

**12. Aponte sugestões para melhorar o atendimento desta Agência.**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

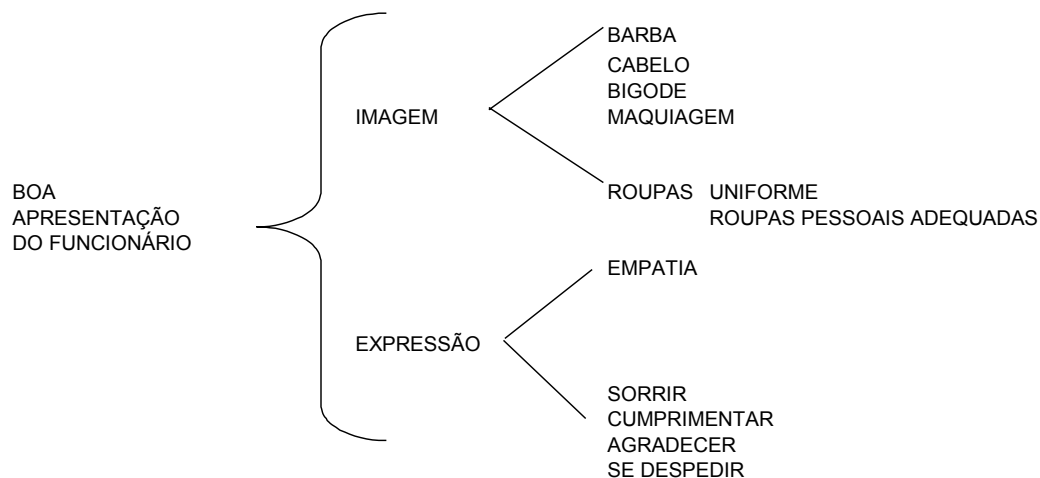
**ANEXO D - BOLETIM DO RESUMO DO CONHECIMENTO**

**(Divulgação no painel do conhecimento)**

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

Na última pesquisa do ISA, alguns atributos pesquisados obtiveram pontuação alta. Divulgamos a seguir o resumo destes itens e as ações que as agências destacadas aplicaram para obter a pontuação desejada.

**BOA APRESENTAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**



**Barba e bigode**

O cuidado com barba e bigode é um importante fator para a apresentação pessoal do funcionário do sexo masculino, pois impacta na imagem percebida pelo cliente. A barba e bigode devem se apresentar bem aparados e higiênicos; no caso de funcionários que não usam barba e bigode, a apresentação deve ser de rosto barbeado.

**Maquiagem**

As funcionárias que optarem pelo uso de maquiagem, devem usá-la em tons claros e discretos. A maquiagem é um elemento desejável, porém não torna-se obrigatório seu uso para o cliente.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Cabelo**

Os cabelos masculinos e femininos devem apresentar-se limpos e penteados; os homens que usam cabelos longos devem trazê-los presos e bem arrumados. Devem ser evitados cortes e colorações que sejam pouco naturais (tons fortes, cortes repicados e exóticos).

**Uniforme**

O uso do uniforme causa boa impressão ao cliente, pois identifica o funcionário, evitando ainda o uso de roupas inadequadas e ajudando a manter a padronização e organização do ambiente. Nas situações em que se torna inviável o uso do uniforme, é importante ao funcionário apresentar-se com vestimentas limpas, discretas, bem passadas. As roupas devem oferecer conforto e praticidade para o desempenho das atividades funcionais. Está descartado o uso de cores muito vivas e excessivamente contrastantes, decotes, transparências, rasgadas, desfiadas, colantes, com brilho e curtas. Recomenda-se roupas básicas e práticas para homens e mulheres, evitando-se o uso de bermudas, camisetas com propagandas e dizeres ofensivos.

**Sorrir, cumprimentar, agradecer e se despedir**

É importante o comportamento do funcionário perante o cliente. A abordagem deve cumprir algumas etapas, que vão do sorriso, cumprimento, agradecer após o atendimento e se despedir.

A recepção dada ao cliente, na abordagem inicial é um item bastante avaliado nas pesquisas e está interligado ao sorriso e simpatia, cumprimento inicial e despedida, tom de voz, bem como saber ouvir o cliente.

Devem ser evitados tratamentos muito íntimos, brincadeiras, opiniões particulares, mas o clima de cordialidade deve ser mantido.

