



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS – FEAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANUSA DA SILVEIRA BORGES

UM BREVE ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DO TREINAMENTO
CORPORATIVO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA CORREIOS
NA AGÊNCIA DA PARANGABA

FORTALEZA

2016

DANUSA DA SILVEIRA BORGES

**UM BREVE ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DO TREINAMENTO
CORPORATIVO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA CORREIOS
NA AGÊNCIA DA PARANGABA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA

2016

DANUSA DA SILVEIRA BORGES

**UM BREVE ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DO TREINAMENTO
CORPORATIVO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA CORREIOS
NA AGÊNCIA DA PARANGABA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Criseida Alves Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sueli Maria Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

FORTALEZA

2016

A Jesus Cristo.

Aos meus pais, Maria Núbia e Haroldo.

Ao meu irmão Haroldo.

Ao meu esposo Everton Klinger.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família e ao meu esposo pela vida que tive e pelo amor que recebo todos os dias.

A minha orientadora Profa. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães pela paciência, confiança e dedicação à conclusão desse trabalho.

Aos meus amigos: Ana Karine, Carla Jennifer, Luan Mendonça, Raíssa Côrrea, Raquel Maia e Tamiris Dias, pelo apoio e amizade que fizeram toda a diferença durante o período do curso.

Aos meus amigos da Secor: Clarissa, Daniel, Júnior, Leo, Lígia e Wanessa, que me ajudaram nas pesquisas e no apoio durante e depois do período de estágio.

As minhas amigas queridas: Rachel e Marília, que sempre me apoiaram.

A todas as pessoas que estiveram comigo: família, professores, amigos e colegas.

“Não há fatos eternos, como não há verdades absolutas.” (Friedrich Nietzsche)

RESUMO

O treinamento corporativo é um tema atual e vem sendo muito empregado nas organizações, sendo realizado da maneira certa pode trazer diversas melhorias para as empresas, pois aumenta o conhecimento e a confiança de seus empregados e, conseqüentemente, melhora a prestação de serviço para os seus clientes. O presente trabalho tratou da comparação entre o treinamento corporativo realizado na empresa Correios para os atendentes das agências com relação à percepção do cliente durante o atendimento. Objetivou-se de forma geral examinar a efetividade do treinamento corporativo aplicado aos atendentes da agência da Parangaba dos Correios, com base na percepção dos consumidores e dos atendentes durante o atendimento. As fontes de informação bibliográficas tiveram como principais autores: CANASSA e MAY (2007); CHIAVENATO (2012); FLIPPO (1980); MARRAS (2011); e MAXIMIANO (2009). A pesquisa de campo realizada na agência dos Correios da Parangaba teve uma abordagem quantitativa e qualitativa, com um universo composto por 100% dos atendentes e 35% da média diária de clientes atendidos na agência da Parangaba dos Correios. A partir da análise dos resultados obtidos foi possível perceber as semelhanças e as diferenças de opiniões de cada grupo. Pode-se observar que consumidor percebe parcialmente os efeitos do treinamento corporativo durante o atendimento nas agências dos correios. Em contrapartida, notou-se que os atendentes das agências dos correios não efetuam de forma completa todas as ações estabelecidas durante o treinamento corporativo.

Palavras-chave: setor público, efetividade, atendimento público, educação corporativa.

ABSTRACT

Corporate training is a current theme and has been widely used in organizations, being carried out in the right way can bring several improvements to companies, as it increases the knowledge and confidence of its employees and, consequently, improves the service delivery for their employees. customers. The present study dealt with the comparison between the corporate training carried out at the Correios company for the agencies' attendants regarding the customer's perception during the service. The general objective was to examine the effectiveness of the corporate training applied to the agents of the Correios' Parangaba branch, based on the perception of consumers and the attendants during the service. The main sources of bibliographical information were: CANASSA and MAY (2007); CHIAVENATO (2012); FLIPPO (1980); MARRAS (2011); And MAXIMIANO (2009). The field research carried out at the Parangaba Post Office took a quantitative and qualitative approach, with a universe comprised of 100% of the attendants and 35% of the daily average of clients served at the agency of Correios' Parangaba. From the analysis of the obtained results it was possible to perceive the similarities and differences of opinions of each group. It can be observed that the consumer partially perceives the effects of corporate training during the post office service. On the other hand, it was noted that the post office attendants did not complete all the actions established during the corporate training.

Keywords: public sector, effectiveness, public service, corporate education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca dos Correios de 1969 até 1990.....	28
Figura 2 - Logomarca dos Correios de 1990 até 2014.....	28
Figura 3 - Logomarca dos Correios de 2014 até hoje.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade.....	21
Quadro 2 - Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.	30
Quadro 3- Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.	35
Quadro 4 - Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária dos informantes.	40
Tabela 2- Gênero dos informantes	40
Tabela 3 - Escolaridade dos informantes.	41
Tabela 4 - Tempo de empresa dos atendentes.	42
Tabela 5 - Satisfação no atendimento dos clientes.....	43
Tabela 6- Visão geral da empresa, de acordo com os informantes.....	44
Tabela 7 - Visão geral dos processos produtivos, de acordo com os informantes.	44
Tabela 8- Visão geral dos organismos de correios internacionais, de acordo com os informantes.....	45
Tabela 9- Perfil profissional padronizado, de acordo com os informantes.	46
Tabela 10 - Habilidade de atendimento, de acordo com os informantes.	47
Tabela 11 - Competência durante o atendimento, de acordo com os informantes.	47
Tabela 12 - Gerenciamento de conflitos, de acordo com os informantes.	48
Tabela 13 - Motivação durante o atendimento, de acordo com os informantes.....	49
Tabela 14 - Interação com o público, de acordo com os informantes.	50
Tabela 15 - Postura durante o atendimento, de acordo com os informantes.	51
Tabela 16 - Comunicação durante o atendimento, de acordo com os informantes.	51
Tabela 17 - Organização durante o atendimento, de acordo com os informantes.....	52
Tabela 18 - Conhecimento sobre a estrutura dos Correios, de acordo com os informantes.....	53
Tabela 19 - Conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios, de acordo com os informantes.....	54
Tabela 20 - Conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios, de acordo com os informantes.....	55
Tabela 21 - Conhecimento sobre os produtos do âmbito postal, de acordo com os informantes.	56
Tabela 22 - Conhecimento sobre os serviços do âmbito postal, de acordo com os informantes.	56
Tabela 23 - Conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa, de acordo com os informantes.....	57
Tabela 24 - Conhecimento sobre abertura de contas, de acordo com os informantes.....	58
Tabela 25 - Conhecimento sobre serviços bancários rotineiros, de acordo com os informantes.....	59
Tabela 26 - Conhecimento sobre operações de crédito, de acordo com os informantes.	60
Tabela 27 - Desenvoltura na abordagem de clientes, de acordo com os informantes.....	61
Tabela 28 - Desenvoltura na demonstração de produtos e serviços, de acordo com os informantes. ..	61
Tabela 29 - Desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda, de acordo com os informantes.	62

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 VISÃO GERAL DO SETOR PÚBLICO.....	15
3 EFETIVIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS E MÉTODOS.....	23
5 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.....	27
5.1 Histórico	27
5.2 Parâmetros organizacionais	29
5.3 Subgerência de Educação Corporativa (SECOR).....	30
5.4 Agência da Parangaba	31
6 CAMINHOS DA PESQUISA	33
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	40
7.1 Faixa etária.....	40
7.2 Gênero	40
7.3 Escolaridade.....	40
7.4 Atendente: Tempo de empresa, quantidade de treinamentos e melhoria do desempenho	41
7.5 Cliente: Satisfação no atendimento na agência da Parangaba	42
7.6 Conhecendo os Correios	43
7.7 Perfil profissional do cargo.....	45
7.8 Atitude profissional	48
7.9 Recomendações de segurança e ergonomia.....	50
7.10 Estrutura de fluxo operacional das unidades de atendimento	52
7.11 Procedimentos de atendimento	55
7.12 Banco postal.....	58
7.13 Vendas consultivas no varejo	60

	12
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A.....	68
APÊNDICE B.....	71
ANEXO A.....	74
ANEXO B.....	75
ANEXO C	76
ANEXO D	76

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em uma fase de globalização e desenvolvimento crescentes em todos os setores, principalmente econômicos. A concorrência entre as empresas está cada vez maior e para que essas organizações permaneçam no mercado é fundamental fidelizar e satisfazer os anseios e necessidades de seus consumidores.

De outro lado, veem-se funcionários despreparados para satisfazer clientes cada dia mais exigentes. Para que uma organização obtenha um atendimento coerente com seus objetivos é necessário que treine e capacite o seu funcionário de uma forma adequada e planejada, para que consiga obter uma resposta positiva do colaborador e de seus consumidores. Por isso, a educação corporativa é de fundamental importância para as empresas modernas, ao ponto que aumenta os conhecimentos de seus empregados e melhora a prestação de serviço para os seus clientes.

O interesse pela identificação da percepção do cliente por parte do treinamento corporativo da empresa, no âmbito relacionado ao atendimento, veio inicialmente pelo estágio acadêmico que o autor do presente trabalho desenvolveu na área de Recursos Humanos da empresa, mais especificamente no setor de educação corporativa. Surgiu nesse período um questionamento acerca da produtividade e percepção desses treinamentos com foco no cliente final e nos funcionários de atendimento da empresa.

Na realização deste estudo, foi levantado o seguinte questionamento: qual a percepção do consumidor e dos atendentes em relação aos efeitos do treinamento corporativo oferecidos pela Secor (Subgerência de Educação Corporativa dos Correios) aos funcionários de atendimento das agências dos Correios?

A pesquisa tem as seguintes hipóteses: a primeira em que a maioria dos consumidores percebe alguns aspectos desenvolvidos no treinamento corporativo durante o atendimento na agência da Parangaba, onde mesmo o cliente não estando atento para analisar o desempenho, consegue identificar essas características devido à clareza de ações potencializadas pelos treinamentos; na segunda a maioria dos consumidores não observa nenhuma relevância nos fatores desenvolvidos no treinamento corporativo durante o atendimento, podendo o cliente não observar ou observar negativamente o desempenho dos atendentes na maioria dos aspectos relacionados aos módulos de treinamento; na terceira os atendentes das agências dos correios não efetuam de forma completa todas as ações estabelecidas durante o treinamento corporativo, o atendente pode saber qual o modelo ideal de comportamento que deve ser demonstrado durante o atendimento, mas por diversos

motivos negar-se ou não sentir-se motivado para executar esse padrão; e como quarta e última hipótese os atendentes da agência da Parangaba efetuam de forma completa as ações estabelecidas nos módulos oferecidos durante o treinamento corporativo e, com isso, obtiveram melhoria no seu desempenho profissional, sendo essa afirmativa diagnosticada pelos clientes e pelos próprios atendentes.

Dessa forma o objetivo principal foi examinar a efetividade do treinamento corporativo aplicado aos atendentes da agência da Parangaba dos Correios, com base na percepção dos consumidores e dos atendentes durante o atendimento.

Quanto aos objetivos específicos buscou-se: fornecer uma visão geral sobre o setor público; verificar a efetividade no atendimento ao cliente; apontar conceitos e métodos sobre o treinamento corporativo; fornecer uma visão geral sobre a empresa e sobre o setor de treinamento corporativo, com foco nas atividades direcionadas aos atendentes das agências; apresentar a metodologia empregada; descrever todos os resultados obtidos com a pesquisa; e por fim, encerrar as observações com uma conclusão baseada na pesquisa.

Por fim, o trabalho apresentou os módulos de treinamento oferecidos pela Subgerência de Educação Corporativa dos Correios (SECOR) e fez uma análise, com base nesses módulos, sobre a percepção dos clientes e dos atendentes sobre a efetividade desse treinamento durante o processo de atendimento na agência da Parangaba.

2 VISÃO GERAL DO SETOR PÚBLICO

Nesse capítulo contém uma visão geral sobre a administração pública, suas características e suas principais mudanças, desde o período de criação até os dias atuais.

Atualmente, a administração pública conta com produtos e prestações de serviços de alta qualidade e com uma atuação muito semelhante às organizações privadas, porém essas mudanças ocorreram ao longo do tempo e mediante muitas alterações feitas pelo poder público. Conforme Canassa e May (2007) a administração pública, como forma de profissionalização das estruturas de governo, surgiu no governo de Getúlio Vargas em 1933, inspirado no serviço público britânico. Sendo assim criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), encarregado de implantar essa diretriz, supervisionar a administração e preparar as pessoas para as atividades públicas.

Entretanto, apesar da tentativa do poder público em padronizar, profissionalizar e equiparar a atuação do serviço público ao serviço privado, o objetivo final de ambos é totalmente diferente. Canassa e May (2007) apontam bem essa diferença quando delimitam que em empresas privadas as receitas ocorrem pelas vendas de seus produtos e serviços, já na administração pública, a receita do Estado vem da cobrança compulsória dos tributos, com exceção das empresas públicas que obtêm sua própria receita através de suas atividades. Outra diferença é a busca do lucro e a maximização dos interesses nas empresas privadas, enquanto a administração pública está voltada para o interesse público.

