



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TATIANA FALCÃO DE SOUZA FERNANDES

FLUXO INFORMACIONAL EM CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:
Estudo de Caso nos Correios da Paraíba

JOÃO PESSOA, PB
2013

TATIANA FALCÃO DE SOUZA FERNANDES

FLUXO INFORMACIONAL EM CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:
Estudo de Caso nos Correios da Paraíba

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.

LINHA DE PESQUISA: ÉTICA, GESTÃO E
POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO.

ORIENTADORA: PROF^a DR^a JOANA COELI RIBEIRO GARCIA

JOÃO PESSOA, PB
2013

F363f Fernandes, Tatiana Falcão de Souza.
Fluxo informacional em canais de atendimento ao cliente:
estudo de caso nos Correios da Paraíba / Tatiana Falcão de
Souza Fernandes.- João Pessoa, 2013.
154f. : il.
Orientadora: Joana Coeli Ribeiro Garcia
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA
1. Fluxo de informação - qualidade. 2. Empresa Brasileira
de Correios e Telégrafos - Paraíba. 3. Canais de Atendimento
ao Cliente (CAC). 4. Gestão da informação. 5. Tomada de
Decisão - ações.

UFPB/BC

CDU: 316.776.22(043)

TATIANA FALCÃO DE SOUZA FERNANDES

FLUXO INFORMACIONAL EM CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:
Estudo de Caso nos Correios da Paraíba

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.

ref

APROVADA EM:

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Joana Coeli Ribeiro Garcia
Orientadora - PPGCI/UFPB

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo
Examinador interno - PPGCI/UFPB

Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni
Examinador externo – MPMGOA/UFPB

Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Suplente externo – IESB

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, luz maior, fonte inesgotável que nos guiou, orientou, e nos abençoou dando forças para prosseguir nesta caminhada.

A meu esposo **Gedilson de Souza Fernandes** que tanto amo, pelo ser humano maravilhoso que é, pela força, gestos carinhosos, por sua paciência e dedicação, estando ao meu lado em todos os momentos desta caminhada, apresentando palavras e ações que me encorajaram, proporcionando o apoio necessário, para que eu conseguisse concretizar a realização deste sonho em minha vida.

Aos meus filhos, presença viva do amor de Deus em minha vida, **Felipe Falcão de Souza Fernandes**, que me acompanhou, compreendeu e suportou minha ausência em diversos momentos dessa trajetória, me dando muita força e carinho ao me abraçar e afirmar em diversos momentos: “mãe você consegue, você vai conseguir”, e a minha filha **Fernanda Falcão de Souza Fernandes**, que sem compreender minha ausência, por muitas vezes me questionou: “que trabalho grande é esse que nunca termina?”, querendo a atenção que em diversos momentos eu não podia dedicar.

A minha mãe **Marilene Falcão da Silva** que esteve ao meu lado me dando forças, ao deixar (por muitas vezes) de lado o papel de avó, para fazer o papel de mãe, ao cuidar de meus filhos, para que estes não sentissem a ausência de meus cuidados. Ela minha eterna orientadora nos caminhos da vida. Quem me educou, com amor, respeito, e garra para superar os obstáculos, realizar meus sonhos e fazer de mim a pessoa que sou hoje.

Aos meus irmãos **Viviane Falcão, Chiara Falcão, Givanildo Júnior** que me apoiaram, me encorajaram, e me ajudaram de forma direta e indireta para que eu chegasse até aqui. Aos meus sobrinhos queridos: **Rafael, Mateus e Davi** e a toda **minha família e familiares** que torceram para que este momento fosse realizado.

A minha querida orientadora **Dr^a Joana Coeli Ribeiro Garcia** por sua competência, profissionalismo, dedicação, empenho, estímulo, orientação e carinho. Pelo compartilhamento de experiência e informações, que proporcionaram a ampliação do meu conhecimento. Pessoa que tenho muita estima e admiração, com quem posso espelhar na vida profissional, por sua amizade verdadeira que hoje ultrapassou os limites da academia, pessoa muito especial em minha vida.

Ao Professor **Dr^o Wagner Junqueira de Araújo** por suas valiosas contribuições em na construção do trabalho, por sua disponibilidade em participar da banca, pela troca de

experiência em sala de aula e no estágio docência que me trouxeram lições que guardarei por toda vida, e pelo laço de amizade construído durante todo esse processo.

Ao Professor **Roberto Campos da Rocha Miranda** por suas preciosas contribuições, pessoa que passei a admirar quando ainda estava me preparando para seleção de mestrado do programa, por ter contribuído com o resultado final deste trabalho, por sua postura ética fazendo da qualificação um momento prazeroso para se desfrutar em nome da ciência.

Ao professor **Miguel Maurício Isoni**, por sua disponibilidade em aceitar o convite para participar da banca final do trabalho.

A todos os professores do PPGCI, **Profº Carlos Xavier, Edvaldo Carvalho, Gustavo Freire, Joana Coeli, Wagner Junqueira, Isa Freire, Emeide Nóbrega**, e os demais, que mesmo sem ter a oportunidade de estudar suas disciplinas, contribuíram com seus conhecimentos compartilhados para os demais colegas de turma. Todos os professores que com suas qualidades somadas formaram um arcabouço de conhecimento que levaremos para toda vida.

Ao Diretor Regional da ECT/DR/PB **Sr. José Antônio Trajano de Vasconcelos** pela autorização e inestimável apoio para realização da pesquisa.