**Empatia**

A empatia com o cliente se traduz no reconhecimento de suas necessidades, entendê-las e saber como tratar cada assunto ou situação apresentada de forma adequada,

## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

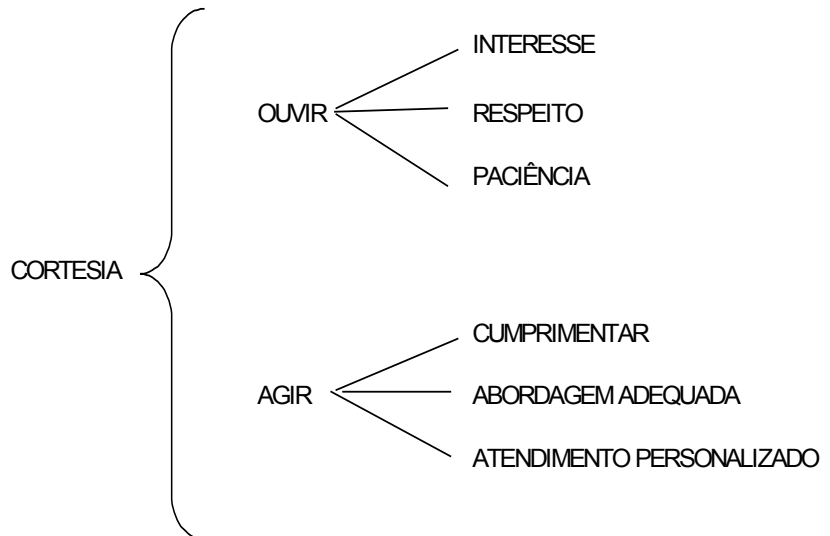
**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

sabendo priorizá-la. É saber se colocar no lugar do cliente e avaliar suas necessidades como se fossem do próprio funcionário.

### **CORTESIA DO FUNCIONÁRIO NO ATENDIMENTO**



#### **Interesse**

Apresentar interesse pelo cliente é prestar atenção ao que ele fala, procurar entendê-lo e auxiliá-lo no que for possível, desde ajudar a embalar uma encomenda, até prestar uma informação corretamente.

#### **Respeito**

O respeito pelo cliente se denota nas ações e reações durante o processo de atendimento. Saber ouvir o cliente, usar tratamento cortês e adequado é fundamental.

#### **Paciência**

O bom atendimento deve ser sempre acompanhado de boa dose de paciência para ouvir o cliente, sem interrompê-lo. No caso de clientes insatisfeitos ou impacientes, o atendente deve usar de paciência para ouvir e buscar a melhor solução ao problema apresentado.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Cumprimentar**

Todo processo de atendimento deve iniciar e terminar com uma saudação (bom dia, boa tarde, até logo), aliada à abordagem ao cliente.

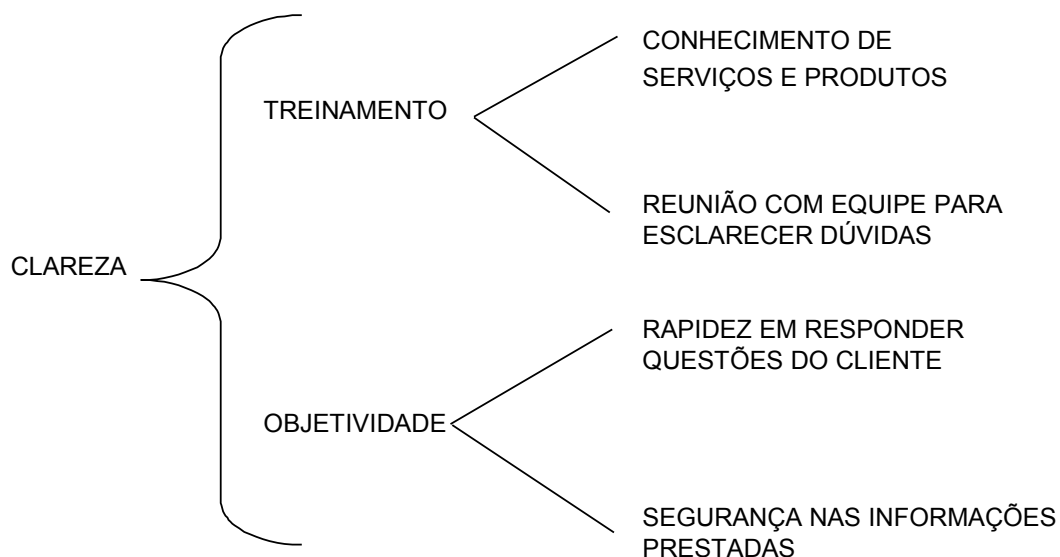
**Abordagem adequada**

O cliente deve receber a abordagem de acordo com seu estilo de ser e características individuais. Observar as atitudes do cliente pode revelar detalhes de sua personalidade, seja do tipo exigente, apressado, objetivo, indeciso, amigável ou carente de atenção.

**Atendimento personalizado**

Conhecer o cliente usual da agência possibilita o atendimento personalizado e voltado para as suas necessidades. Tratá-lo pelo nome é uma forma ou reconhecer a empresa que representa; conhecer os hábitos de compra e comportamento do cliente e saber quais seus desejos e expectativas é importante para melhor atendê-lo.