Outro fator preponderante nas organizações públicas e que difere das organizações privadas é a presença da burocracia em suas ações e padrões de funcionamento. Segundo Pires e Macêdo (2006) os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, um a vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública. As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Alguns problemas podem ser especialmente diagnosticados em relação aos funcionários públicos, pois, devido à estabilidade que os cargos públicos oferecem aos

empregados pode gerar uma acomodação no exercício de suas funções ou a inexistência da busca na melhoria do seu potencial intelectual e laboral. Pereira (apud Pires e Macêdo, p.97, 2006) confirma essa informação quando afirma que:

no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la a apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público.

Outro fator agravante das organizações públicas é o monopólio na prestação de serviços e o controle insuficiente da qualidade de serviços oferecidos. Shepherd e Valencia (apud Pires e Macêdo, 2006) afirmam que as situações que dificultam a administração de organizações públicas são: a administração pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira ineficiente; o controle dos eleitores sobre os políticos é imperfeito; e a dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, e definir e medir com exatidão os resultados da administração pública.

A administração Federal é dividida em administração direta e administração indireta. Conforme Alexandrino e Paulo(2011) o Decreto-lei 200/1967, em seu artigo 4.º, estabelece que a administração direta se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios; já a administração indireta compreende as entidades dotadas de personalidade jurídica própria, sendo elas: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

Apesar dessa distinção entre a administração direta e indireta, a administração indireta está vinculada e é controlada pela administração direta. Existem algumas diferenças básicas de atuação para cada tipo de administração indireta. Novamente, Alexandrino e Paulo(2011) descrevem como principais características: Autarquia: entidades administrativas autônomas criadas por lei específica, com personalidade jurídica de direito público patrimônio próprio e atribuições estatais determinadas; Empresas públicas: pessoas jurídicas de direito privado, integrantes da administração indireta, instituídas pelo poder público, mediante autorização de lei específica, sob qualquer forma jurídica e com capital exclusivamente público, para a exploração de atividades econômicas ou para a prestação de serviços públicos; Sociedades de economia mista: pessoas Jurídicas de direito privado, integrantes da

administração indireta, instituídas pelo poder público, mediante autorização de lei específica, sob a forma de sociedade anônima, com participação obrigatória de capital privado e público, sendo da pessoa política instituidora ou de entidade da respectiva administração indireta o controle acionário, para a exploração de atividades econômicas ou para a prestação de serviços públicos; e Fundação pública: patrimônio público personificado em que a figura do instituidor é uma pessoa política que faz a dotação patrimonial e destina recursos orçamentários para a manutenção da entidade. O objeto das fundações públicas deve ser uma atividade de interesse social (sem intuito de lucro), tal qual educação, saúde, assistência social, pesquisa científica, proteção do meio ambiente.

Portanto, pode-se afirmar que o objetivo da administração pública indireta é a exploração dos recursos públicos e das atividades econômicas, por ela exercida, em busca do bem estar e da melhor qualidade de vida da sociedade através da prestação de serviços para toda a população de um modo geral e incluindo dessa forma, também o bem estar de seus colaboradores.

O bem estar dos funcionários pode ser buscado de diversas maneiras, sendo elas implantadas através de benefícios financeiros, pessoais ou investimentos direcionados ao crescimento profissional de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2012) deve ser implementado um projeto em busca do desenvolvimento dos Recursos Humanos no setor público nas mais diversas escolas de administração pública, como forma de viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública. Os cursos teriam o enfoque para novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos, atendimento ao público, além de treinamento na utilização da tecnologia de informações que será a ferramenta básica na implementação dos programas de reforma do aparelho do Estado.

Essa estratégia objetiva a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente, oferecendo desse modo um desempenho cada vez melhor de seus servidores a médio e longo prazo. Esse novo modelo de operação das áreas de treinamento descrito por Chiavenato (2012) prevê as seguintes iniciativas: um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos utilizados na avaliação da reação, que permitam avaliar o impacto do treinamento.

Outros programas são elaborados pelo setor público visando elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito. Conforme Canassa e May (2007) desde 1991 vem se

desenvolvendo o Programa Brasileiro de Qualidade Produtividade (PBQP) com o propósito de transformar a administração pública mais preocupada com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

Dessa forma, pode-se observar uma preocupação do serviço público em cada vez mais se atualizar e melhorar suas ações e serviços com foco nos seus clientes, nos seus próprios funcionários e na sociedade em que a organização está inserida. Essa melhoria é necessária e deve ser constante, principalmente, nas organizações públicas que trabalham com setores destinados ao atendimento ao cliente, pois nessas áreas o atendimento é o cartão de apresentação da empresa e pode interferir diretamente na imagem que a sociedade tem dessa empresa.

3 EFETIVIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO

Esse capítulo retrata a efetividade no atendimento ao cliente no setor público, definindo o que é efetividade, qual a importância de sua implementação e os aspectos do atendimento dos servidores públicos previstos na Constituição Federal.

Pode-se observar uma diferença significativa nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. O conceito de eficiência e eficácia já vem sendo trabalhado por vários autores ao longo dos anos, porém sempre de uma forma pontual e limitada. De acordo com Maximiano (2009) a eficiência de uma organização ou sistema depende de como os seus recursos são utilizados, sendo assim, realizando as atividades ou tarefas de maneira certa, sem erros e atrasos; ou realizando essas tarefas de maneira inteligente, ou seja, com o mínimo esforço e melhor aproveitamento dos recursos. Já para a definição de eficácia, o autor determina como sendo o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (ou desempenho esperado) e os resultados (ou desempenho realizado).

Já o conceito de efetividade aparece como uma nova visão bem mais ampla, assertiva e voltada para as especificidades do setor público. Castro (2006) aponta que atualmente, a literatura especializada incorporou um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população.

Segue abaixo a definição de efetividade, conforme Torres (2006 *apud* CASTRO, p. 5):

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Apesar da aparente simplicidade, o atendimento ao público é uma ação complexa e que envolve vários fatores, como: o funcionário, o cliente, a instituição, a comunicação estabelecida e os fatores emocionais. Ferreira (2010) descreve que trata-se de uma atividade

social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário. O caráter social se manifesta, pela via da comunicação entre os sujeitos participantes, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. A instituição, enquanto palco, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existente são elementos essenciais conformadores da situação de atendimento, tendo a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem um a dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento.

Por exemplo, a administração pública trabalha com processos burocráticos internos rigorosos e isso pode acarretar disfunções e conflitos durante o atendimento ao público. Sobre esse aspecto, Chiavenato (2012) especifica que a padronização de acordo com regulamentos e rotinas internas que ocorrem durante o atendimento, pode transparecer ao cliente a falta de atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais, pois, a prestação serviços públicos não tem o objetivo de apresentar-se de forma personalizada ou especial para o cliente. Em contrapartida, o funcionário acaba recebendo diretamente essa pressão e cobrança do cliente.

Devido a essa desigualdade de pontos de vista sobre como deve ser realizado o atendimento público, que acontece entre o atendente e o cliente, pode ocorrer algum tipo de insatisfação ou conflito. Chiavenato (2012) também aponta que o conflito pode se apresentar em 3 níveis: Conflito percebido: em que as partes percebem e compreendem que o conflito ocorreu pela diferença de objetivos de cada uma; Conflito experimentado: que provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito entre as partes; e Conflito manifesto: quando é manifestado pelo comportamento, com interferência ativa ou passiva por pelo menos uma parte. A gestão para esse conflito pode ser assertiva, na busca de satisfazer seus próprios interesses ou cooperativa, na tentativa de satisfazer aos interesses de outras partes.

A interação que ocorre entre o consumidor e o atendente está diretamente relacionada ao grau de satisfação que o cliente irá desenvolver em relação aos serviços prestados pela organização, essa percepção do atendimento estará ligada a imagem que o consumidor tem da marca e da empresa. Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) determina alguns critérios que podem ser utilizados pelos clientes para avaliar se a prestação do serviço de atendimento tem qualidade:

Quadro 1 - Critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade.

Aspectos tangíveis	Aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.
Confiabilidade	Habilidade para cumprir o prometido.
Presteza	Desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
Competência	Colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
Cortesia	Educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
Credibilidade	Transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.
Segurança	Minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
Acessibilidade	Facilidade de contato com as pessoas na organização.
Comunicação	Manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
Entendimento do cliente	Esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.
Preço	Valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço.

Fonte: LUCAS, Vera L.; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B. (2013)

A partir desses fatores utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade do atendimento, pode-se observar que satisfazer um consumidor durante a prestação de um atendimento não é uma missão simples e possui aspectos relacionados com espaço físico, agilidade no atendimento, abrangência de conhecimento, boa comunicação, entre outros. Novamente, Lucas e Silveira Júnior (2013) entendem que o atendimento ao público é muito mais amplo do que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar as pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

Todos os aspectos e vertentes ligados ao serviço público brasileiro devem estar de acordo com os códigos, normas e leis previstas na Constituição brasileira, e com o atendimento público ocorre o mesmo procedimento.

O Governo Federal Brasileiro descreve na Constituição o decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que refere-se à qualidade de atendimento público prestado ao cidadão pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Brasileira. O decreto nº 6.932 aponta a necessidade dos órgãos e entidades públicas em elaborar e divulgar a Carta de

Serviços ao Cidadão, com o objetivo de esclarecer os compromissos e padrões de qualidade que o atendimento público deve oferecer. Em anexo segue a descrição desse decreto.

Para a execução desses procedimentos do atendimento público previstos na Constituição, assim como na padronização de qualquer outro tipo de atendimento, inclusive em empresas privadas, é necessária a elaboração de um treinamento corporativo específico e voltado à área de atuação da empresa. O treinamento corporativo é de suma importância tanto para os novos funcionários, quanto para a reciclagem de funcionários antigos ao ponto que uniformiza as maneiras de atendimento da organização e melhora o desempenho no atendimento.

4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS E MÉTODOS

O capítulo resgata uma exposição sobre as noções básicas de educação e treinamento corporativo, descrevendo definições técnicas, atividades pertinentes aos instrutores, características para um treinamento bem elaborado e benefícios obtidos com os treinamentos para os colaboradores e as organizações.

Muitos autores apresentam uma visão mais ampla da importância da educação corporativa, que vai além da perspectiva do treinamento dado por uma empresa aos seus funcionários, ao apresentar a educação corporativa como uma alternativa de desenvolvimento em longo prazo que visa um maior crescimento do indivíduo e da organização. Seguindo essa linha de raciocínio, para Mendonça (2016) a educação corporativa é uma prática coordenada de gestão de pessoas integrada com a gestão de conhecimento em que é orientada à estratégia de longo prazo de uma empresa, sendo muito mais do que um simples treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra oferecido por uma empresa aos seus funcionários, pois objetiva articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa.

A educação corporativa vem crescendo a passos largos no Brasil e se torna cada vez maior a necessidade de treinamento no meio empresarial com foco no alcance dos resultados. Mendonça (2016) também afirma que os líderes e os colaboradores precisam reciclar seus conhecimentos e se valerem do aprendizado contínuo para melhorarem o tempo gasto nas tarefas do dia a dia e conquistarem maiores objetivos.

A necessidade de treinar e capacitar os funcionários em uma organização, seja ela pública ou privada, já pode ser percebida na maioria das instituições. Consequentemente, a implantação dessas ações nas empresas gerou um aumento nas pesquisas destinadas ao treinamento desses profissionais por parte dos estudiosos da área. Para Marras (2011) o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Um funcionário antes de participar de um treinamento, muitas vezes já possui conhecimentos e experiências sobre alguns assuntos ou aspectos que os instrutores irão abordar, entretanto, o mesmo pode adquirir uma nova visão sobre o assunto ou agregar novos fatores de conhecimento. Marras (2011) também aponta que o treinamento produz um estado de mudança de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, ao ponto que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Campbell e Hoyle demonstram uma visão mais ampla acerca do treinamento que deve ser inserido nas empresas. De acordo com Campbell (1995 *apud* BARRETO) o treinamento é “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”. Hoyle (1995 *apud* BARRETO) corrobora e acrescenta que trata-se de um “investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Nesse sentido, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa”.

Um treinamento deve ser específico e direcionado ao público que buscar alcançar. Fatores como idade, área de atuação, interesse e objetivo devem ser levados em conta durante o processo de planejamento. Para Ferreira (1985) o treinamento direcionado ao público adulto é uma tarefa complexa, pois os métodos de ensino são diferenciados do ensino infantil, além da motivação utilizada ser diferente. O adulto traz consigo experiências que podem se apresentar de maneira positiva ou negativa no processo de aprendizado, o que pode acarretar em uma rejeição de uma nova ideia ou conceito que lhe foi transmitido.