Ao Coordenador do Sistema Fale Conosco na DR/PB, **Sr. Nelson Pedro da Silva** pessoa que me conduziu e acompanhou durante todo o processo de busca de informação abrindo na DR/PB todas as portas necessárias ao desenvolvimento deste trabalho, e ao Ouvidor na DR/PB, o **Sr. Marcondes Soares** e o Assessor de Planejamento e Qualidade **Sr. Teodomiro Brasilino**, que se empenharam em fornecer prontamente todas as informações que a eles foram solicitadas.

Aos colaboradores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que em meio a tantas atividades diárias foram incansáveis em me fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

Aos amigos: **Esdras Renan Farias Dantas** pessoa que tenho uma admiração e carinho imenso por todo apoio apresentado durante toda essa caminhada. **Liliane Pinto Correia**, a grande incentivadora desse sonho em minha vida, me motivando para que eu chegasse até aqui. A **Myrta Leite Simões** não só por seu apoio técnico, mas, também por suas palavras de amizade, força e coragem, me tornando mais forte nesse caminho. A **Ivanise Andrade de Melo** por toda amizade e companhia em diversas horas de estudos

A todos os **integrantes do Grupo de Pesquisa da Informação ao conhecimento** que em suas discussões contribuíram na soma de informação e conhecimentos durante toda a caminhada.

A Professora **Maria Bernardina Juvenal Freire** pessoa que tenho amizade e admiração imensa, por suas palavras iniciais ao ingressar no mestrado que me marcaram até hoje: “seja a melhor aluna que você pode ser”. Por sua alegria constante, sempre disposta a nos ajudar e a conduzir com grande competência o PPGCI.

Aos secretários do PPGCI **Franklin Kobayashi e Elton Bruno e Antônio** que sempre estiveram dispostos a atender prontamente as demandas de todos os alunos.

A **todos os companheiros de jornada** a turma dos 16, na qual chamávamos carinhosamente por **amigos do mundo intelectual: Adriana Nóbrega, Aline Poggi, Alini Cassimiro, Claudia Alyne, Danielle Alves, Glicia Lany, Ivandro Menezes, Jorge Raimundo, Josivan de Oliveira, Felipe Brasileiro, Karlene Braga, Lúcia Maranhão, Thaís Nascimento, Sandra Santana, e Vânia Ramos** meus sinceros agradecimentos, por todos os momentos que vivenciamos juntos, pelas alegrias e lamentações que nos tornaram mais fortes, nos ajudaram a seguir em frente e conseguir perseverar nessa caminhada, juntos aprendemos que com união e cooperação o resultado é sucesso de todos. Meu muito obrigada!!!

A Deus minha fonte de inspiração, tranquilidade e equilíbrio, ao meu esposo ***Gedilson de Souza Fernandes***, aos meus filhos ***Felipe Falcão de Souza Fernandes*** e ***Fernanda Falcão de Souza Fernandes***, que foram capazes de me acompanhar, apoiar e me dar forças para continuar e, sobretudo compreender minha ausência por alguns momentos de suas vidas. A minha mãe ***Marilene Falcão da Silva*** que me colocou no caminho para concretizar os meus sonhos exemplo de força, perseverança e fé. ***A minha família e a todas as pessoas*** que me apoiaram de forma direta e indireta nessa caminhada pela força incondicional que me deram que foram imprescindíveis para eu pudesse chegar até aqui, DEDICO.

“ Somente os fracos se deixam derrotar sem luta,
esperança e principalmente sem fé.
Quando a sombra parece obscurecer os nossos
horizontes, vislumbramos a luz.
Quando as forças parecem nos deixar, nos
reerguemos na coragem.
Quando as dificuldades nos apresentam, lutamos
com mais garra e trabalho.
Quando um sonho termina, alimentamos outro.
Acreditamos no agora, feito de dedicação esforço.
Acreditamos no futuro, porque não há nada que
possa deter aqueles cujos corações estão voltados
para o bem, à justiça e totalmente para Deus.”

(José Roberto Machado)

"Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um espetáculo imperdível, ainda que se apresentem
dezenas de fatores a demonstrarem o contrário."

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Analisa o fluxo informacional dos Canais de Atendimento ao Cliente (CAC) da Empresa de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional da Paraíba ECT/DR-PB, pela perspectiva da gestão da informação (GI), questionando como as informações desse fluxo influenciam na formulação de ações táticas para a tomada de decisão. O estudo tem como objetivo geral analisar o fluxo informacional dos CAC da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em sua Diretoria Regional da Paraíba. Compreende-se que o fluxo informacional dos CAC, se tratado de forma sistematizada, apresenta-se como ferramenta valiosa para o diagnóstico qualitativo dos serviços prestados, além de atingir as exigências legais e fazer uma autoavaliação nos processos dos produtos ofertados. Planejar ações futuras e implementar ações corretivas nos processos são as razões que justificam o estudo. Quanto aos objetivos, a metodologia classifica-se em descritiva com abordagem quanti-qualitativa do tipo estudo de caso. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, utiliza a entrevista orientada e a análise documental, categorizando as informações segundo a análise de conteúdo para posteriormente interpretá-las. Como resultado do estudo, observou-se que a sua finalidade está atendida e pelos indicadores demonstrados o processo se mostra eficaz por si só, sendo disseminado e compreendido pelos gestores e operadores como ferramenta de relacionamento com o mercado e clientes bem como de gestão. Apesar disso, restou que o potencial das informações geradas pelo sistema, como efeito residual positivo deste, não produz efeitos diretos ou ações gerenciais para a melhoria contínua da organização e dos seus processos finalísticos, sobretudo os de médio e longo prazo, seja em decorrência de fatores limitantes da arquitetura do processo e do seu indicador de controle, seja em razão de fatores limitantes inerentes aos gestores. Dessa compreensão resultam a perda de competitividade e a utilização de outras fontes de informação mais onerosas e menos eficientes, permanecendo a função primordial de cada gestor, a de tomada de decisão, submetida a resultados nem sempre favoráveis à organização. Neste contexto, concluímos que o gerenciamento do fluxo de informações do CAC proporciona informações relativas ao diagnóstico dos serviços prestados, além de indicar o posicionamento da DR frente à Empresa como um todo, podendo ser utilizado para formulação de ações táticas para tomada de decisão e para a avaliação constante da gestão e desempenho organizacional.