**CLAREZA NAS INFORMAÇÕES PRESTADAS:**



## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

### **Conhecimento de serviços e produtos**

O conhecimento dos serviços e produtos é necessário para que as informações sejam transmitidas de forma clara ao cliente. Este conhecimento significa saber quais os benefícios de cada produto ou serviço, além de conhecer todo o processo de prestação do serviço após a sua recepção no guichê de atendimento. O conhecimento ajuda a dar informações claras e precisas, inclusive em casos de reclamações ou clientes insatisfeitos.

### **Reunião com equipe para esclarecer dúvidas**

As reuniões com a equipe devem ser promovidas com periodicidade determinada e serve para se discutir os problemas de rotina, trocar experiências e tirar dúvidas, funcionando como um treinamento do grupo. As reuniões devem ser coordenadas por um supervisor ou chefe da unidade, ou alguém que possa ocupar esta função de dirigir as discussões de forma produtiva e devem durar no máximo 40 minutos; podem ser realizadas antes ou depois do horário de atendimento da agência, para não causar prejuízos ao cliente.

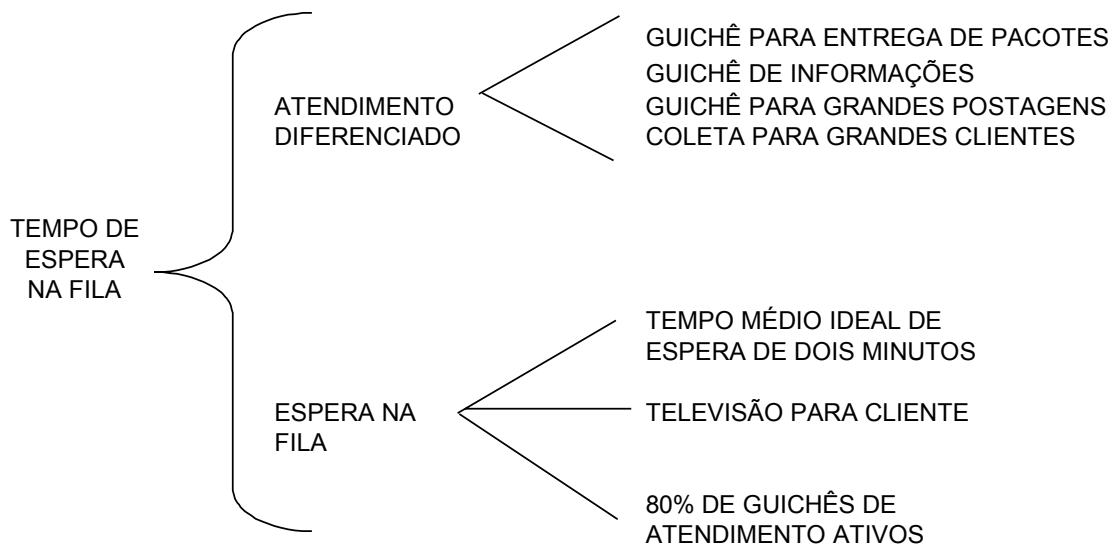
### **Rapidez em responder questões ao cliente**

O atendente deve ser objetivo e rápido nos questionamentos do cliente, pois qualquer hesitação passa ao cliente insegurança no serviço prestado. A voz deve ser firme, as frases curtas e claras, evitando-se termos muito técnicos ou específicos que dificultem o entendimento do cliente. Deve se evitar explicações prolongadas sobre o processo interno, dando-se ao cliente apenas a informação que ele realmente deseja saber, como por exemplo, o prazo para chegar a encomenda, se será entregue à própria pessoa ou como ele pode acompanhar a remessa de sua mercadoria.

### **Segurança nas informações prestadas**

O atendente deve se dirigir ao cliente de forma segura, responder de forma assertiva e positiva às questões, evitando informações imprecisas e expressões duvidosas, do tipo “em torno de x dias” ou “talvez chegue amanhã”. Para que ocorra esta segurança, é necessário conhecer o produto ou serviço apresentado em sua totalidade.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**  
**TEMPO DE ESPERA NA FILA**



**Guichê para entrega de pacotes**

A entrega de pacotes demanda um tempo maior no atendimento e o fato de se ter uma posição específica ou preferencial para este atendimento melhora o tempo de espera do cliente na fila.

**Guichê de informações**

Oferecer informações numa posição específica de atendimento gera maior satisfação do cliente que é direcionado corretamente ao setor respectivo, evitando que entre desnecessariamente em filas erradas, ou que chegue ao guichê de postagem sem o prévio preparo como, por exemplo, falta do endereço completo do destino em sua encomenda, dentre outras situações. As agências que não apresentam estrutura específica para esta atividade podem destinar um funcionário do serviço interno para efetuar a recepção e triagem do cliente, nos horários de maior fluxo de pessoas, antes de direcioná-lo ao setor correto.



## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

### **Guichê para grandes postagens**

O guichê preferencial para grandes postagens possibilita otimização do atendimento, diminuindo o tempo de espera na fila de clientes usuários de outros serviços. No caso de agências que não tenha espaço para um guichê específico destinado a esta atividade, pode ser feito um direcionamento para um dos guichês, a fim de centralizar estas postagens em grandes quantidades, sempre que ocorrerem. Desta forma, haverá pelo menos um guichê livre para os demais atendimentos.

### **Coleta para grandes clientes**

A realização de coleta para grandes clientes diminui o fluxo de clientes na agência evita a formação de filas; a coleta pode ser feita por veículos ou motos, dentro da possibilidade de cada agência. Em casos onde as quantidades de objetos para a coleta serem pequenas ou pouco volumosas, o próprio carteiro que atende a área do cliente pode realizar coleta.

### **Tempo médio ideal de espera**

O tempo médio ideal eleito pelos atendentes para espera do cliente na fila é de dois minutos; embora seja um padrão alto, este tempo demonstra o limite de paciência do cliente na fila. No entanto, fica claro que a espera na fila pode ser agradável (com abordagem de um funcionário para prestar informações ou uma televisão para assistir) e também ser compensada com um excelente atendimento no guichê.

### **Televisão para clientes**

Através da pesquisa, percebeu-se que algumas ações podem ajudar a melhorar a satisfação do cliente com a espera na fila, com uma televisão para distrair o cliente, que diminui sua ansiedade durante a espera.

### **Quantidade de guichês ativos**

Os guichês ativos disponíveis para o atendimento nunca deve ser inferior a 80% do total, pois este fator atua diretamente na avaliação do tempo de espera na fila; a ausência temporária do funcionário para exercer outra atividade interna na agência, ou por outros

## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

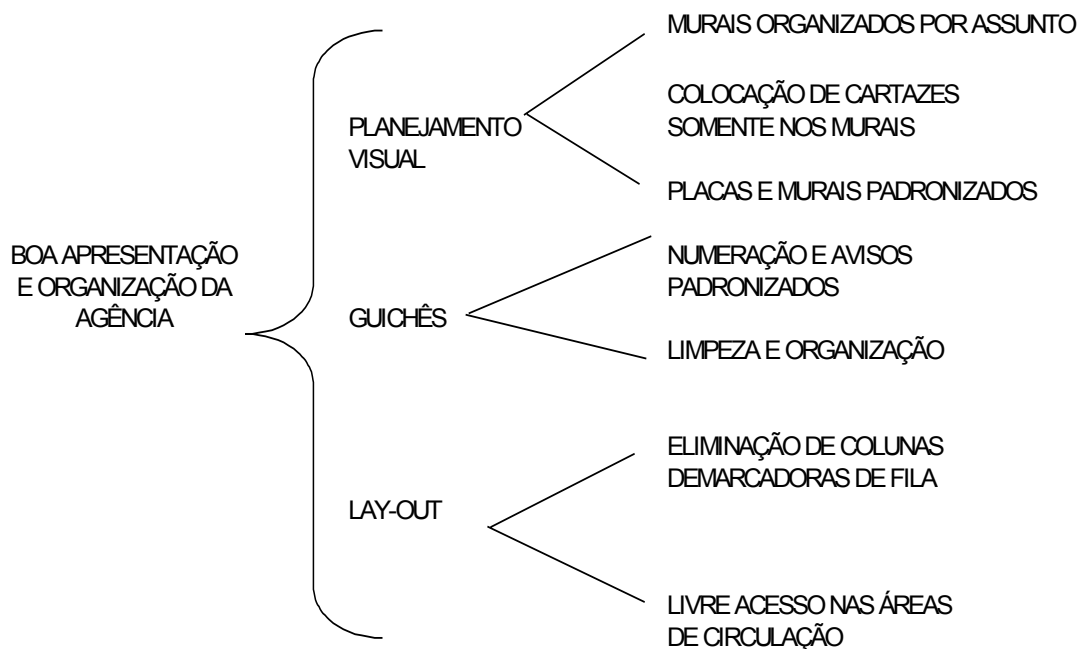
**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

motivos, diminuindo a quantidade de guichês disponíveis provoca a insatisfação do cliente com a espera na fila. Para o caso de agências cuja quantidade de guichês é pequena, deve ser aplicada esta regra pelo menos nos horários de maior fluxo de clientes na agência.

### **BOA APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA AGÊNCIA**



#### **Murais organizados por assunto**

As agências que possuem mais de um mural podem fazer a separação por assunto, como, por exemplo, afixando cartazes referentes aos serviços prestados por prazo determinado, tais como inscrições de concursos e vestibulares, resultados de concursos e sorteios em uma seção específica; tarifas, cartazes de horários de atendimento, orientações sobre postagens em outra seção.

## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

### **Aposição de cartazes nos murais**

Os cartazes devem ser colocados em murais, organizados por assuntos e devidamente alinhados, sem que haja sobreposições dos mesmos. Nenhum cartaz deve ser afixado em paredes, colunas ou móveis.