É importante que o profissional responsável por elaborar e aplicar esse treinamento seja capacitado e possua os conhecimentos necessários para tal, podendo o mesmo ser ou não também funcionário da organização. Barreto (1995) afirma que o treinamento, como mecanismo de desenvolvimento, aperfeiçoamento e capacitação profissional pode ser ministrado por profissionais qualificados dentro da própria empresa ou por firmas especializadas do ramo. Geralmente os treinamentos são realizados em um curto espaço de tempo e visam criar situações de aprendizagem através de atividades sequencialmente programadas.

O instrutor tem um papel fundamental na aplicação do treinamento e pode garantir o sucesso ou o fracasso de todo o processo. Conforme Ferreira (1985) a função de instrutor de treinamento necessita de algumas atribuições básicas da divisão de acompanhamento e avaliação são elas: ministrar aulas teóricas e práticas; colaborar na preparação materiais utilizados no curso; verificar o aproveitamento individual dos cursos ministrados; levantar e analisar necessidades de treinamento na empresa; analisar o conteúdo dos cursos, em função dos objetivos a que visam; entre outros.

Tendo em vista que o treinamento pode ser coordenado por funcionários da mesma empresa ou de outras empresas, o local de realização também pode variar. Segundo

Marras (2011) o treinamento pode ser interno ou externo. Treinamento interno: em que o treinamento é realizado dentro da própria empresa, podendo ser introdutório ou no trabalho; ou treinamento externo: em que o treinamento é realizado fora da empresa, geralmente por empresas de consultoria especializadas em treinamentos ou por renomados especialistas nos temas específicos.

Para a execução do treinamento é primordial a elaboração de um planejamento adequado e coerente com os objetivos que a instituição deseja alcançar. Marras (2011) também destaca que o processo de treinamento pode ser dividido em quatro etapas: diagnóstico do treinamento: representa o levantamento e a análise para dar subsídio ao plano de treinamento; planejamento e programação: nessa etapa são organizadas as prioridades entre o necessário e o possível; execução do treinamento: é a parte prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização; e avaliação do treinamento: é a última parte do treinamento e tem por finalidade aferir os resultados obtidos comparando com o que foi planejado e esperado pela organização.

Muitas vezes os empregados são forçados pela instituição a participar dos cursos e treinamentos oferecidos durante ou fora do horário de trabalho. Contudo, é imprescindível que o funcionário esteja empenhado e aberto para o treinamento, para tal é importante que o mesmo entenda os objetivos do treinamento, os benefícios que isso acarretará para ele e para o crescimento da empresa e a funcionalidade da participação de todos no processo. Rocha (apud CAMPOS, BARDUCHI, MARQUES, RAMOS, SANTOS E BECKER, 2004), afirma que a identificação correta das necessidades de treinamento e desenvolvimento é crucial para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Muitos executivos utilizam esta ação como estratégia de motivação. Em outros casos, o treinamento é aplicado como fator punitivo ao funcionário, à medida que este apresenta baixos índices de produtividade e a empresa, por algum motivo, não quer ou não pode demití-lo. Em contrapartida, o treinamento, muitas vezes, é considerado uma fuga ou até mesmo lazer pelos empregados, comprometendo sua assimilação, tanto pela desatenção como pela falta de comprometimento.

Dessa forma, se o treinamento estiver sendo recebido apenas como obrigação dificilmente trará resultados, ou seja, o recurso e o tempo investidos serão desperdiçados. Para Bricchi (apud CAMPOS et al., 2004) existem alguns obstáculos que precisam ser ultrapassados a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. A autora cita que para que o treinamento dê resultados não se pode abster da vontade do ser humano de apreender, reciclar-se e mudar. Sendo assim, necessário atentar-se para pontos como a percepção do funcionário e da empresa quanto ao

que precisa ser melhorado que devem ser compatíveis; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Para que as chances de sucesso na execução de um treinamento sejam maiores é importante que a organização e os instrutores responsáveis realizem o planejamento de forma bem elaborada, verificando o antes e o depois da aplicação do treinamento. Conforme Salas e Cannon-Bowers (apud CAMPOS et al., 2004) existem algumas etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz são elas: Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais); Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (por exemplo: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento- manutenção e generalização do comportamento).

Um treinamento bem executado pelos organizadores e com o compromisso por parte dos funcionários treinados pode gerar uma série de benefícios a curto, médio e longo prazo para a organização e para os próprios colaboradores envolvidos no processo. Flippo (1980) aponta 5 importantes valores: produtividade aumentada; moral elevado; necessidade de supervisão reduzida; quantidade de acidentes reduzidos; e aumento na estabilidade e flexibilidade da organização.

A partir desses valores descritos por Flippo, pode-se observar que os fatores positivos envolvem a melhoria das atividades desempenhadas, a satisfação pessoal e conhecimento adquirido. Aliados, esses elementos favorecem o desempenho e satisfação comum dos participantes.

Algumas vantagens do treinamento corporativo são comuns e facilmente alcançadas pela organização. Mendonça (2016) aponta que os benefícios podem variar de acordo com o nível e segmento de atuação da empresa. Contudo, existem benefícios que são considerados universais, como: aumento de produtividade; incentivo a inovação; melhora o ambiente corporativo; e diminuição do *Turnover*.

A organização pesquisada para o referido estudo de caso trata-se da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e caracteriza-se como uma empresa pública de âmbito nacional que apresenta uma estruturação sólida de treinamento corporativo, com uma unidade específica para esse setor localizada no estado do Ceará e vinculada a Gerência de Recursos Humanos dos Correios.

5 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

O estudo a seguir foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos, mais precisamente na Subgerência de Educação Corporativa (SECOR) e na Agência da Parangaba.

5.1 Histórico

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. O faturamento da empresa auferiu 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais.

Os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo, como exemplo do Sedex, criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades, como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje e Sedex Mundi, agilizando ainda mais a entrega de encomendas.

A empresa iniciou em 2011 um profundo processo de modernização. Com a sanção da Lei 12.490/11, a empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa. Essa nova lei permitiu que os Correios pudessem atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento.

A primeira iniciativa que tratou do desenvolvimento de uma marca para a ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) ocorreu em 1970, quando foi lançado um concurso público para a criação de uma identidade visual para os Correios.

O ganhador do concurso baseou-se no envelope comum aéreo, com suas bordas de desenhos geométricos em verde e amarelo. Trabalhando os paralelogramas ali impressos,

que remetem à ideia de correios, procurou transmitir uma mensagem de dinamismo, difusão e movimento. A primeira logomarca foi utilizada de 1969 até 1990.

Figura 1 - Logomarca dos Correios de 1969 até 1990.



Fonte: Site oficial dos Correios (2016)

A segunda foi utilizada desde 1990, quando a empresa atualizou a logomarca e desenvolveu o manual de padronização, estabelecendo as primeiras normas para a identidade visual dos Correios.

Figura 2 - Logomarca dos Correios de 1990 até 2014.



Fonte: Site oficial dos Correios (2016)

A marca atual foi lançada em 6 de maio de 2014 e apresenta um novo desenho resultado de um estudo de branding realizado por consultoria especializada, nasceu preservando as características já reconhecidas pela população: as cores e as setas — que simbolizam a poderosa capacidade dos Correios de conectar pessoas. A marca preserva e potencializa atributos como confiança e comprometimento, adquiridos pelo serviço postal brasileiro ao longo de mais de 350 anos, e busca ressaltar as características da nova fase da empresa, como proximidade, flexibilidade e dinamismo.

Figura 3 - Logomarca dos Correios de 2014 até hoje.



Fonte: Site oficial dos Correios (2016)

5.2 Parâmetros organizacionais

- **Missão**

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

Com a definição dessa missão a empresa demonstra querer dar aos seus clientes uma imagem de facilidade, segurança e uma excelente prestação de serviços aos seus clientes, com atendimento e serviço de qualidade aos usuários.

- **Visão**

“Ser uma empresa de classe mundial.”

A determinação da visão significa que a empresa busca alcançar um padrão elevado na prestação de serviços e atendimentos, comparados à alta qualidade dos serviços prestados por outras empresas no mundo.

- **Valores**

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

Os valores determinados pela empresa são fatores importantes no relacionamento com o cliente e caracterizam a preocupação da empresa em captar do cliente a credibilidade, o respeito, a satisfação e a percepção de que a empresa tem um interesse social incluído com suas ações.

- **Estrutura Organizacional**

Segundo Chiavenato (2001, p.251), o “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”. A estrutura organizacional dos Correios compreende em um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. Essa estrutura organizacional é bem ampla, tendo em vista se tratar de uma empresa de grande porte e presente em todos os estados do Brasil, segue em anexo o organograma da empresa.

5.3 Subgerência de Educação Corporativa (SECOR)

A SECOR (Subgerência de Educação Corporativa) faz parte da Diretoria Regional do Ceará, que tem como diretor regional: Márcio Wandemberg Vasconcelos. O setor possui 14 funcionários efetivos, contratados através de concurso público. Segue em anexo o organograma específico da SECOR.

A SECOR - Ceará (Subgerência de Educação Corporativa dos Correios) atua com um treinamento presencial e à distância com o exercício de 5 instrutores efetivos e um número indeterminados de instrutores temporários, que podem variar de acordo com o assunto abordado no treinamento. Os instrutores temporários são funcionários da própria instituição que realizam treinamentos específicos da sua área de atuação e que após ministrarem os treinamentos, retornam para os seus cargos antigos.

A unidade de treinamento corporativo da empresa dos Correios (SECOR) oferece um curso presencial e específico para os atendentes das agências denominado como Matriz de Capacitação de Atendente Comercial, esse curso é o único treinamento oferecido que é direcionado aos conhecimentos e ações necessárias aos atendentes durante o atendimento dos clientes nas agências. O curso Matriz de Capacitação de Atendente Comercial é composto de 8 módulos, conforme a tabela abaixo.

Quadro 2 - Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.

Módulo	Carga Horária (h.a.)	Conteúdo
Conhecendo os Correios	16	Visão geral da empresa; história postal; leis que regem o seu funcionamento; organismos de correios internacionais; estrutura organizacional; processo produtivo (fluxo postal); segmentos de negócios da empresa; ações sociais e de cidadania e regulamento interno da empresa.
Perfil Profissional do Cargo	4	Identidade corporativa; definição de perfil profissional; fluxo do planejamento; definição de metas e acompanhamento de resultados.
Atitude Profissional	8	Atitude; o indivíduo; conflito; relacionamento interpessoal; mudança; motivação; fundamento;

		resultado; ética; definição de “time”.
Recomendações de Segurança e Ergonomia	4	Conceito de segurança; tipos de segurança praticados na empresa; medidas protetivas; fundamentos da ergonomia; posto de trabalho; doenças ocupacionais; fatores ergonômicos no atendimento; orientações para uma boa postura.
Estrutura de Fluxo Operacional das Unidades de Atendimento	2	Estrutura nacional e regional dos Correios; Estrutura das agências e atribuições; fluxograma operacional.
Procedimentos de Atendimento	98	Exposição de conteúdos necessários sobre os produtos e serviços oferecidos no âmbito postal e todos os segmentos de negócio da empresa, exceto Banco Postal
Banco Postal	32	Conteúdos relativos ao atendimento bancário oferecido na empresa: abertura de contas, operações de crédito, cartões de crédito e serviços bancários rotineiros.
Vendas Consultivas no Varejo	16	Apresentação de técnicas de atendimento consultivo: abordagem ao cliente, demonstração de produtos e serviços, contorno de objeções, fechamento de vendas e pós-venda.

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

O tempo mínimo para reaplicação de uma capacitação na Empresa, caso seja necessária, é de um ano. Todas as unidades de atendimento do Ceará têm pelo menos um atendente comercial que passou pela Capacitação de Atendente Comercial. Em anexo segue a lista com todas as agências do Ceará que possuem atendentes treinados.

5.4 Agência da Parangaba

A AC Parangaba está localizada na Avenida João Pessoa - 7189, no bairro da Parangaba, CEP: 60721-970, e telefone: (85) 33667803. A agência localiza-se nesse endereço desde sua inauguração em 03 de maio de 1996.

A atual gerente dessa unidade é a funcionária Nathalie Araújo. O horário de atendimento da agência é de segunda à sexta de 08:00h -16:00h. Atualmente, a AC Parangaba conta com 4 funcionários de atendimento. A média de atendimento diário para todos os tipos de serviço é de 200 clientes por dia e 1.700 clientes por semana.

A agência dos Correios da Parangaba presta os mesmos serviços das outras agências distribuídas em todo o Brasil, que são: Carta, Cartão Postal, Correspondência, Venda de selos, Banco Postal, Empréstimos, Cartão de Crédito, Pagamento de Benefício do INSS, entre outros.