Palavras Chave: Fluxos de informação. Canais de Atendimento ao Cliente. Tomada de Decisão. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

ABSTRACT

This research analyzes the informational flow of the Customer Service Channels - CSC (*Canais de Atendimento ao Cliente - CAC*) of the Brazilian Post and Telegraph Company (*Empresa de Correios e Telégrafos*), Regional Board of Directors of Paraíba *ECT/DR-PB* by means of the perspective of information management (IM), questioning how the information of this flow influence the formulation of tactic actions for decision-making. The study aims at analyzing the informational flow of the CSCs of the Brazilian Post and Telegraph Company in its Regional Board of Directors of Paraíba. It is understood that the informational flow of the CSCs, if treated in a systematized way, is presented as valuable tool for the qualitative diagnosis of the offered services, besides attaining the legal requirements and fulfilling an evaluation in the processes of the provided products. Planning future actions and implementing corrective ones are the reasons that justify the study. With reference to the objectives, the methodology is classified as descriptive with quanti-qualitative approach of the case study type. In regard to data collection instruments, the study uses the guided interview and the documental analysis, categorizing data according to content analysis for interpreting them afterwards. As result of the study, it was observed that its aim is accomplished and by the indicators showed, the process seems to be effective. It is disseminated and understood by managers and operators as relationship instrument with the market and clients as well as the management. In spite of this, the potential of the data generated by the system, as its positive residual effect, does not produce direct effects or managerial actions for the continuous improvement of the organization and its final processes, especially the ones in medium and long term, either resulting from limiting factors of the process architecture and their control indicator, or due to limiting factors inherent to managers. From this viewpoint results the loss of competitiveness and the use of other costly and less efficient information sources, remaining the essential function of each manager, the one related to decision-making, submitted to results not always favorable to the company. In this context, We conclude that the management of CSC data flow provides information relative to diagnosis of the offered services, besides indicating the Regional Board of Directors positioning with regard to the company as a whole. It can be used for formulating tactic actions for decision-making and for continuous evaluation of management and organizational performance.

Keywords: Information flows. Customer Service Channels. Decision-making. Brazilian Post and Telegraph.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores de valor para as empresas.....	35
Quadro 2	Leis de informação.....	36
Quadro 3	Ambientes organizacionais.....	40
Quadro 4	Fluxos estruturados e não estruturados.....	42
Quadro 5	Métodos do processo decisório.....	49
Quadro 6	Classificação das decisões.....	50
Quadro 7	Modelos de tomada de decisão.....	52
Quadro 8	Composição da ECT/DR-PB.....	67
Quadro 9	CrITÉrios de escolha.....	69
Quadro 10	Áreas e setores pesquisados.....	70
Quadro 11	Papel dos gestores do CAC.....	75
Quadro 12	Documentos disponibilizados para análise.....	82
Quadro 13	Processo do CAC.....	85
Quadro 14	Caixas do CAC (sistema “fale conosco”).....	87
Quadro 15	Despesa com indenização.....	91
Quadro 16	Grau de importância atribuído ao CAC.....	103
Quadro 17	Identificação das informações registradas no CAC.....	104
Quadro 18	Monitoramento das informações do CAC.....	105
Quadro 19	Organização das demandas do CAC.....	109
Quadro 20	Pesquisa de opinião 2010.....	111
Quadro 21	Ações desenvolvidas a partir das informações do CAC.....	115
Quadro 22	Análise da oferta de serviços do CAC.....	122
Quadro 23	Contribuição dos indicadores do CAC.....	124
Quadro 24	Relação dos Indicadores de gestão com as informações do CAC.....	127
Quadro 25	Reflexos dos indicadores do CAC nos resultados empresariais.....	131
Quadro 26	Indenizações Reclamadas.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Níveis organizacionais.....	38
Figura 2	Fluxo de informação nas organizações.....	39
Figura 3	Elementos determinantes do processo de tomada de decisão.....	45
Figura 4	ECT - DR/PB - Centro Operacional e Administrativo.....	66
Figura 5	Estrutura Organizacional.....	68
Figura 6	Categorias do “Fale Conosco”	74
Figura 7	Mapeamento de PI via internet.....	77
Figura 8	Aplicação da análise de conteúdo.....	84
Figura 9	Níveis de centralização dos CAC na ECT.....	87
Figura 10	Mapeamento do PI via internet- causa, efeito e finalidade.....	89
Figura 11	Detalhamento do tratamento de PI particionado.....	90
Figura 12	Pontos positivos do CAC.....	92
Figura 13	Pontos negativos do CAC.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Reclamações fundamentadas por área, com abrangência nacional 2009-2010.....	60
Gráfico 2	Reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas 2009-2010	61
Gráfico 3	Reclamações fundamentadas por área, com abrangência nacional 2006-2007.....	62
Gráfico 4	Reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas 2006-2007.....	63
Gráfico 5	Volume de indenizações pagas/ano ECT/DR/PB.....	99
Gráfico 6	Quantidade de demandas respondidas.....	110