### **Placas e murais padronizados**

Os murais e guichês também seguem modelos e dimensões padronizadas pelos Correios, sempre com logotipo da empresa. Deve se ter cuidado na distribuição e disposição dos avisos e placas, de forma alinhada e de fácil visualização para a orientação do cliente.

### **Numeração e avisos padronizados**

Os guichês recebem uma numeração que deve ser padronizada para não poluir o visual. É permitida a afixação de cartazes nos vidros dos guichês, desde que sejam igualmente padronizadas e distribuídas a todos; porém este tipo de cartaz não deve exceder em tamanho à metade do vidro, a fim de não causar efeito visual negativo ao cliente.

### **Limpeza e organização dos guichês**

No item relacionado à limpeza e organização dos guichês, fica claro que devem estar limpos também visualmente, sem objetos à mostra para o cliente. Os objetos necessários ao trabalho permanecem em prateleiras ou gavetas de fácil alcance para o funcionário. Ainda em referência aos guichês, é vetada a afixação de cartazes despadronizados nos vidros;

### **Eliminação de colunas marcadoras de filas**

A eliminação do papa-fila (colunas com cordões marcadores de fila) é importante para ampliar o espaço destinado ao cliente. A marcação mais adequada deve ser feita no chão, apenas no sentido de organizar o direcionamento da fila.

### **Livre acesso às áreas de circulação**

A agência deve apresentar espaço para circulação interna, evitando-se a colocação de obstáculos na entrada ou na área de atendimento, pois podem prejudicar o trânsito de pessoas. Em caso de setores com acesso por escadas, deve-se cuidar para manter os degraus e

## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

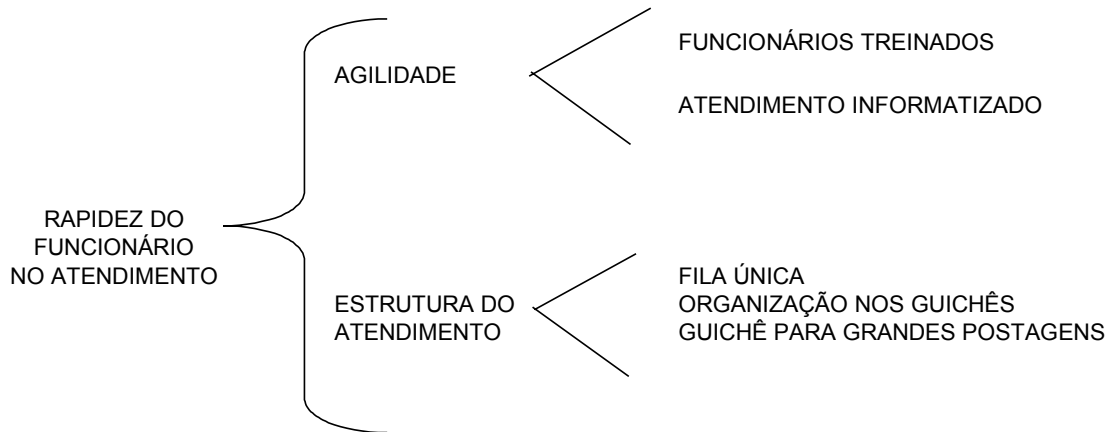
**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

corrimões limpos e desbloqueados. Evita-se o excesso de mesas e cadeiras, vasos de plantas e outros objetos que possam atrapalhar a circulação; os murais devem estar bem colocados, de forma a serem bem visualizados pelo cliente.

### **RAPIDEZ DO FUNCIONÁRIO NO ATENDIMENTO**



#### **Funcionários treinados**

O treinamento adequado é uma ferramenta que instrumentaliza o funcionário para atender com maior rapidez. O treinamento deve ser constante e deve ser ministrado, pelo menos uma vez por semana, na própria agência, pelo supervisor, chefe ou funcionário indicado para o evento. O conteúdo do treinamento deve ser levantado junto aos funcionários, de acordo com as necessidades apresentadas, pois desta forma se torna mais eficaz.

#### **Atendimento informatizado**

A informatização do atendimento elimina muitas rotinas de preenchimento e conferência de formulários, e diminui o tempo de atendimento, possibilitando ao funcionário executar as tarefas com mais rapidez. Muitas das informações e reclamações de clientes podem ser atendidas com uma simples consulta aos recursos disponíveis na *intranet* empresa, tais como busca de CEP, rastreamento de SEDEX ou verificações de andamento de CPF – Cadastro de Pessoa Física solicitados na Agência.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Fila única**

A fila única é um grande otimizador do atendimento, pois utiliza adequadamente toda a equipe do atendimento. Mas deve haver muita atenção em se manter toda a equipe de atendimento a postos, pois somente desta forma a fila se torna ágil.