6 CAMINHOS DA PESQUISA

O capítulo a seguir descreve com base em fundamentações metodológicas, as ações, fontes e pesquisas que foram utilizadas para a elaboração do presente trabalho acadêmico. Para Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Lakatos e Marconi (2010) ainda apontam que as fases da pesquisa são: escolha do tema; levantamento de dados; formulação do problema; definição dos termos; construção das hipóteses; indicação das variáveis; delimitação da pesquisa; amostragem; seleção de métodos e técnicas; organização do instrumental de pesquisa; e por fim, teste de instrumentos e procedimentos.

- **Compreensão inicial do tema**

A pesquisa foi realizada na fase descritiva por meio da seleção de fontes bibliográficas. Durante esse período foram coletadas informações sobre a fundamentação teórica, o treinamento corporativo e dados específicos sobre a organização foco do estudo de caso. Essa fase permitiu delimitar o universo da pesquisa, e com isso estabelecer limites e fronteiras do objeto estudado, servindo como primeira visão do tema.

- **Fontes da pesquisa bibliográfica**

A localização, identificação e seleção da pesquisa bibliográfica ocorreram entre os meses de agosto de 2016 e dezembro de 2016. Nos meios pesquisados citam-se: livros, artigos, teses, revistas, entre outros.

As fontes de informação bibliográficas selecionadas para a realização deste trabalho serviram de embasamento para a composição estrutural e para o acréscimo de dados sobre o estudo, sendo elas compostas por livros e estudos acadêmicos direcionados à área.

- **Metodologia da pesquisa de campo**

A unidade da Parangaba foi escolhida pelo analista da Gerência de Atendimento dos Correios (GERAT), Rafael Vidal Almeida, por ser uma agência de grande porte e possuir um sistema de gerenciamento de filas que pode informar com exatidão a quantidade média de clientes atendidos diariamente, o que possibilitou delimitar uma amostra mais concreta.

- **O universo da pesquisa**

O universo da pesquisa foram todos os atendentes e os clientes finais atendidos na agência da Parangaba dos Correios. Os clientes finais eram compostos por todos os consumidores de qualquer serviço, seja ele postal ou bancário, prestado pela agência em questão e que já tivessem utilizado o serviço no mínimo uma vez.

- **Constituição da amostra**

A constituição da amostra ocorreu por meio da aplicação de questionários, onde a coleta de dados foi formada por 70 clientes e 4 atendentes. Inicialmente foi estimado uma quantidade de aplicação mínima com 30% dos clientes de acordo com a média diária de atendimento, porém conseguiu-se um total de 35%, o que corresponde a 70 participantes. No que tange os atendentes foi-se obtido a participação de 100% dos funcionários de atendimento. O número de informantes foi determinado, pois acredita-se que este número é suficiente para a coleta e verificação dos dados.

- **Critérios para seleção dos informantes**

A seleção dos informantes seguiu os seguintes critérios: ser do sexo masculino ou feminino; ter utilizado o serviço de atendimento da agência da Parangaba dos Correios ao menos uma vez; deveriam ter mais de 18 (dezoito) anos; e os indivíduos deveriam ser alfabetizados, sendo esse critério avaliado para a leitura e preenchimento do questionário, podendo possuir o nível de escolaridade: fundamental, médio ou superior.

- **Levantamento dos dados**

Para a obtenção dos dados o pesquisador obteve o auxílio dos seguintes instrumentos: o questionário e a ferramenta do *Formulários Google*, que se trata de uma ferramenta que auxilia o pesquisador na elaboração de formulários on-line, onde as respostas às pesquisas são coletadas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real. O preenchimento do questionário foi concluído em 7 dias, tendo em vista a objetividade das perguntas contidas no formulário. O questionário online foi distribuído em páginas do bairro na plataforma de relacionamento social do *Facebook* e aplicado pessoalmente pelo pesquisador na agência da Parangaba, durante o horário de funcionamento da unidade.

Foi realizada uma pesquisa estruturada, determinada através do questionário com perguntas fechadas e abertas, possibilitando uma coleta de dados maior ao entrevistador acerca dos informantes. O último item dos dois questionários foi montado em uma escala Likert, envolvendo cinco opções de resposta, a saber, “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “indiferente”, “ discordo parcialmente ” e "discordo totalmente". Cunha (2007) define que uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente, até ao concordo totalmente.

A escala Likert foi utilizada para descobrir níveis de satisfação dos usuários com relação ao atendimento e com os atendentes em relação às melhorias geradas com o treinamento corporativo.

- **Levantamento dos dados com os atendentes**

Inicialmente, o questionário desenvolvido com os atendentes teve o interesse de observar dados pessoais dos funcionários, como: idade, gênero e grau de escolaridade. Posteriormente, foram solicitadas informações referentes aos aspectos profissionais, como: tempo de empresa, participação no treinamento para o atendimento e a percepção de melhoria que esse funcionário teve sobre o treinamento.

Após as perguntas iniciais, foram disponibilizadas questões diretamente relacionadas aos módulos do curso de Capacitação de Atendente. Apresentando um número padrão de 3 perguntas para cada módulo, as perguntas foram colocadas de forma aleatória no questionário para que não influenciasse as respostas dos entrevistados e com isso se pudesse obter uma resposta mais confiável. Os módulos foram divididos da seguinte forma:

Quadro 3- Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.

Módulo	Perguntas
Conhecendo os Correios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posso uma visão geral da empresa? 2. Posso uma visão geral dos processos produtivos? 3. Posso uma visão geral dos organismos de correios internacionais?
Perfil Profissional do Cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posso um perfil profissional padronizado em relação aos outros atendentes?

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Posso boa habilidade de atendimento? 3. Demonstro competência durante o atendimento?
Atitude Profissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acredito possuir atitudes capazes de gerenciar conflitos? 2. Aparento estar motivado durante o atendimento? 3. Acredito saber interagir com o público?
Recomendações de Segurança e Ergonomia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresento uma boa postura durante o atendimento? 2. Apresento uma boa comunicação durante o atendimento? 3. Demonstro organização durante o atendimento?
Estrutura de Fluxo Operacional das Unidades de Atendimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho um bom conhecimento sobre a estrutura dos Correios? 2. Posso um bom conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios? 3. Posso um bom conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios?
Procedimentos de Atendimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posso um bom conhecimento sobre os produtos oferecidos no âmbito postal? 2. Posso um bom conhecimento sobre os serviços oferecidos no âmbito postal? 3. Posso um bom conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa?
Banco Postal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posso um bom conhecimento sobre abertura de contas? 2. Tenho um bom conhecimento sobre operações de crédito? 3. Posso um bom conhecimento sobre serviços bancários rotineiros?
Vendas Consultivas no Varejo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstro uma boa desenvoltura na abordagem ao cliente? 2. Demonstro uma boa desenvoltura na demonstração de produtos e serviços? 3. Apresento uma boa desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda?

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Levantamento dos dados com os clientes**

O questionário desenvolvido com os clientes finais, assim como elaborado com os atendentes, também tiveram a sua introdução com dados pessoais dos clientes, como: idade, gênero e grau de escolaridade. Em seguida, foram solicitadas informações referentes ao atendimento, como: a confirmação do atendimento na unidade da Parangaba e o grau de satisfação em relação a esse atendimento.

Novamente, houve um interesse em adequar as perguntas aos módulos do curso de Capacitação de Atendente. Apresentando um número padrão de 3 perguntas para cada módulo, as perguntas foram colocadas de forma aleatória no questionário para que não influenciasse as respostas dos entrevistados. Os módulos foram divididos da seguinte forma:

Quadro 4 - Módulos do curso Matriz de capacitação de atendente.

Módulo	Perguntas
Conhecendo os Correios	4. Os atendentes possuem uma visão geral da empresa? 5. Os atendentes possuem uma visão geral dos processos produtivos? 6. Os atendentes possuem uma visão geral dos organismos de correios internacionais?
Perfil Profissional do Cargo	4. Os atendentes possuem um perfil profissional padronizado? 5. Os atendentes possuem boa habilidade de atendimento? 6. Os atendentes demonstraram competência durante o atendimento?
Atitude Profissional	4. Os atendentes possuem atitudes capazes de gerenciar conflitos? 5. Os atendentes aparentam estar motivados? 6. Os atendentes sabem interagir com o público?
Recomendações de Segurança e Ergonomia	4. Os atendentes apresentam uma boa postura durante o atendimento? 5. Os atendentes apresentam uma boa comunicação durante o atendimento? 6. Os atendentes demonstraram organização durante o atendimento?

Estrutura de Fluxo Operacional das Unidades de Atendimento	<ol style="list-style-type: none"> 4. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura dos Correios? 5. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios? 6. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios?
Procedimentos de Atendimento	<ol style="list-style-type: none"> 4. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre os produtos oferecidos no âmbito postal? 5. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre os serviços oferecidos no âmbito postal? 6. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa?
Banco Postal	<ol style="list-style-type: none"> 4. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre abertura de contas? 5. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre operações de crédito? 6. Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre serviços bancários rotineiros?
Vendas Consultivas no Varejo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura na abordagem ao cliente? 5. Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura na demonstração de produtos e serviços? 6. Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda?

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Ferramentas de pesquisa e armazenamento de dados**

O questionário foi aplicado de forma presencial e virtual, visando abranger uma amostra mais ampla, no que tange uma maior abordagem de entrevistados e de diferentes localidades do Ceará. O questionário foi disponibilizado para preenchimento e analisado no mês dezembro, tendo sido obtido 74 respostas.

O questionário apresenta-se no apêndice deste projeto e tem como objetivo ser de fácil entendimento ao informante, tendo em vista que o maior interesse é obter os dados de

forma segura, e para isso é de grande importância que as perguntas sejam de claro entendimento para o entrevistado.

A ferramenta *Formulários Google*, que serviu como instrumento de pesquisa, já disponibiliza automaticamente o relatório sobre os resultados da pesquisa com os dados apresentados em Excel, e também a observação por meios de gráficos e percentuais.

- **Crítérios para a descrição e apresentação de dados**

Os dados obtidos foram demonstrados em forma de quadros, figuras, gráficos e porcentagens. Isso possibilitou uma análise interpretativa dos dados. Os materiais utilizados para a tabulação desses dados foram feitos através dos programas Microsoft Office Word 2010 e Microsoft Office Excel 2010.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo trata sobre a apresentação dos dados e análise dos resultados, coletados a partir da pesquisa documental e dos questionários aplicados com os clientes e com os atendentes da agência do Correios da Parangaba.

7.1 Faixa etária

A seleção de informantes foi definida para indivíduos acima de 18 anos, porém a amostra teve uma participação de clientes e atendentes maior na faixa etária entre 25 e 44 anos, conforme apresenta-se na tabela a seguir:

Tabela 1 - Faixa etária dos informantes.

Faixa etária	Percentual de clientes	Percentual de atendentes
18 a 24 anos	24,3%	-
25 a 34 anos	32,9%	50%
35 a 44 anos	27,1%	50%
45 a 54 anos	8,6%	-
Mais de 54 anos	7,1%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

7.2 Gênero

Com relação ao gênero dos participantes no público dos clientes a maioria foi composta por mulheres, entretanto com relação aos atendentes a sua totalidade foi composta por homens, conforme tabela a seguir:

Tabela 2- Gênero dos informantes

Gênero	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Feminino	64,3%	-
Masculino	35,7%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

7.3 Escolaridade

O grau de escolaridade da maioria dos participantes da pesquisa teve um equilíbrio entre ensino médio completo, ensino superior incompleto/ cursando e ensino superior completo, conforme tabela a seguir:

Tabela 3 - Escolaridade dos informantes.

Escolaridade	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Ensino fundamental incompleto	2,9%	-
Ensino fundamental completo	7,1%	-
Ensino médio incompleto	7,1%	-
Ensino médio completo	31,4%	50%
Ensino superior incompleto/cursando	24,3%	25%
Ensino superior completo	27,1%	25%

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Pode-se observar de modo geral que com relação aos dados pessoais dos informantes a faixa etária prevaleceu entre 25 e 34 anos; o gênero dos atendentes foi 100 % composto por homens, já os clientes prevaleceu o público feminino; no que refere-se ao nível de escolaridade a maioria dos informantes tem o ensino médio completo.

7.4 Atendente: Tempo de empresa, quantidade de treinamentos e melhoria do desempenho

Essa pergunta foi direcionada apenas para os atendentes e todos que responderam a pesquisa só fizeram o treinamento uma única vez, porém todos também acreditam que o treinamento acarretou uma melhoria no desempenho de atendimento deles.

A gerente da unidade informou que a escassez de participação nos treinamentos deve-se ao longo período de afastamento dos funcionários para o curso de capacitação, o que só é possível em casos de extrema necessidade.

De acordo com Hoyler (1995 *apud* BARRETO) o treinamento é um investimento e esforço empresarial dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Mesmo com a dificuldade de liberação dos funcionários para os treinamentos oferecidos pela empresa é importante que a unidade entenda que os benefícios a médio e longo prazo podem interferir positivamente no desempenho dos colaboradores. É interessante que algum tempo depois da participação de um treinamento ocorra uma revisão dos aspectos aprendidos, para que o que não foi assimilado corretamente possa ser corrigido.