LISTA DE SIGLAS

APLAQ	Assessoria de Planejamento e Qualidade
ASTEC	Assessoria Técnica
CAC	Canais de Atendimento ao Cliente
CAE	Coordenação de Atividade Externa
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CDD	Centro de Distribuição Domiciliar
CEE	Centro de Entrega de Encomendas
CI	Ciência da Informação
CST	Centro de Serviços Telegráficos
DR/PB	Diretoria Regional da Paraíba
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
GCTCE	Gerência do Centro de tratamento
GEFIN	Gerência Financeira
GERAD	Gerência de Administração
GERAE	Gerência de Atividade Externa
GERAT	Gerência de Atendimento
GEREC	Gerência de Recursos Humanos
GESIT	Gerência de Sistemas
GETEC	Gerência Técnica
GEVEN	Gerência de Vendas
GINSP	Gerência de Inspeção
PI	Pedido de Informação
RAE	Relatório de Atividades Empresariais
REVEN	Região de Vendas
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SERCA	Serviço de Correspondência Agrupada
TI	Tecnologia da Informação
TICI	Tecnologia da Informação, Comunicação e Inovação
UD	Unidade de Distribuição

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA.....	19
2	OBJETIVOS.....	23
2.1	OBJETIVO GERAL.....	23
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3	ABORDAGEM TEÓRICA.....	24
3.1	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO(CI).....	24
3.1.1	Tempo da gerência da informação (1945 a 1980).....	25
3.1.2	Tempo da relação da informação e conhecimento (1980 a 1995).....	27
3.1.3	Tempo do conhecimento interativo (1995 até os dias atuais).....	28
3.2	A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	31
3.3	A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	32
3.4	FLUXOS INFORMACIONAIS.....	37
3.4.1	Caracterização dos fluxos informacionais.....	41
3.4.2	Tipologia dos fluxos.....	43
3.5	INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO A TOMADA DE DECISÃO.....	44
3.5.1	Métodos para a tomada de decisão.....	48
3.5.2	Relação do Fluxo de informação com a tomada de decisão.....	53
3.5.3	Indicadores no processo de Tomada de decisão.....	55
3.6	CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	58
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	65
4.2	RECORTE EMPÍRICO.....	66
4.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	67
4.4	PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	71
4.5	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	71
4.6	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.7	RECONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO.....	73
4.8	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	78
4.8.1	A pré-análise.....	80
4.8.2	A exploração do material.....	83
4.8.3	Tratamento e interpretação.....	83
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85

5.1	OS CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE(CAC).....	85
5.1.1	Pontos positivos do CAC.....	91
5.1.2	Pontos negativos do CAC.....	97
5.2	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO CAC PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	102
5.3	IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES REGISTRADAS NOS CAC.....	104
5.3.1	Monitoramento das informações dos CAC nas etapas do processo de gestão....	105
5.3.2	Frequência de Análise das demandas dos clientes.....	106
5.3.3	Produto da análise das demandas dos clientes.....	107
5.4	ORGANIZAÇÃO DAS DEMANDAS DOS CLIENTES.....	109
5.5	UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CAC NO PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL.....	110
5.5.1	Produto da análise das demandas dos clientes no planejamento tático e operacional.....	112
5.5.2	Grau de relevância das demandas dos clientes no planejamento tático e operacional.....	113
5.5.3	Estabelecimento de metas para atendimento das demandas do CAC.....	114
5.6	AÇÕES DESENVOLVIDAS A PARTIR DAS INFORMAÇÕES DO CAC.....	115
5.6.1	Utilização das sugestões do CAC no planejamento tático e operacional da organização.....	116
5.6.2	Divulgação dos elogios dos clientes entre os colaboradores.....	118
5.6.3	Divulgação das críticas e reclamações dos clientes entre os colaboradores.....	119
5.6.4	Minimização das demandas não atendidas.....	120
5.7	ANÁLISE DA OFERTA DE SERVIÇOS DO CAC EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS DOS CLIENTES.....	122
5.7.1	Utilização das informações do CAC para a criação e oferta de novos produtos e serviços.....	123
5.8	CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DO CAC PARA AS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO.....	124
5.8.1	Tipos de indicadores gerados a partir do CAC.....	128
5.8.2	Produção de indicadores a partir do CAC.....	129
5.8.3	Cumprimento do prazo de resposta ao cliente.....	130
5.9	REFLEXO DOS INDICADORES DO CAC NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS.....	131
5.10	INDENIZAÇÕES RECLAMADAS.....	133
5.10.1	Volume de indenizações x processo de melhoria organizacional.....	134
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
	REFERÊNCIAS.....	142
	APÊNDICES.....	147
	APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	148
	APÊNDICE B – ENTREVISTA.....	150
	APÊNDICE C – ENTREVISTA.....	154

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A II Guerra Mundial, a despeito da tragédia que uma luta entre nações provoca, trouxe em seu bojo importantes conquistas tecnológicas e uma reforma significativa nas relações internacionais, com consequências diretas e indiretas nos aspectos políticos, econômicos e tecnológicos, sobretudo na área de telecomunicações, modificando e transformando a sociedade. O esforço de reconstrução e estabilização integrado por diversos setores institucionais, entre os quais empresas e universidades fez surgir o que se convencionou chamar de era da informação, esta marcada pela massificação do acesso aos meios de comunicação.