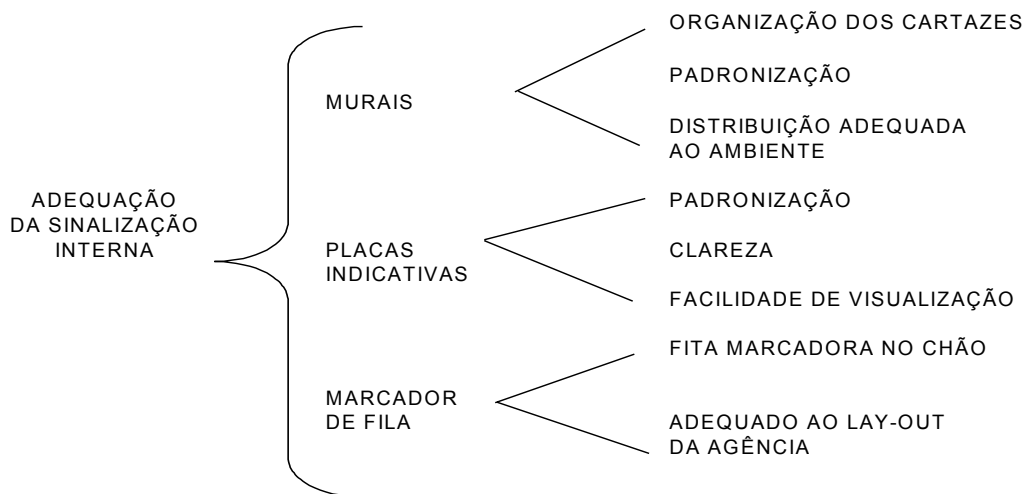
**Organização dos guichês**

A organização do setor de trabalho pode facilitar a execução do serviço, que é realizado de forma mais ágil. Deve se observar que os objetos necessários à execução dos trabalhos devem permanecer em gavetas e prateleiras, de fácil acesso ao funcionário. É vetada a permanência de objetos pessoais sobre o guichê.

**Guichê para grandes clientes**

O guichê específico para grandes postagens permite maior organização do atendimento, pois reserva um espaço adequado para grandes postagens, viabilizando melhor distribuição dos demais guichês no atendimento, e a fila única otimiza o atendimento.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**  
**SINALIZAÇÃO INTERNA ADEQUADA**



### **Organização dos cartazes**

A disposição de cartazes informativos deve ser organizada no mural de forma alinhada e classificada por seção de assuntos relacionados, pois isso facilitará o entendimento pelo cliente. Além dos cartazes padrões e obrigatórios da ECT, a agência pode criar outros informativos, sempre obedecendo aos critérios de modelo da empresa, com logotipo padrão.

### **Padronização de Murais**

Os murais na agência devem atender aos padrões adotados pela ECT e que incluem o mobiliário; nenhum mural exposto deve destoar do padrão adotado, pois cria efeitos negativos quanto a organização interna da agência.

### **Distribuição adequada de murais ao ambiente**

É importante localizar os murais de forma bem distribuída ao ambiente, evitando concentração de todos em um mesmo ponto da agência. Recomenda-se locais onde o cliente fatalmente pode efetuar algum serviço, seja atrás dos guichês de atendimento ou sobre as mesas espalhadas pelo saguão e usadas para preenchimento de documentos e fechamentos de envelopes.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Padronização das placas indicativas**

A padronização ajuda na eficácia da sinalização, bem com a existência de placas indicativas internas, orientando para onde o cliente deve dirigir-se, identificando os setores.

**Clareza nas placas indicativas**

As informações contidas nas placas indicativas devem ser claras, sem uso de siglas e termos técnicos de difícil entendimento pelo cliente. As letras devem seguir o padrão adotado pela ECT, de fácil visualização; em caso de uso de símbolos, como setas indicativas, é importante que identifiquem claramente a direção a ser informada, sem duplos sentidos.

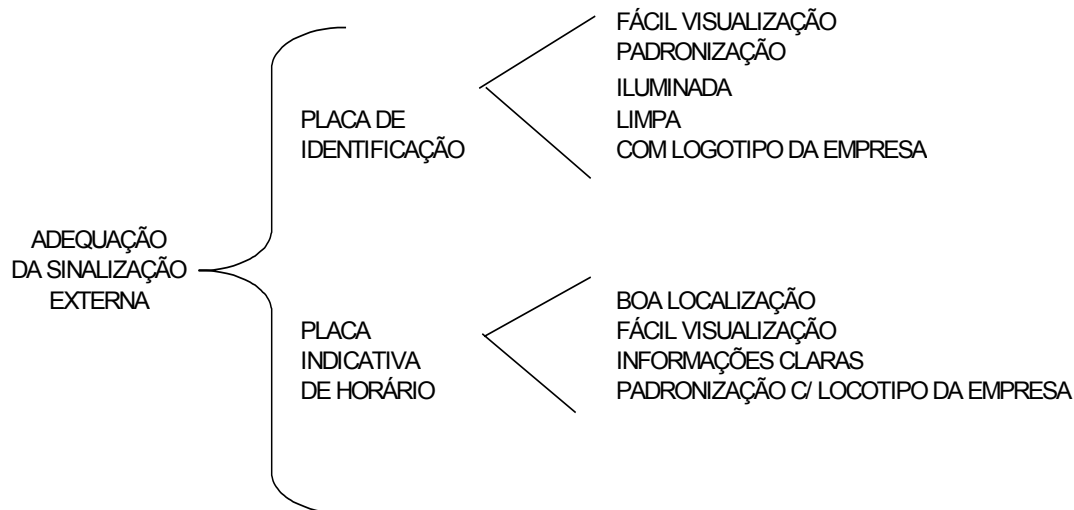
**Facilidade de visualização das placas indicativas**