Pode-se observar essa estimativa na tabela a seguir:

Tabela 4 - Tempo de empresa dos atendentes.

Tempo de empresa	Percentual dos atendentes
Menos de 1 ano	-
1 a 5 anos	25%
6 a 15 anos	75%
16 a 20 anos	-
Mais de 20 anos	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Observou-se que apesar do tempo de empresa desses atendentes ser entre 6 e 15 anos de atuação, a unidade apenas investiu em um treinamento para cada funcionário. Entretanto, mesmo com um único treinamento foi-se possível constatar uma melhoria no desempenho, por parte dos atendentes.

7.5 Cliente: Satisfação no atendimento na agência da Parangaba

Esse questionamento foi direcionado apenas para os clientes e todos já efetuaram pelo menos uma vez o atendimento na unidade da Parangaba, essa foi uma pergunta inserida no questionário para confirmar essa informação, pois as respostas contrárias seriam invalidadas para a pesquisa. A maioria mostrou-se satisfeita com o serviço prestado na unidade da Parangaba.

Chiavenato (2012) específica que a padronização de acordo com regulamentos e rotinas internas que ocorrem durante o atendimento, pode transparecer ao cliente a falta de atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais.

A padronização e a grande quantidade de regulamentos existentes no serviço público gera a insatisfação de muitos clientes. Porém, a maioria das ações executadas pelo servidor ou empregado público está seguindo as normas e condutas exigidas pela organização, fator este que requer cautela e cuidado por parte do empregado.

Pode-se observar essa estimativa na tabela a seguir:

Tabela 5 - Satisfação no atendimento dos clientes.

Satisfação no atendimento	Percentual dos clientes
Sim	87,1%
Não	12,9%

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Verificou-se que 87,1% dos clientes entrevistados apontaram uma satisfação no nível de atendimento. Os respondentes que apontaram a satisfação do atendimento alegaram: rapidez, presteza, bom atendimento, atenção, educação, pró-atividade por parte dos atendentes, atenção, eficiência, qualidade, boa funcionalidade, organização, efetividade, agilidade, detalhamento do serviço prestado e tempo de espera satisfatório.

Em contrapartida, os clientes que se apresentaram insatisfeitos apontaram: demora no atendimento, lentidão, indiferença por parte dos atendentes, falta de atenção, longo tempo de espera, atendimento frio e mal educado.

7.6 Conhecendo os Correios

Esse tópico foi dividido em: visão geral da empresa, visão geral dos processos produtivos e visão geral dos organismos de correios internacionais.

- **Visão geral da empresa**

Com relação à percepção de visão geral da empresa observou-se um contraste na opinião da maioria dos participantes os clientes concordam totalmente, enquanto os atendentes concordam parcialmente que possuem uma visão geral excelente da empresa.

Pereira (apud Pires e Macêdo, p.97, 2006) aponta que estabilidade a todos os servidores públicos acarreta a ineficiência, a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho, ao ponto que não podem ser punidas com a demissão, o que implica em um forte aumento da ineficiência do servidor público.

A falta de uma procura para entender todos os aspectos relacionais a empresas em que os funcionários atuam, sejam em relação aos produtos, serviços ou mercados inseridos, pode estar relacionado com a desmotivação e falta de disposição dos colaboradores, que se focam apenas em suas funções e obrigações diárias, sem a menor perspectiva ou interesse de desenvolvimento ou crescimento dentro da empresa.

Os dados encontram-se na tabela a seguir:

Tabela 6- Visão geral da empresa, de acordo com os informantes.

Visão geral da empresa	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	44,3%	25%
Concordo parcialmente	38,6%	75%
Indiferente	12,9%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Visão geral dos processos produtivos**

Com relação à visão geral dos processos produtivos os atendentes concordam totalmente, os clientes, em sua maioria, também concordam totalmente.

De acordo com Campbell (1995 *apud* BARRETO) o treinamento é “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

A preparação do funcionário e o treinamento para conhecer as etapas e todos os processos envolvidos na empresa faz com que o colaborador tenha uma visão geral não apenas de sua parte, mas do funcionamento total e de outros processos alheios a suas atividades. Os dados podem ser observados na tabela a seguir:

Tabela 7 - Visão geral dos processos produtivos, de acordo com os informantes.

Visão geral dos processos produtivos	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	45,7%	100%
Concordo parcialmente	24,3%	-
Indiferente	25,7%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Visão geral dos organismos de correios internacionais**

No que diz respeito aos organismos internacionais ambos também concordaram parcialmente com a afirmação.

Conforme Shepherd e Valencia (apud Pires e Macêdo, 2006) as situações que dificultam a administração de organizações públicas é que a administração pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio.

O monopólio das atividades de Correios que ocorre no Brasil nesse questionamento, ao ponto que não existe nenhuma concorrência direta no setor. Ao ponto que não interfere diretamente o padrão e serviços prestados pelas empresas internacionais, tanto do ponto de vista do consumidor, como do funcionário. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 8- Visão geral dos organismos de correios internacionais, de acordo com os informantes.

Visão geral dos organismos de correios internacionais	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	31,4%	25%
Concordo parcialmente	34,3%	75%
Indiferente	31,4%	-
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	1,4%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao final do tópico sobre o conhecimento dos atendentes em relação à empresa Correios observou-se que o módulo de visão geral dos processos produtivos foi o único que obteve uma concordância total da maioria. Os módulos de visão geral da empresa e visão geral dos organismos de correios internacionais demonstraram uma grande variação de opiniões.

7.7 Perfil profissional do cargo

Esse tópico foi dividido em: perfil profissional padronizado, habilidade de atendimento e competência durante o atendimento.

- **Perfil profissional padronizado**

Na percepção dos clientes sobre o perfil profissional padronizado ocorreu um equilíbrio entre a concordância total e parcial, porém a visão dos atendentes a maioria concordou totalmente, conforme apresenta-se na tabela e nos gráficos a seguir:

Para Ferreira (1985) o treinamento direcionado ao público adulto é uma tarefa complexa, pois o adulto traz consigo experiências que podem se apresentar de maneira positiva ou negativa no processo de aprendizado, o que pode acarretar em uma rejeição de uma nova ideia ou conceito que lhe foi transmitido.

A ideia da não total concordância sobre a padronização do perfil dos funcionários da unidade pode ter ocorrido pela diferença de comportamento, ações ou padrões de atuação de cada um. Esses são fatores que ultrapassam o treinamento corporativo e que podem até dizer respeito experiências e comportamentos anteriores à entrada do indivíduo na empresa. Se ações interferirem na satisfação do cliente devem ser diagnosticadas e corrigidas pela unidade. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 9- Perfil profissional padronizado, de acordo com os informantes.

Perfil profissional padronizado	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	55,7%	50%
Concordo parcialmente	31,4%	25%
Indiferente	5,7%	25%
Discordo parcialmente	2,9%	-
Discordo totalmente	4,3%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Habilidade de atendimento**

De um modo geral, a maioria dos clientes concordou totalmente com a boa habilidade de atendimento dos funcionários da agência da Parangaba. Porém, a metade dos funcionários se dividiu em concordância total e parcial.

Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) aponta que a habilidade de cumprir com o prometido também está ligada a confiabilidade do cliente e a satisfação com a qualidade do atendimento.

A habilidade pode ser observada de diversas formas, por parte do cliente, e sem dúvida nenhuma obter a resolução de seu problema ou necessidade em relação ao atendimento

é uma delas. Aparentemente os atendentes da unidade estão conseguindo executar essa tarefa de maneira efetiva, conforme apresenta-se na tabela a seguir:

Tabela 10 - Habilidade de atendimento, de acordo com os informantes.

Habilidade de atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	62,9%	50%
Concordo parcialmente	28,6%	50%
Indiferente	4,3%	-
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	2,9%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Competência durante o atendimento**

Novamente, ambos os grupos acreditam que haver uma competência apresentada durante o atendimento. Os clientes em sua maioria e os atendentes em sua totalidade.

Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) informa que a competência quando os colaboradores demonstram possuir o perfil e os conhecimentos necessários para exercer as atividades do cargo que ocupam.

Apresentar o perfil indicado e os conhecimentos necessários são aspectos fundamentais para o atendimento nas empresas por parte do consumidor, pois muitas vezes o mesmo não tem conhecimento de todas as etapas ou informações necessárias e necessita do auxílio do funcionário para resolução de seus problemas. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 11 - Competência durante o atendimento, de acordo com os informantes.

Competência durante o atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	68,6%	100%
Concordo parcialmente	25,7%	-
Indiferente	1,4%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Finalizando dessa forma que o tópico sobre o perfil profissional do cargo verificou-se que o módulo obteve uma aprovação completa em todos os seus aspectos relacionados, tanto na visão dos clientes, como na visão dos atendentes da agência.

7.8 Atitude profissional

Esse tópico foi dividido em: gerenciamento de conflitos, motivação durante o atendimento e interação com o público.

- **Gerenciamento de conflitos**

Os grupos mostraram uma incerteza com relação à capacidade de gerenciamento de conflitos por parte dos atendentes. Inclusive 50% dos funcionários não acredita possuir totalmente essa característica.

Para Chiavenato (2012) o conflito pode se apresentar em 3 níveis: conflito percebido; conflito experimentado e conflito manifesto.

O gerenciamento de conflitos durante uma atividade de atendimento público deve ser imposto pelo próprio funcionário desde o nível inicial, da percepção, para que o problema não leve a casos mais graves. Tendo em vista que os atendentes não acreditam totalmente em sua capacidade de gerenciamento de conflitos, isso torna-se um fator importante de desenvolvimento para a empresa.

Pode-se observar os dados obtidos na tabela abaixo:

Tabela 12 - Gerenciamento de conflitos, de acordo com os informantes.

Gerenciamento de conflitos	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	24,3%	50%
Concordo parcialmente	38,6%	50%
Indiferente	21,4%	-
Discordo parcialmente	11,4%	-
Discordo totalmente	4,3%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Motivação durante o atendimento**

A motivação durante o atendimento pode ser observada como um questionamento com várias opiniões, de forma que 50% dos atendentes não concorda que possui totalmente essa característica, em contrapartida, os clientes também apresentam respostas bem distintas.

Canassa e May (2007) afirma que o governo aplica ações com o propósito de transformar a administração pública mais preocupada com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

A motivação apresentada pelo atendente está relacionada diretamente também com o grau de satisfação que o funcionário possui em relação ao seu emprego e a função que ele exerce na organização. E esse grau de satisfação é passado para o cliente durante o atendimento de forma consciente ou inconsciente. Aparentemente, os clientes sentem uma discordância sobre a motivação demonstrada pelos atendentes e o padrão ideal esperado.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 13 - Motivação durante o atendimento, de acordo com os informantes.

Motivação durante o atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	38,6%	50%
Concordo parcialmente	41,4%	50%
Indiferente	7,1%	-
Discordo parcialmente	10%	-
Discordo totalmente	2,9%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Interação com o público**

Com relação a interação com o público a maioria dos clientes acredita ser positiva, entretanto existe uma diversa opinião contrária, desde o concordo totalmente com o discordo totalmente. Com relação ao percentual de atendentes a maioria também acredita haver uma boa interação durante o atendimento.

A interação existente entre o funcionário responsável pelo atendimento e o cliente diz respeito a vários aspectos, um deles é a cortesia presente no atendimento. Para Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) a cortesia representa a educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade demonstrada pelo atendente durante toda a prestação do serviço.

Novamente, esses aspectos podem não ser absorvidos claramente pelos clientes devido à padronização dos atendimentos, que é uma característica inerente ao serviço público, e que não abre brecha para um atendimento mais personalizado ou especial, o que pode explicar essa insatisfação. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 14 - Interação com o público, de acordo com os informantes.

Interação com o público	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	51,4%	75%
Concordo parcialmente	31,4%	25%
Indiferente	5,7%	-
Discordo parcialmente	8,6%	-
Discordo totalmente	2,9%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Com relação ao tópico sobre Atitude profissional verificou-se que os módulos de gerenciamento de conflitos e motivação durante o atendimento obtiveram uma oscilação de opiniões entre os clientes e os atendentes. Entretanto, no que tange a interação com o público, ambos indicaram que concordavam totalmente com a afirmação.

7.9 Recomendações de segurança e ergonomia

Esse tópico foi dividido em: postura, comunicação e organização durante o atendimento.

- **Postura durante o atendimento**

De forma geral a postura apresentada durante o atendimento foi considerada positiva pelos clientes e pelos atendentes questionados.

Marras (2011) aponta a importância do treinamento ao ponto que produz um estado de mudança de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, e implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

A postura exercida por um atendente pode ser inata ou pode ser moldada pela empresa, a partir da elaboração de regras de conduta e da aplicação de treinamentos específicos para esse aspecto. De acordo com a pesquisa, a postura apresentada durante o atendimento prestado na unidade da Parangaba está aprovada pela maioria dos informantes.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 15 - Postura durante o atendimento, de acordo com os informantes.