Antes o acesso à informação era dificultado pelas distâncias entre os agentes emissores e receptores, como também pelos canais por meio dos quais a comunicação se estabelecia. A informação originada e produzida se manifestava como “fator letárgico” da construção do conhecimento, ou seja, quanto mais distante, mais difícil era de ser disseminada e acessada.

Os avanços tecnológicos advindos após o conflito mundial provocaram e ainda provocam mudanças na vida das pessoas. O desenvolvimento tecnológico, notadamente nas telecomunicações: rádio, televisão, e tecnologia da informação, Comunicação e Inovação (TICI), facilitou o processo de comunicação, estreitou distâncias, ditou modas, divulgou produtos e modificou substancialmente o cotidiano da vida das pessoas. Estas passaram a se comunicar com maior facilidade, independente de fronteiras ou limitações geográficas, originando novos desejos, necessidades e oportunidades, inclusive para as organizações.

No Brasil, especialmente com o advento da redemocratização na década de 80, marcada pela promulgação da Constituição Federal de 1988, estabeleceram-se princípios de gestão e de atendimento ao cliente-cidadão, em que as organizações, em especial as públicas, passaram a implantar sistemas de informações objetivando a melhoria dos processos de gestão. Dentre estes, destacam-se os canais de atendimento ao cliente (CAC), que permitiram uma aproximação ou acessibilidade dos clientes-cidadãos, com o objetivo de atender às exigências legais e, como consequência, obter informações sobre a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Neste sentido, observa-se que o atual estágio de desenvolvimento social se consolida desde a década de 1990, com a implantação e regulamentação de leis que reforçaram as garantias dos direitos individuais e a proteção ao consumidor. Nessa linha ressalta-se o pensamento de Miranda ao tratar a questão na esfera empresarial brasileira.

A partir do início da década de 90, com a sanção do Código de Defesa do Consumidor, o universo empresarial brasileiro passou por profunda mutação no foco de sua atenção: da visão intimista de observação da empresa para a visão do ambiente externo, do ecossistema envolvente à organização. Nesse contexto, variáveis como ações governamentais, determinações legais, aspectos demográficos e sociais, fatores ambientais e ecológicos, entre outros, ocuparam lugar de destaque no conjunto de informações que suportam a tomada de decisões estratégicas nas empresas. Entre os elementos de observação, coube ao cliente o local de honra nas preocupações de dirigentes e de funcionários. Buscando melhor atendê-lo e compreender suas necessidades e anseios, a cada dia multiplicam-se as empresas interessadas em implantar sistemas de relacionamentos com sua clientela. (MIRANDA, 2001, p. 1).

O autor apresenta o ambiente empresarial brasileiro em que o cliente passa a ser foco da gestão das organizações, tanto no campo privado quanto no estatal. Esse momento é marcado pela consolidação do Código de Defesa do Consumidor.

No contexto apresentado a Diretoria Regional da Paraíba, sucursal da Empresa da Brasileira de Correios e Telégrafos no estado - ECT/DR/PB é escolhida como objeto deste estudo, dada a sua condição de empresa estatal, prestadora de serviço público relevante nas áreas de comunicação e transporte, cujas influências dos fatores externos citados devem ir ao encontro de seus processos internos definidos e normatizados.

Observa-se que, nos últimos 10 anos, a exigência e competitividade do mercado, em que a empresa está inserida, fizeram-na buscar atuação em outros segmentos, tais como: financeiro, logístico, serviços digitais e de conveniência. Segundo Fernandes (2006, p.16) “tais fatores tiveram como principais causas: intensificação do processo de globalização; entrada de novos concorrentes; meios alternativos de comunicação eletrônica no mercado postal, e desenvolvimento do comércio eletrônico”. A consequência foi a expansão da quantidade de clientes atendidos, e, a necessidade de disponibilização de canais alternativos de relacionamento, quais sejam: Fale Conosco, telefone 0800, Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) sistematizado nos CAC.

Nos anos compreendidos entre 2010 a 2013, a empresa vem passando por transformações internas de ordem administrativa e institucional que afetam suas relações com os *stakeholders*, governo, sociedade, fornecedores e, de modo especial, os clientes. Percebe-se, assim, a intensidade do fluxo informacional e a importância do seu gerenciamento para os destinos da empresa. E, verifica-se que tal fluxo informacional e a necessidade de sua valoração como fator crítico de gestão deve estabelecer um ambiente de reflexão e inovação para o destino da empresa como organização pública de interesse e credibilidade social.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como antes citado, as tecnologias informacionais desenvolvidas e implantadas nas organizações provocaram mudanças significativas, configurando-se como uma das ferramentas usadas no processo de administração da informação. De fato, os aspectos relacionados à agilidade nos processos tiveram grandes contribuições da TI, mas o seu crescimento em quantidade e qualidade da informação não ocorreram na mesma dimensão.

Segundo Davenport (2001, p. 15), “[...] à medida que a informação se torna mais e mais importante, precisamos pensar além das máquinas”. Pela afirmação do autor citado percebe-se a importância do tratamento da informação, não só com a estrutura tecnológica (equipamentos e sistemas), mas, da inteligência envolvida no acesso e uso da informação.