As placas indicativas internas devem ser colocadas em pontos estratégicos e de fácil visualização pelo cliente. As letras e logotipos devem ser facilmente visualizados e identificados. Desta forma, a orientação ao cliente se dará de forma eficaz.

**Marcador de fila**

A marcação da fila no chão auxilia o cliente na localização da fila única para o atendimento, e deve ser adotada para facilitar a distribuição de clientes no interior da agência e contribuir para o bom andamento da fila, evitando que pessoas tentem ser atendidas fora da fila.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**  
**SINALIZAÇÃO EXTERNA ADEQUADA**



### **Fácil visualização**

A placa sinalizadora externa deve ser de fácil visualização, e isso depende de sua localização, que pode ser no alto do prédio, ou numa parede lateral, pintada em forma de mural, ou como painel luminoso. Deve ser vista por pedestres e pessoas que trafegam em carros.

### **Padronização da placa e uso do logotipo da empresa**

A ECT dispõe de vários modelos de placas, padronizados, e que devem ser os adotados para o planejamento visual externo de todas as agências; estes modelos trazem o tipo de letras e cores a serem adotadas, bem como os logotipos característicos da empresa.

### **Iluminada e limpa**

A iluminação da placa indicativa externa, bem como sua conservação e limpeza são fundamentais para que seja bem visualizada e cause impacto positivo na avaliação do cliente.



**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Placa indicativa de horário bem localizada e de fácil visualização**

A placa de horário deve ser afixada, preferencialmente, no lado externo da agência, a fim de informar ao cliente sobre os horários de atendimento. Deve ser colocada em altura que possibilite sua leitura por todas as pessoas que transitam pelo lado externo do prédio.

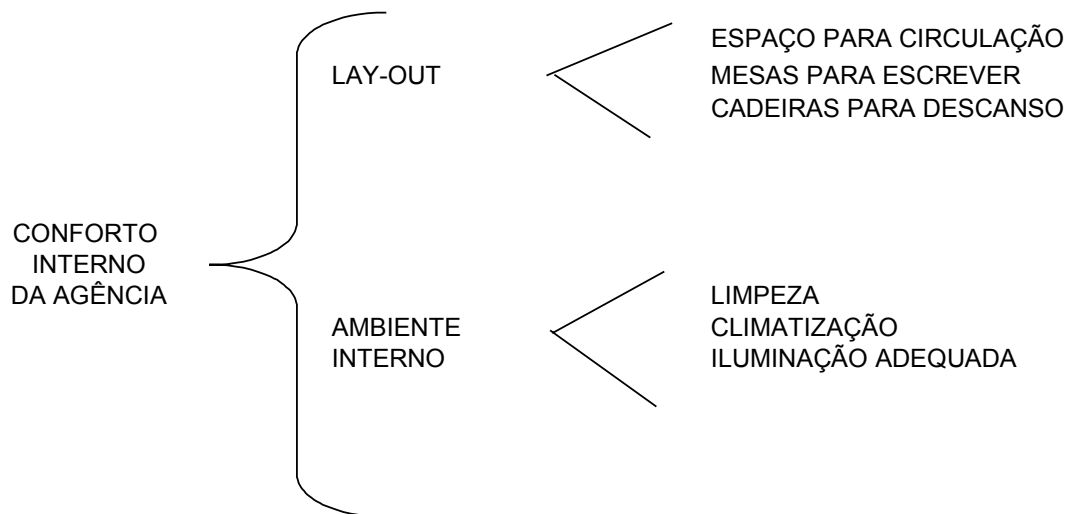
**Clareza nas informações**

A placa de horário deve ser clara e informar sucinta e unicamente o horário de funcionamento da agência ao público.

**Padronizada**

A placa de horário, assim com a placa de identificação da agência deve seguir todos os padrões de cores, letras e logotipo da ECT.