Postura durante o atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	61,4%	75%
Concordo parcialmente	31,4%	25%
Indiferente	2,9%	-
Discordo parcialmente	2,9%	-
Discordo totalmente	1,4%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Comunicação durante o atendimento**

A comunicação ocorrida durante o atendimento foi considerada positiva pela maioria, em ambos os grupos, havendo apenas uma diversidade de opinião maior no percentual de clientes.

Conforme Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) uma boa qualidade na comunicação e quando o atendente mantém o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.

A diferença de opinião pode advir desses fatores, da linguagem mais técnica ou sem maiores informações passada aos clientes devido ao tempo curto de atendimento, que nem sempre é suficiente para o esclarecimento de todas as dúvidas do consumidor.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 16 - Comunicação durante o atendimento, de acordo com os informantes.

Comunicação durante o atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	58,6%	75%
Concordo parcialmente	30%	25%
Indiferente	8,6%	-
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	1,4%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Organização durante o atendimento**

A maioria dos clientes concorda totalmente com a organização dos atendentes da unidade, já a impressão dos atendentes é que 50% concordam totalmente e os outros 50% concordam parcialmente.

Lucas e Silveira Júnior (2013) entendem que o atendimento ao público é muito mais amplo do que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar as pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

A organização desempenhada durante o atendimento pode melhorar a qualidade de todo o processo, gerando rapidez, redução de erros e uma série de benefícios para o cliente, para o atendente e para a própria organização. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 17 - Organização durante o atendimento, de acordo com os informantes.

Organização durante o atendimento	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	67,1%	50%
Concordo parcialmente	25,7%	50%
Indiferente	2,9%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

No tópico sobre recomendações de segurança e ergonomia verificou-se que os módulos sobre postura e comunicação durante o atendimento tiveram uma concordância total da maioria dos clientes e atendentes. O módulo de organização durante o atendimento obteve uma concordância total dos clientes, porém não teve o mesmo resultado por parte dos atendentes, que ficaram empatados entre a concordância total e parcial sobre a afirmação.

7.10 Estrutura de fluxo operacional das unidades de atendimento

Esse tópico foi dividido em: conhecimento sobre a estrutura dos Correios, conhecimento sobre a estrutura regional de outras agências dos Correios e conhecimento sobre a estrutura nacional de outras agências dos Correios.

- **Conhecimento sobre a estrutura dos Correios**

Sobre o conhecimento da estrutura dos Correios a maioria dos clientes concordou totalmente, porém os atendentes apontaram um empate entre concordância total e parcial sobre os seus conhecimentos.

Segundo Pires e Macêdo (2006) os trabalhadores das organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

É de fundamental importância que os colaboradores tenham pleno conhecimento sobre a estrutura da empresa em que trabalham, o que parece não ocorrer com os atendentes dessa unidade. O que pode gerar essa falta de conhecimento por parte dos funcionários é o foco apenas nas regras e rotinas das suas próprias unidades, com isso ficando alheios aos processos e acontecimentos na empresa como um todo. Outro fator são as constantes alterações ocorridas no organograma da empresa, devido aos cargos comissionados espalhados nas mais diversas funções. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 18 - Conhecimento sobre a estrutura dos Correios, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre a estrutura dos Correios	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	48,6%	50%
Concordo parcialmente	28,6%	50%
Indiferente	20%	-
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	1,4%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios**

Sobre o conhecimento da estrutura regional das agências a maioria dos dois grupos optou pela concordância parcial.

Mendonça (2016) a educação corporativa é uma prática coordenada de gestão de pessoas integrada com a gestão de conhecimento em que é orientada à estratégia de longo

prazo de uma empresa, sendo muito mais do que um simples treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra oferecido por uma empresa aos seus funcionários, pois objetiva articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa.

De acordo com os dados da pesquisa pode-se observar que os funcionários não possuem o domínio completo das outras estruturas regionais e, conseqüentemente, os clientes também não observam esse conhecimento pleno neles. É imprescindível que a instituição mantenha os funcionários bem informados e cientes do que ocorre na empresa como um todo.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 19 - Conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	34,3%	25%
Concordo parcialmente	35,7%	50%
Indiferente	28,6%	25%
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios**

Sobre o conhecimento da estrutura nacional das agências a maioria dos clientes optou pela concordância total e a maioria dos atendentes pela concordância parcial.

Novamente, seguindo a linha de raciocínio de Mendonça (2016) a educação corporativa objetiva articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa.

Conforme a ideia sobre a estrutura regional, o conhecimento nacional seguiu a mesma perspectiva, pois pode-se observar que os funcionários também não possuem o domínio completo da estrutura nacional. Somando-se ao fato de tratar-se de uma empresa de grande porte e possuir muitas outras variáveis envolvidas. Mais uma vez, a instituição deveria manter os funcionários mais bem informados e cientes do que ocorre em toda a empresa.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 20 - Conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios

	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	35,7%	25%
Concordo parcialmente	28,6%	75%
Indiferente	31,4%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	35,7%	25%
Concordo parcialmente	28,6%	75%
Indiferente	31,4%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

O tópico sobre estrutura de fluxo operacional das unidades de atendimento demonstrou que os módulos de conhecimento sobre a estrutura dos Correios e conhecimento sobre a estrutura regional de outras agências dos Correios foi avaliada pela maioria dos dois grupos com concordância total e parcial. Sobre o módulo de conhecimento sobre a estrutura nacional de outras agências dos Correios houve uma maioria de cliente optando com concordância total, contra uma maioria de atendentes optando por uma concordância parcial.

7.11 Procedimentos de atendimento

Esse tópico foi dividido em: conhecimento sobre os produtos do âmbito postal, conhecimento sobre os serviços do âmbito postal e conhecimento sobre todos os segmentos de negócios da empresa.

- **Conhecimento sobre os produtos do âmbito postal**

O conhecimento sobre os produtos âmbito postal recebeu a aprovação total da maioria dos clientes e a concordância total dos atendentes.

Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) aponta que a credibilidade e a transmissão de confiança são fatores fundamentais na satisfação do cliente.

A aprovação dos dois grupos pode ser entendida pelo fato do âmbito postal tratar-se do principal serviço oferecido pela empresa e sendo os Correios a única prestadora de serviço postal do país é inevitável que esse seja o serviço mais procurado em todas as agências do Brasil e que seus produtos sejam consumidos diariamente nas unidades.

Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 21 - Conhecimento sobre os produtos do âmbito postal, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre os produtos do âmbito postal	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	68,6%	100%
Concordo parcialmente	25,7%	-
Indiferente	4,3%	-
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre os serviços no âmbito postal**

O conhecimento sobre os serviços âmbito postal recebeu a aprovação total da maioria dos clientes e dos atendentes.

Mendonça (2016) também afirma que os líderes e os colaboradores precisam reciclar seus conhecimentos e se valerem do aprendizado contínuo para melhorarem o tempo gasto nas tarefas do dia a dia e conquistarem maiores objetivos.

Conforme mencionado no tópico anterior, o âmbito postal é o principal serviço oferecido pela empresa que detém o monopólio da prestação de serviços postais no país. Contudo, é indicado que os conhecimentos sejam sempre renovados e ampliados, por parte dos funcionários, para manter a excelência do serviço e a qualidade do atendimento.

Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 22 - Conhecimento sobre os serviços do âmbito postal, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre os serviços do âmbito postal	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	72,9%	75%
Concordo parcialmente	22,9%	25%
Indiferente	2,9%	-
Discordo parcialmente	-	-
Discordo totalmente	1,4%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa**

O questionamento sobre o conhecimento dos atendentes acerca de todos os segmentos da empresa gerou uma grande variedade de opiniões. A maioria dos clientes apontou que concorda totalmente, porém a diferença foi pequena entre as opções concordo parcialmente e indiferente. Os atendentes optaram por concordo parcialmente, entretanto outros também se dividiram em concordo totalmente e indiferente.

Bricchi (apud CAMPOS et al., 2004) afirma que existem alguns obstáculos que precisam ser ultrapassados a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Para que o treinamento dê resultados não se pode abster da vontade do ser humano de apreender, reciclar-se e mudar.

Nesse caso, os clientes não acreditam que os atendentes possuem o conhecimento necessário, nem os atendentes se sentem confiantes sobre os segmentos de negócios da empresa. Contudo, além do treinamento passado pela empresa, o indivíduo deve ter um empenho pessoal para conhecer a organização que trabalha e se manter sempre informado sobre os acontecimentos e fatores que envolvem a instituição em que ele está inserido.

Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 23 - Conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre os todos os segmentos de negócio da empresa	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	37,1%	25%
Concordo parcialmente	35,7%	50%
Indiferente	24,3%	25%
Discordo parcialmente	2,9%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Sobre os procedimentos de atendimento os módulos de conhecimento sobre os produtos do âmbito postal e sobre os serviços do âmbito postal a maioria dos informantes concordou totalmente. No módulo de conhecimento sobre todos os segmentos de negócios da empresa a maioria dos clientes optou por concordância total e a maioria do atendentes por concordância parcial.

7.12 Banco postal

Esse tópico foi dividido em: conhecimento sobre abertura de contas, serviços bancários rotineiros e operações de crédito.

- **Conhecimento sobre abertura de contas**

O conhecimento sobre abertura de contas foi diagnosticado pelos clientes com concordância total, porém a maioria dos atendentes apontou a concordância parcial.

Marras (2011) descreve que o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O Banco Postal é um serviço oferecido pela empresa que é vinculado aos serviços do Banco do Brasil. Por trata-se de um serviço oferecido por uma empresa externa é necessário que os treinamentos e aprimoramentos sejam contínuos, para evitar que ocorra essa insegurança de conhecimentos por parte dos funcionários.

Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 24 - Conhecimento sobre abertura de contas, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre abertura de contas	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	42,9%	25%
Concordo parcialmente	31,4%	75%
Indiferente	25,7%	-
Discordo parcialmente	-	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre serviços bancários rotineiros**

O conhecimento sobre os serviços bancários rotineiros foi definido como concordância total pela maioria dos clientes, com relação aos atendentes houve um empate de respostas para concordo totalmente e concordo parcialmente.

O Governo Federal Brasileiro descreve na Constituição o decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que refere-se à qualidade de atendimento público prestado ao cidadão

pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Brasileira. O decreto nº 6.932 aponta a necessidade dos órgãos e entidades públicas em elaborar e divulgar a Carta de Serviços ao Cidadão, com o objetivo de esclarecer os compromissos e padrões de qualidade que o atendimento público deve oferecer.

Houve uma inconsistência de aprovação, porém os conhecimentos dos funcionários sobre os serviços bancários devem ser condizentes apenas com os serviços oferecidos pela empresa. Para isso a empresa possui uma Carta de Serviços do Cidadão que especifica todos os serviços oferecidos pelos Correios e como deve ser o padrão de conduta ideal de todos os funcionários durante o atendimento. Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 25 - Conhecimento sobre serviços bancários rotineiros, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre serviços bancários rotineiros

	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
--	-------------------------	---------------------------

Concordo totalmente	58,6%	50%
Concordo parcialmente	24,3%	50%
Indiferente	17,1%	-
Discordo parcialmente	-	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Conhecimento sobre operações de crédito**

Com relação às operações de crédito a maioria dos informantes apontou concordância total, porém também houve uma divergência de opiniões nos dois grupos.

Flippo (1980) aponta 5 importantes valores dos treinamentos: produtividade aumentada; moral elevado; necessidade de supervisão reduzida; quantidade de acidentes reduzidos; e aumento na estabilidade e flexibilidade da organização.

Conforme pode-se observar, nos tópicos relacionados a Banco Postal, principalmente, os funcionários mostraram-se inseguros em relação aos seus conhecimentos. Dessa forma, seria positiva para a empresa implementar maiores treinamentos sobre esse serviço para esclarecer as dúvidas e aumentar a confiança dos colaboradores.

Pode-se observar os dados na tabela abaixo:

Tabela 26 - Conhecimento sobre operações de crédito, de acordo com os informantes.

Conhecimento sobre operações de crédito	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	37,1%	50%
Concordo parcialmente	34,3%	25%
Indiferente	27,1%	25%
Discordo parcialmente	1,4%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

Acerca do Banco Postal, cada módulo teve uma opinião diferente. No módulo conhecimento sobre abertura de contas a maioria dos clientes optou por concordo totalmente e a maioria dos atendentes por concordo parcialmente; em serviços bancários rotineiros a maioria dos clientes optou por concordo totalmente e os atendentes empataram entre concordância total e parcial; e em operações de crédito a maioria de ambos os grupos optaram por concordo totalmente.

7.13 Vendas consultivas no varejo

Esse tópico foi dividido em: desenvoltura na abordagem de clientes, na demonstração de produtos e serviços e no fechamento de vendas e pós-venda.

- **Desenvoltura na abordagem de clientes**

No que tange a desenvoltura na abordagem dos clientes, não houve uma aprovação unânime, mas houve uma concordância total da maioria.