Depreende-se, portanto, que há de se pensar a gestão organizacional e, a partir desta reflexão, promover estratégias originadas nas informações do ambiente interno e externo, para melhoria da gestão e da competitividade. Miranda (2001, p. 1), indica como função primordial da informação estratégica: “subsidiar ações que antecipem uma onda de mudanças e oportunidades de mercado antes da concorrência. Isso permitiria à empresa criar novos produtos/serviços ou alterar a configuração dos existentes, evitando seu declínio”.

De acordo com o pensamento do autor, o uso da informação estratégica, construída a partir das variáveis do ambiente interno e externo, é de fundamental importância para que a organização tenha uma visão proativa. Assim, objetiva-se antecipar-se às mudanças do mercado ou mesmo às ações da concorrência, para gerar oportunidades na criação de novos produtos e serviços, e de um modo especial, atender às necessidades dos clientes. Todo esse processo é realizado a partir da gestão da informação (GI) e do conhecimento.

Verifica-se que a GI e do conhecimento tornou-se indispensável para as organizações privadas ou públicas que buscam eficiência, competitividade, lucratividade e a perenidade no mercado, cumprindo, com isto, no que couber, sua missão.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento têm se constituído em pilares fundamentais para qualquer tipo de organização, uma vez que a informação e o conhecimento passam a ser ativos organizacionais extremamente importantes. A informação considerada como insumo para construção de conhecimento necessita de ações específicas que dêem conta de todas as atividades inerentes a esse processo de gestão, cujo impacto no ambiente organizacional é significativo para o seu desenvolvimento. (VALENTIM, 2008, p. 7).

Vale atentar que as organizações, na era da informação, passaram a produzir e internalizar um significativo volume de informações nos diversos aspectos relacionados ao cliente, como efeito emergente de suas atividades empresariais e dessa relação econômica mercadológica, quais sejam: satisfação, qualidade, necessidade, exigências e reclamações.

O gerenciamento destas e de outras informações geradas nos ambientes organizacionais internos e externos, trouxe dentre outros aspectos, um controle rigoroso dos processos fins da empresa. Nota-se, assim, que o sucesso e a permanência das organizações no ambiente competitivo relacionam-se à competência em atender às expectativas e necessidades dos clientes, as quais devem ser identificadas, compreendidas e traduzidas em ações. A operacionalização dos pré-requisitos demandados tem o intuito de promover o desenvolvimento ou aprimoramento de produtos e serviços ofertados, agregando-lhes valor indispensável para conquistar os clientes e garantir a sua fidelidade no consumo.

Diante deste contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão: Como o fluxo informacional gerado pelos canais de atendimento ao cliente influencia na formulação de ações táticas para a tomada de decisão?

1.2 JUSTIFICATIVA

É corrente a compreensão de que a era da informação provocou várias mudanças nas organizações, substancialmente nos processos de gestão e nos processos voltados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo estes decorrentes das inovações tecnológicas e das exigências sociais e do mercado. Estabeleceu e permitiu a possibilidade do acesso mais fácil dos cidadãos às organizações na relação fornecedor/cliente ou em outra nomenclatura adequada.

Como consequência houve o surgimento de canais de relacionamentos entre produtores/consumidores, prestadores de serviços/usuários e, de modo abrangente, a integração com o ambiente competitivo.

O resultado mais sensível desse contexto, considerando ainda seu efeito relacional entre os agentes, é o tráfego constante e volumoso de dados, muitas vezes caótico, e a partir deste, informações que possam ou não permitir a melhoria contínua e o aprendizado organizacional.

As organizações se desenvolvem a partir da aprendizagem organizacional, cujos aspectos estão relacionados à informação e ao conhecimento, visto que a aprendizagem se dá testando e reconstruindo sua ação (CHOO, 2003, p. 425).

Observa-se o advento de uma postura diferenciada do ponto de vista competitivo e legal nas organizações, em razão do fluxo informacional decorrente das variáveis presentes nas relações do ambiente competitivo-mercadológico.

À medida que as variáveis ambientais se tornam importantes para a gestão da organização, a captação e o monitoramento das informações geradas, passam a fazer parte do planejamento de curto e mesmo de longo prazo. Isso posto há de se visualizar que a informação causa impacto fundamental, seja de forma direta ou indireta na organização, inclusive pelas informações voltadas à inovação e ao desenvolvimento. Também ao atendimento de exigências legais e na cultura organizacional, uma vez que pode influenciar subsistemas em maior ou menor intensidade, de forma positiva ou não.

Nota-se que as informações macroambientais são indispensáveis para GI na organização podendo ser utilizadas como base para criação e uso das informações estratégicas a fim de se antecipar às mudanças, que podem afetar a sua atuação.

Neste contexto, o cliente assume um lugar de destaque no monitoramento dessas informações. A era da informação possibilitou uma maior aproximação do cliente com as empresas, na medida em que o aumento da competitividade o colocou como foco principal na gestão organizacional com o objetivo de atender às suas necessidades.

Os clientes, cada vez mais, assumem um papel interessante e complexo com relação aos processos de negócios; não só consomem seus produtos e serviços, mas estão cada vez mais inter-relacionados e participativos; [...] atuando diretamente na definição e especificação final dos produtos e serviços gerados por seus processos. (SORDI, 2008, p.75).