**CONFORTO INTERNO DA AGÊNCIA**



**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Espaço para circulação**

O espaço interno de circulação deve ser suficiente para o fluxo de clientes da agência. Quanto mais limpo o ambiente, melhor para o cliente; por isto deve-se evitar o excesso de móveis, vasos e outros tipos de objetos que possam bloquear as passagens da agência.

**Mesas para escrever**

Devem existir mesas nos setores de circulação da agência que possibilitem ao cliente um apoio para escrever, fechar envelopes ou pesquisar um CEP. De acordo com o espaço interno de cada agência, é possível que se ofereçam mesas e cadeiras; em outros casos, apenas uma mesa em forma de balcão pode atender esta necessidade.

**Cadeiras para descanso**

As cadeiras para descanso são úteis e se destinam a clientes que aguardam a solução de algum problema, pessoas idosas ou casos especiais onde ocorra um atendimento preferencial e diferenciado, ou mesmo para os acompanhantes dos clientes.

**Limpeza**

A limpeza do ambiente é fundamental para o conforto interno; as mesas, cadeiras e balcões devem estar limpos, sem excessos de cola ou poeira. O chão deve estar limpo e encerado, se for o caso e as lixeiras devem ser continuamente esvaziadas.

**Climatização**

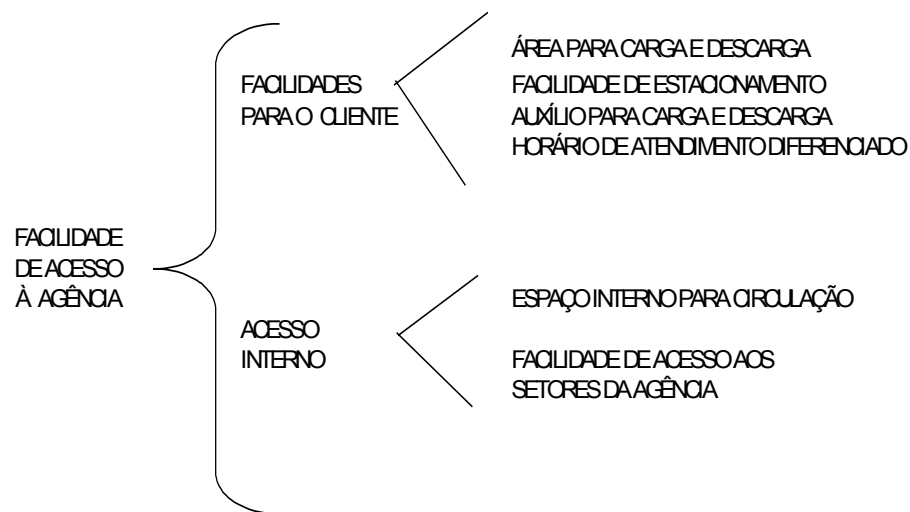
Algumas agências oferecem ambiente climatizado, por possuem condicionadores de ar que funcionam no inverno e verão. No entanto, para agências menores e que não detém este recurso, recomenda-se a instalação de ventiladores e o uso de estufas no inverno, a fim de amenizar as oscilações de temperatura, tornando o ambiente mais agradável.

**BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**ÁREA: ATENDIMENTO**  
**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**  
**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

**Iluminação**

A iluminação adequada pode ser natural e artificial, e neste último caso deve consistir em lâmpadas fluorescentes uniformemente distribuídas, todas em funcionamento.

**FACILIDADE DE ACESSO À AGÊNCIA**



**Área para carga e descarga/auxílio para carga e descarga**

A existência de área para carga e descarga do veículo dos clientes e o auxílio de funcionários na carga e descarga de pacotes é uma solução para atendimento a clientes que trazem grandes quantidades de objetos para postar na agência, agilizando o atendimento.

**Facilidade de estacionamento**

A disponibilidade de estacionamento próximo à agência, mesmo que seja pago, é uma alternativa para o problema de estacionamento, ressaltando que todas as agências pesquisadas se localizam em regiões urbanas de grande movimento e fluxo de veículos.

**Horário de atendimento diferenciado**

O horário de atendimento diferenciado oferece maior flexibilidade de acesso ao cliente; em agências que praticam horários diferenciados de abertura mais cedo, fechamento

## **BOLETIM DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO**

**ÁREA: ATENDIMENTO**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2º SEMESTRE/2001**

**ASSUNTO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

mais tarde ou que não fecham no intervalo do almoço, ocorreu maior nível de satisfação do cliente.

### **Espaço interno para circulação**

Deve haver espaço interno suficiente para circulação; no caso de formação de filas, é importante que esteja organizada segundo a demarcação, para que não haja o bloqueio de passagem causado pela desorganização da fila.

### **Facilidade de acesso aos setores da agência**

A facilidade de acesso às dependências e setores da agência foi apontada como importante para melhor circulação do cliente pelas dependências da agência, sem que haja barreiras físicas que impeçam sua locomoção. Todos os setores destinados ao atendimento devem estar disponíveis para serem acessados a qualquer momento.