Para Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) a presteza caracteriza o desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.

Sem dúvida a presteza é um fator decisivo na abordagem de qualquer cliente e corrobora para a satisfação do atendimento do mesmo. No caso observa-se que nem os clientes se demonstram totalmente satisfeitos, nem os atendentes acreditam totalmente estar fazendo o melhor possível nesse aspecto. Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 27 - Desenvoltura na abordagem de clientes, de acordo com os informantes.

Desenvoltura na abordagem de clientes	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	54,3%	75%
Concordo parcialmente	31,4%	25%
Indiferente	7,1%	-
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	2,9%	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Desenvoltura na demonstração de produtos e serviços**

No que se refere a desenvoltura durante a demonstração de produtos e serviços oferecidos na unidade dos Correios da Parangaba a maioria dos grupos concordou totalmente com a afirmação.

Milet (apud Lucas e Silveira júnior, 2013) define que o entendimento do cliente é o esforço feito pelo atendente para conhecer o usuário e seus reais problemas e necessidades.

Tentar entender as necessidades e anseios dos clientes para indicá-los as melhores opções de produtos ou serviços, pode melhorar o aproveitamento do tempo e do atendimento. Entretanto, esse fator requer tempo e disponibilidade das partes envolvidas, o que nem sempre é possível e isso pode impactar na satisfação desse aspecto.

Os dados apresentam-se na tabela a seguir:

Tabela 28 - Desenvoltura na demonstração de produtos e serviços, de acordo com os informantes.

Desenvoltura na demonstração de produtos e serviços	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	47,1%	75%
Concordo parcialmente	35,7%	25%
Indiferente	11,4%	-
Discordo parcialmente	5,7%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

- **Desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda**

A maioria dos clientes acredita que a desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda é positiva e satisfatória, entretanto a opinião dos atendentes difere nesse sentido, mostrando também uma concordância parcial e indiferente.

De acordo com Canassa e May (2007) existe uma diferença entre as empresas privadas que buscam o lucro e a maximização dos seus interesses, enquanto a administração pública está voltada para o interesse público.

Tendo em vista, que o interesse da empresa é o bem público, é fundamental que a organização tenha uma preocupação maior o acompanhamento do processo de venda e, conseqüentemente, com a satisfação do cliente após a venda também. E como os dados demonstraram que a maioria dos atendentes não acredita na totalidade de execução desse acompanhamento, isso se torna um fator interessante de melhoria e análise por parte da empresa. Seguem os dados dessas afirmações na tabela abaixo:

Tabela 29 - Desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda, de acordo com os informantes.

Desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda	Percentual dos clientes	Percentual dos atendentes
Concordo totalmente	48,6%	25%
Concordo parcialmente	30%	50%
Indiferente	17,1%	25%
Discordo parcialmente	4,3%	-
Discordo totalmente	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, formatados pelo autor (2016).

O tópico sobre vendas consultivas no varejo obteve aprovação total da maioria dos atendentes e dos clientes nos módulos de desenvoltura na abordagem de clientes e na demonstração de produtos e serviços. No módulo de desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda obteve a aprovação total da maioria dos clientes, mas a maioria dos atendentes optou pela concordância parcial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo chegado à finalização do trabalho, acredita-se que a pesquisa seguiu conforme o esperado e teve como agente facilitador a disponibilidade dos gestores em permitir e cooperar durante a elaboração da pesquisa, mesmo a empresa encontrando-se em um momento delicado de crise econômica e constante mudança de gestores.

A pesquisa objetivou examinar a efetividade do treinamento corporativo aplicado aos atendentes da agência da Parangaba dos Correios, com base na percepção dos consumidores e dos atendentes durante o atendimento.

As possíveis hipóteses foram sugeridas no início da pesquisa e de acordo com a análise dos dados algumas delas puderam ser confirmadas ou negadas.

Acredita-se que a primeira hipótese pode ser confirmada onde o consumidor percebe parcialmente os efeitos do treinamento corporativo durante o atendimento na agência da Parangaba, tendo em vista que o cliente pontua de forma muito semelhante aos funcionários da agência sobre os níveis de concordância no desempenho dos atendentes. Desse modo, nega-se a segunda hipótese em que a maioria dos consumidores não observa nenhuma relevância nos fatores desenvolvidos no treinamento corporativo durante o atendimento, pois a maioria dos clientes percebeu e identificou falhas e acertos em diversos aspectos relacionados aos módulos de treinamento.

Da mesma forma, confirma-se a terceira hipótese de que os atendentes das agências dos correios não efetuam de forma completa todas as ações estabelecidas durante o treinamento corporativo, pois em diversos questionamentos determinaram ineficiência em algumas práticas relacionadas ao seu desempenho durante o atendimento. E nega-se a quarta e última hipótese de que os atendentes da agência da Parangaba efetuam de forma completa as ações estabelecidas durante o treinamento corporativo, devido ao ponto de vista exposto pelos clientes e pelos próprios atendentes.

Por fim, pode-se afirmar que essa pesquisa atingiu os objetivos específicos aos quais se propôs de fornecer uma visão geral sobre o setor público; verificar a efetividade no atendimento ao cliente; apontar conceitos e métodos sobre o treinamento corporativo; fornecer uma visão geral sobre a empresa e sobre o setor de treinamento corporativo, com foco nas atividades direcionadas aos atendentes das agências; apresentar a metodologia empregada; descrever todos os resultados obtidos com a pesquisa; e encerrar as observações com uma conclusão baseada na pesquisa.

As informações apresentadas ao longo deste trabalho não têm a intenção de encerrá-lo e sim, contribuir com subsídios para novas pesquisas, visando outras agências dos Correios em todo o território brasileiro, outro setor de treinamento corporativo ligado ou não à empresa, entre outras possibilidades de estudo.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Resumo de direito administrativo descomplicado**. – 4. Ed. – Rio de Janeiro Forense, São Paulo. Editora Método, 2011.
- BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 1995.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. EnANPAD 2006. Salvador/BA. Acesso em 22 de setembro de 2016. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara; BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic; MARQUES, Daniela Gialluca; RAMOS, Kátia Perez; SANTOS, Lígia Angeli Dias dos Santos; BECKER, Tatiana Janine. **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2004, 17(3), pp.435-446. Universidade S, o Francisco, Itatiba/SP. Acesso em 07 de dezembro de 2016. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>
- CANASSA, José Aparecido; MAY, Paulo Roberto. **Gestão de instituição pública**. Fundação Nacional de Qualidade. 2ed – Florianópolis: SENAI/SC, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3 ed. Barueri, SP. Manole: 2012.
- CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Trabalho de conclusão de curso na Universidade de Lisboa, 2007. Acesso em 12 de dezembro de 2016. Disponível em: < http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf>
- FERREIRA, Mário César. **Serviço de Atendimento ao Público: O que é ? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico- Metodológica em Ergonomia**. Universidade de Brasília Campus Universitário Darci Ribeiro, Brasília – DF: 2010. Disponível em: < <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252856046.67-arquivo.pdf>> Acesso em 10 de dezembro de 2016.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 4 ed. rev. e amp.- SP: Atlas, 1985.

FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios de administração de pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LUCAS, Vera L.; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B. **A qualidade do atendimento no setor público**. Trabalho de conclusão de curso - Instituto Federal do Sul de Minas, Campus Muzambinho. Minas Gerais: 2013. Acesso em 10 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf>>

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e introdução à administração**. – 2. Ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, Bruno. **Educação corporativa nas empresas**. 2016. Disponível em: <<http://www.edools.com/educacao-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso em 21 de setembro de 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 08 de dezembro de 2016.

Site oficial dos Correios. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/>> Acesso em 05 de setembro de 2016.

Site oficial da Presidência da República. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm> Acesso em 19 de setembro de 2016.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA SOBRE A EFETIVIDADE DO TREINAMENTO CORPORATIVO REALIZADO PELA EMPRESA CORREIOS, COM FOCO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.

Tema: A efetividade do treinamento corporativo no atendimento ao cliente. Estudo de caso: Empresa Pública de Prestação de Serviços de Correspondência.

Esse questionário é um instrumento da pesquisa sobre a efetividade do treinamento corporativo realizado pela empresa Correios, que está sendo desenvolvida por Danusa da Silveira Borges, aluna do 9º semestre do Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará (UFC). O referido instrumento objetiva examinar a efetividade do treinamento corporativo aplicado aos atendentes das agências dos correios, com base na percepção do consumidor durante o atendimento. Todas as respostas são confidenciais.

*Obrigatório

1. Qual é a sua faixa etária? *

- () 18 a 24 anos
- () 25 a 34 anos
- () 35 a 44 anos
- () 45 a 54 anos
- () Mais de 54 anos

2. Qual seu gênero? *

- () Masculino
- () Feminino

3. Qual seu grau de escolaridade? *

- () Ensino Fundamental Incompleto
- () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Incompleto / Cursando
- () Ensino Superior Completo

4. Já precisou utilizar alguma vez o atendimento da agência da Parangaba dos Correios? *

- () Sim
- () Não

5. A qualidade do atendimento foi satisfatória?

() Sim

() Não

6. Qual o motivo da resposta anterior?

7. Informe o seu grau de concordância com os fatores a seguir: *

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda.					
Os atendentes possuem uma visão geral da empresa.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre serviços bancários rotineiros.					
Os atendentes demonstraram competência durante o atendimento.					
Os atendentes apresentam uma boa postura durante o atendimento.					
Os atendentes aparentam estar motivados durante o atendimento.					
Os atendentes possuem um perfil profissional padronizado.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre os serviços oferecidos no âmbito postal.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre os produtos oferecidos no âmbito postal.					
Os atendentes possuem um					

bom conhecimento sobre abertura de contas.					
Os atendentes possuem uma visão geral dos organismos de correios internacionais.					
Os atendentes sabem interagir com o público.					
Os atendentes demonstraram organização durante o atendimento.					
Os atendentes possuem uma visão geral dos processos produtivos.					
Os atendentes apresentam uma boa comunicação durante o atendimento.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios.					
Os atendentes possuem atitudes capazes de gerenciar conflitos.					
Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura na abordagem ao cliente.					
Os atendentes possuem boa habilidade de atendimento.					
Os atendentes demonstram uma boa desenvoltura na demonstração de produtos e serviços.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre a estrutura dos Correios.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre operações de crédito.					
Os atendentes possuem um bom conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa.					

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA SOBRE A EFETIVIDADE DO TREINAMENTO CORPORATIVO REALIZADO PELA EMPRESA CORREIOS, COM FOCO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.

Tema: A efetividade do treinamento corporativo no atendimento ao cliente. Estudo de caso: Empresa Pública de Prestação de Serviços de Correspondência.

Esse questionário é um instrumento da pesquisa sobre a efetividade do treinamento corporativo realizado pela empresa Correios, que está sendo desenvolvida por Danusa da Silveira Borges, aluna do 9º semestre do Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará (UFC). O referido instrumento objetiva examinar a efetividade do treinamento corporativo aplicado aos atendentes das agências dos correios, com base na percepção do consumidor durante o atendimento. Todas as respostas são confidenciais.

*Obrigatório

1.Qual é a sua faixa etária? *

- () 18 a 24 anos
- () 25 a 34 anos
- () 35 a 44 anos
- () 45 a 54 anos
- () Mais de 54 anos

2.Qual seu gênero? *

- () Masculino
- () Feminino

3.Qual seu grau de escolaridade? *

- () Ensino Fundamental Incompleto
- () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Incompleto / Cursando
- () Ensino Superior Completo

4.Quanto tempo trabalha na empresa? *

- () menos de 1 ano
- () 1 a 5 anos
- () 6 a 15 anos
- () 16 a 20 anos

() Mais de 20 anos

5. Quantas vezes já fez o treinamento em Matriz de Capacitação de Atendente Comercial? *

() 1

() 2

() 3

() 4

() Acima de 4

6. Notou uma melhoria em seu desempenho de atendimento após o treinamento? *

() Sim

() Não

7. Qual o motivo da resposta anterior?

8. Informe o seu grau de concordância com os fatores a seguir: *

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Apresento uma boa desenvoltura no fechamento de vendas e pós-venda.					
Possuo uma visão geral da empresa.					
Possuo um bom conhecimento sobre serviços bancários rotineiros.					
Demonstro competência durante o atendimento.					
Apresento uma boa postura durante o atendimento.					
Aparento estar motivado durante o atendimento.					
Possuo um perfil profissional padronizado em relação aos outros atendentes.					
Possuo um bom conhecimento sobre os serviços oferecidos no âmbito postal.					
Possuo um bom					

conhecimento sobre a estrutura regional das outras agências dos Correios.					
Possuo um bom conhecimento sobre os produtos oferecidos no âmbito postal.					
Possuo um bom conhecimento sobre abertura de contas.					
Possuo uma visão geral dos organismos de correios internacionais.					
Acredito saber interagir com o público.					
Demonstro organização durante o atendimento.					
Possuo uma visão geral dos processos produtivos.					
Apresento uma boa comunicação durante o atendimento.					
Possuo um bom conhecimento sobre a estrutura nacional das outras agências dos Correios.					
Acredito possuir atitudes capazes de gerenciar conflitos.					
Demonstro uma boa desenvoltura na abordagem ao cliente.					
Possuo boa habilidade de atendimento.					
Demonstro uma boa desenvoltura na demonstração de produtos e serviços.					
Tenho um bom conhecimento sobre a estrutura dos Correios.					
Tenho um bom conhecimento sobre operações de crédito.					
Possuo um bom conhecimento sobre todos os segmentos de negócio da empresa.					