O cliente passa a ser um agente de observação e monitoramento, a partir dos CAC, onde fica estabelecida a comunicação com a empresa, conseqüentemente há contribuição para a transformação no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados, com o objetivo de atender às suas necessidades. Além do exposto, nota-se que a disseminação das informações, contidas nos dispositivos legais, proporcionou ao cliente-cidadão uma consciência crítica de sua importância no mercado e estimula-o a desempenhar um papel ativo, exigindo qualidade nos produtos e serviços. Nessa conjuntura, as informações demandadas dos clientes e da sociedade, em que a organização está inserida, são essenciais para a gestão, pois permeiam todas as fases dos processos táticos e operacionais, sendo utilizadas como base para formulação de estratégias, de planos de ação, de melhorias e de definição da gestão organizacional.

Nota-se, assim, que a sistematização das informações geradas a partir desses canais possibilita realizar metas tais como formular ações estratégicas para satisfazer às necessidades dos clientes, ou até mesmo assumir uma postura proativa; antecipar-se às suas necessidades; permitir a inovação e o desenvolvimento organizacional; atingir as exigências legais (direito do consumidor, qualidade no atendimento ao cidadão nos serviços públicos); fazer uma auto avaliação nos processos dos produtos ofertados; planejar ações futuras e implementar ações corretivas nos processos.

São razões que justificam o estudo, visto que o fluxo informacional gerado a partir dos CAC, se tratado de forma sistematizada, apresentam-se como ferramentas valiosas para o diagnóstico qualitativo dos serviços prestados. Por outro lado, permitem identificar a necessidade do cliente-cidadão e agregar valor para a empresa, para o cliente e, em última instância, para a sociedade em que a empresa está inserida.

A motivação pessoal para fazer esta pesquisa está na vivência obtida durante dois anos de trabalho na Assessoria de Planejamento e Qualidade (APLAQ). Local em que lidava com informações de todas as áreas da organização e, também, do ambiente externo (variáveis ambientais), no monitoramento dos indicadores regionais e corporativos da organização, principalmente os relativos ao atendimento do cliente.

A motivação de caráter técnico está na importância da pesquisa para todas as organizações que dependem da informação e também para a própria ciência, diante da relevância abordada que é explicitada por Valentim (2008, p. 2) ao afirmar que:

Todas as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes de informação e de conhecimento, portanto, os estudos relacionados a esses fenômenos são extremamente importantes para o avanço da área de Ciência da Informação. Estudar a informação e o conhecimento, bem como a gestão da informação e a gestão do conhecimento em organizações, se faz necessário, uma vez que são as pessoas, por meio de suas ações/atividades, que desenvolvem as organizações e, a partir disso, possibilitam o desenvolvimento econômico e social à sua volta.

Para o campo da CI a pesquisa apresenta-se como relevante, especialmente pelo fato de proporcionar maior visibilidade aos profissionais da área, na perspectiva de sua importância para as organizações especialmente no desenvolvimento de trabalhos de GI, o que culminará a partir desta perspectiva no desenvolvimento de atividades relacionadas à disponibilidade da informação no momento certo e na hora certa, a quem dela necessita e a quem se destina. Esta ação poderá auxiliar e proporcionar subsídio à tomada de decisão.

A relevância da abordagem do estudo reflete um tema de pesquisa científica que mesmo tendo surgido na década de 1990 com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), configura-se como atual e relevante devido à dinâmica existente nas relações de mercado, onde a consolidação das (TIC) é uma realidade e o acesso à informação do CDC, faz o cliente exigir os seus direitos e manter um relacionamento com os fornecedores dos serviços e produtos por ele consumidos. Portanto, o tratamento das informações produzidas no fluxo de informação dos CAC apresenta-se como fonte de informação para o processo de tomada de decisão.

A partir da viabilidade deste estudo como tema de pesquisa científica, será desenvolvido o percurso teórico e prático na Ciência da Informação, Administração, Computação e Contabilidade.

É de um estudo que apresenta condições viável de execução e atendimento ao prazo proposto no cronograma de atividades, tendo em vista que existe literatura nas áreas de sustentação da pesquisa, possui viabilidade financeira, sua concentração geográfica localiza-se na cidade de João Pessoa, facilitando e contribuindo para o processo de coleta de dados e consequentemente de sua análise, foi realizado em uma empresa pública que presta serviço consumido por uma parcela significativa da sociedade.

2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento deste estudo, serão estabelecidos os seguintes objetivos:

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a influência do fluxo informacional gerado pelos canais de atendimento ao cliente na formulação de ações táticas para tomada de decisão da ECT/DR/PB.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever analiticamente o fluxo de informações por meio de categorização de causas, efeitos e finalidades das demandas dos clientes e relacioná-las às etapas dos processos de gestão.
- Verificar as demandas de informação feitas pelos CAC para compará-las com as soluções dadas pelos servidores e gerentes;
- Relacionar os indicadores de gestão da DR/PB com as informações do CAC, comparando com o que é registrado nos documentos da empresa, a fim de identificar se a informação é utilizada para tomada de decisão.

3 ABORDAGEM TEÓRICA

A abordagem teórica apresentada visa uma compreensão dos conceitos a serem utilizados no desenvolvimento da pesquisa relacionando o pensamento dos teóricos com o desenvolvimento das ações a serem executadas no desenvolvimento do estudo.

3.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (CI)

A informação é a essência do conhecimento. É a partir da informação que surgem conceitos e teorias que sustentam o desenvolvimento científico e sua aplicação em cada campo específico do saber, partindo da emergência no pensamento filosófico, assim considerado, aspecto inerente ao gênero humano.