ANEXO A

DECRETO Nº 6.932, DE 11 DE AGOSTO DE 2009.

Art. 11. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão deverão elaborar e divulgar “Carta de Serviços ao Cidadão”, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Cidadão tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Cidadão deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, em especial as relacionadas com:

- I - o serviço oferecido;
- II - os requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço;
- III - as principais etapas para processamento do serviço;
- IV - o prazo máximo para a prestação do serviço;
- V - a forma de prestação do serviço;
- VI - a forma de comunicação com o solicitante do serviço; e
- VII - os locais e formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações descritas no § 2º, a Carta de Serviços ao Cidadão deverá detalhar os padrões de qualidade do atendimento relativos aos seguintes aspectos:

- I - prioridades de atendimento;
- II - tempo de espera para atendimento;
- III - prazos para a realização dos serviços;
- IV - mecanismos de comunicação com os usuários;
- V - procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI - fornecimento de informações acerca das etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, inclusive estimativas de prazos;
- VII - mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII - tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX - requisitos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X - condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere a acessibilidade, limpeza e conforto;

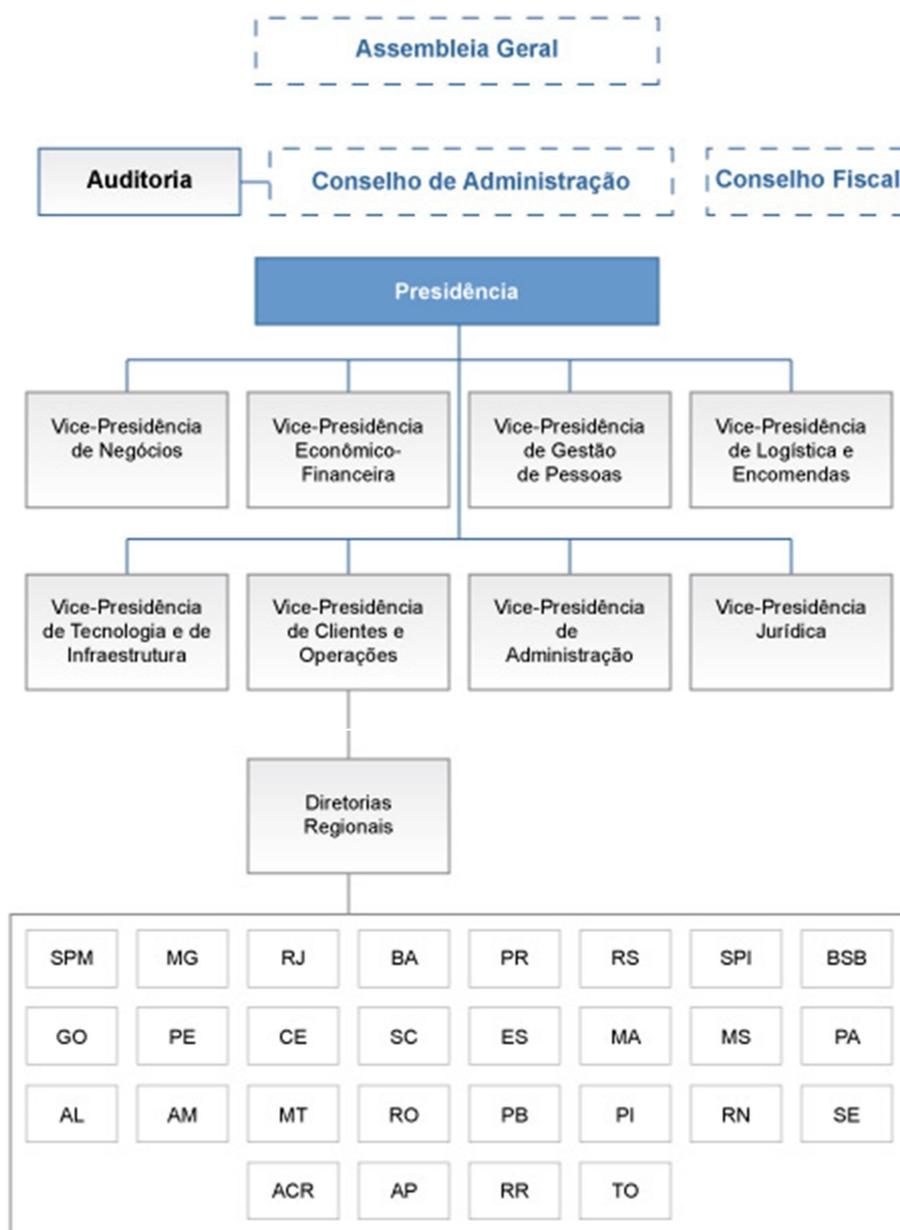
XI - procedimentos alternativos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e

XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

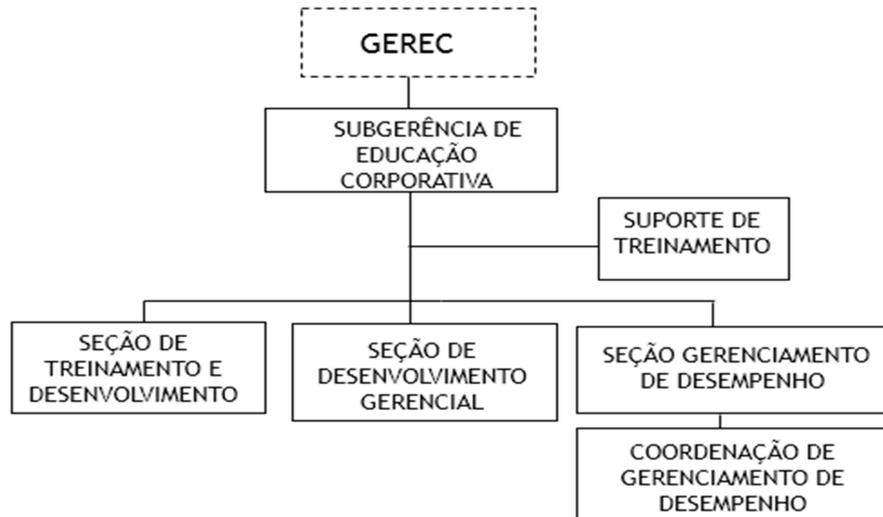
§ 4º A Carta de Serviços ao Cidadão será objeto de permanente divulgação por meio de afixação em local de fácil acesso ao público, nos respectivos locais de atendimento, e mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na rede mundial de computadores.

ANEXO B

ORGANOGRAMA DA EMPRESA CORREIOS



ANEXO C



ANEXO D

AGÊNCIAS DO CEARÁ QUE POSSUEM ATENDENTES TREINADOS NO CURSO MATRIZ DE CAPACITAÇÃO DE ATENDENTE COMERCIAL

Agências do Ceará que possuem atendentes treinados no curso Matriz de Capacitação de Atendente Comercial
AC ABAIARA
AC ACARAPE
AC ACARAU
AC ACOPIARA
AC AEROPORTO PINTO MARTINS
AC AIUABA
AC ALCANTARAS
AC ALDEOTA
AC ALENCARINA
AC ALTANEIRA
AC ALTO SANTO
AC AMONTADA
AC ANTONINA DO NORTE
AC APUIARES
AC AQUIRAZ
AC ARACATI
AC ARACOIABA

AC ARARENDA
AC ARARIPE
AC ARATUBA
AC ARNEIROZ
AC ASSARE
AC ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
AC AURORA
AC BAIXIO
AC BANABUIU
AC BARAO DE STUDART
AC BARBALHA
AC BARREIRA
AC BARRO
AC BARROQUINHA
AC BATURITE
AC BEBERIBE
AC BELA CRUZ
AC BENFICA
AC BOA VIAGEM
AC BREJO SANTO
AC CAIS DO PORTO
AC CAMOCIM
AC CAMPOS SALES
AC CAMPUS DO PICI
AC CANINDE
AC CANOA QUEBRADA
AC CAPISTRANO
AC CARIDADE
AC CARIRE
AC CARIRIACU
AC CARIUS
AC CARNAUBAL
AC CASCAVEL
AC CATARINA
AC CATUNDA
AC CAUCAIA
AC CEDRO
AC CENTRAL DE FORTALEZA
AC CHAVAL
AC CHOROZINHO
AC CONJUNTO CEARA
AC COREAU
AC CRATEUS
AC CRATO
AC CRISTO REI

AC CRUZ
AC DELEGACIA DO MIN DA FAZENDA
AC DEPUTADO IRAPUAN PINHEIRO
AC DRAGAO DO MAR
AC DUQUE DE CAXIAS
AC ERERE
AC EUSEBIO
AC FARIAS BRITO
AC FORQUILHA
AC FORTALEZA
AC FORTIM
AC FRANCISCO AS
AC FRECHEIRINHA
AC GENERAL SAMPAIO
AC GRACA
AC GRANJA
AC GRANJEIRO
AC GROAIRAS
AC GUAIUUBA
AC GUARACIABA DO NORTE
AC GUARAMIRANGA
AC HIDROLANDIA
AC HORIZONTE
AC IBARETAMA
AC IBIAPINA
AC IBICUITINGA
AC ICAPUI
AC ICARAI
AC ICO
AC IGUATEMI
AC IGUATU
AC INDEPENDENCIA
AC IPAPORANGA
AC IPAUMIRIM
AC IPU
AC IPUEIRAS
AC IRACEMA
AC IRAUCUBA
AC ITAICABA
AC ITAITINGA
AC ITAPAGE
AC ITAPIPOCA
AC ITAPIUNA
AC ITAREMA
AC ITATIRA

AC JAGUARETAMA
AC JAGUARIBARA
AC JAGUARIBE
AC JAGUARUANA
AC JARDIM
AC JATI
AC JERICOACOARA
AC JUAZEIRO DO NORTE
AC JUCAS
AC JUREMA
AC LAGOA DO MATO
AC LAVRAS DA MANGABEIRA
AC LIMOEIRO DO NORTE
AC MADALENA
AC MARACANAU
AC MARANGUAPE
AC MARCO
AC MARTINOPOLE
AC MASSAPE
AC MAURITI
AC MERUOCA
AC MESSEJANA
AC MILAGRES
AC MILHA
AC MIRAIMA
AC MISSAO VELHA
AC MOMBACA
AC MONDUBIM
AC MONSENHOR TABOSA
AC MONTE CASTELO
AC MONTESE
AC MORADA NOVA
AC MORAUJO
AC MORRINHOS
AC MUCAMBO
AC MULUNGU
AC NOVA OLINDA
AC NOVA RUSSAS
AC NOVO ORIENTE
AC OCARA
AC OROS
AC PACAJUS
AC PACATUBA
AC PACOTI
AC PACUJA

AC PADRE CICERO
AC PALHANO
AC PALMACIA
AC PARACURU
AC PARAIPABA
AC PARAMBU
AC PARAMOTI
AC PARANGABA
AC PECEM
AC PEDRA BRANCA
AC PENAFORTE
AC PENTECOSTE
AC PEREIRO
AC PINDORETAMA
AC PIQUET CARNEIRO
AC PIRES FERREIRA
AC PORANGA
AC PORTEIRAS
AC PORTO DAS DUNAS
AC POTENGI
AC POTIRETAMA
AC PRAIA DE JERICOACOARA
AC QUITERIANOPOLIS
AC QUIXADA
AC QUIXELO
AC QUIXERAMOBIM
AC QUIXERE
AC REDENCAO
AC RERIUTABA
AC RODOLFO TEOFILO
AC RUSSAS
AC SABOEIRO
AC SALITRE
AC SANTA QUITERIA
AC SANTANA DO ACARAU
AC SANTANA DO CARIRI
AC SAO BENEDITO
AC SAO GONCALO DO AMARANTE
AC SAO JOAO DO JAGUARIBE
AC SAO LUIS DO CURU
AC SENADOR POMPEU
AC SENADOR SA
AC SOBRAL
AC SOLONOPOLE
AC TABULEIRO DO NORTE

AC TAMBORIL
AC TARRAFAS
AC TAUÁ
AC TEJUCUOCA
AC TIANGUA
AC TRAIRI
AC TURURU
AC UBAJARA
AC UMARI
AC UMIRIM
AC URUBURETAMA
AC URUOCA
AC VARJOTA
AC VARZEA ALEGRE
AC VICOSA DO CEARÁ
AC WASHINGTON SOARES