Neste sentido, vale recorrer à lógica filosófica, tida como base das ciências sociais e humanas, cuja matéria prima é a informação extraída do ambiente social ou da própria natureza. Consequentemente há o sentido lógico de que a CI se desenvolveu ao longo dos anos a partir de aspectos relacionados ao seu objeto de estudo, o fluxo de informação; porquanto participa e determina a condução e o direcionamento das ações do homem (sociais, econômicas, culturais, de subsistência, de pertencimento com outros seres etc.), estabelece padrões de comportamento e de vida em sociedade e assume relevância para o desenvolvimento social, cultural e econômico. Diante do cenário que a informação assumiu na sociedade, proporcionada pelos avanços tecnológicos, Le Coadic (1996, p. 1) afirma que:

[...] o rápido desenvolvimento do consumo de produtos informacionais surgem na esfera da produção e da troca mercantil, dando origem à indústria da informação, com seu cortejo de bens, serviços e produtos informacionais, todos com maior ou menor grau de informatização.

A partir desta perspectiva, há de se estabelecer uma reflexão do objetivo da CI que, segundo a visão de Perucchi (2010, p. 36) assinala que:

[...] a CI tem como objetivo minimizar os problemas referentes à organização, tratamento e fluxo da informação. Ao gerir as questões relacionadas à informação e ao conhecimento, eleva-se o valor da informação e do conhecimento e agrega-se valor a produtos e serviços.

Fica evidenciado assim, que a informação, mais do que efeito residual da produção científica e da sua aplicação em termos de conhecimento e fonte para as conquistas

tecnológicas, repercute e permeia todas as etapas do desenvolvimento humano. Ela também sustenta o conhecimento produzido e reproduzido em escala geométrica ou mesmo exponencial nas organizações empresariais, acadêmicas, governamentais e científicas, entre outras, visto que tem efeito multiplicador e agregador para surgimento de novos processos, experiências e decisões. Enfim, resolução de problemas diversos para e por atores, também diversos, dada a complexidade do ambiente social, econômico e mercadológico em que as organizações estão inseridas, além da facilidade de interação e acessos às fontes de informação disponíveis. É nesse contexto de complexidade e de produção desenfreadas e desmesuradas de informações, úteis ou não, que se insere a CI.

A CI como uma instituição mediadora da informação e do conhecimento, na visão de Barreto (2005), é dividida em três tempos distintos em sua história.

3.1.1 Tempo da gerência da informação (1945 a 1980):

Durante anos, notadamente no período após a Segunda Guerra Mundial, o principal motivo de preocupação foi o gerenciamento da informação para resolver o problema da explosão informacional, que deveria ordenar, organizar e controlar a quantidade de informação produzida. Neste período, não existiam teorias nem instrumentos para tal fim, ou seja, não existia uma solução cabível para o problema. “As questões de gerência da informação [...] têm uma constância que se estende até os dias atuais” (BARRETO, 2005, p.11).

[...] no tempo da gestão, foi necessário estabelecer uma metodologia de reformatação do documento, baseada na substituição por indicadores do conteúdo do documento todo. Assim, um documento de trezentas páginas, por exemplo, era substituído por indicações bibliográficas de localização e um determinado número de palavras-chave descrevendo o conteúdo. (BARRETO, 2005, p. 12).

O tempo da GI destaca-se por ter desenvolvido mecanismos para a recuperação da informação, sendo esses: classificações, indexações, dentre outros, que possibilitaram a organização da informação. Os eventos do tempo da gestão na visão de Barreto (2005, p. 12), “foram tão fortes que dominam a área há 50 anos e formam uma ideologia interna dos sistemas de armazenamento e recuperação da informação”. O autor menciona ainda que com o surgimento do computador, surge também a possibilidade de resolver o problema do volume e controle da informação, deixando este de ser o foco principal.

É nesse tempo que se inicia um evento que representa o marco para o campo da CI: a conferência do *Georgia Institute of Technology* que apresentou a seguinte definição para a CI.

A ciência que investiga as propriedades e o comportamento da informação; as forças que governam o fluxo da informação e os meios de processar a informação para a máxima acessibilidade e utilização. Os processos compreendem a elaboração, disseminação, recompilação, organização, armazenagem, recuperação, interpretação e uso da informação. O campo se deriva ou está relacionado com as Matemáticas, a Lógica, a Linguística, a Psicologia, a Tecnologia dos Computadores, a Operação de Pesquisa, as Artes Gráficas, as Comunicações, a Biblioteconomia, a Administração e a outros campos. (CONFERENCES ON TRAINING SCIENCE INFORMATION SPECIALISTS, 1962, p. 115).

No ano de 1968, Borko amplia o conceito da CI, utilizando o conceito do *Georgia Tech* e assim complementa a definição: tem elementos de ciência pura, que faz a investigação de temáticas sem relacionar suas aplicações, e componentes de uma ciência aplicada, que cria produtos e serviços (BORKO, 1968).

Apesar de haver nas Conferências citadas participantes indicando relação com a CI, até os dias atuais não se encontra registros anteriores ao conceito acima explicitado, e nenhum outro conceito que supere o do *Georgia Tech*. Embora existam autores que não o aceitem, este caracteriza como o que evidencia o estudo dos fluxos da informação com foco na gestão e, também, em sua interdisciplinaridade ao unir-se a outros campos de conhecimento, podendo ser considerada como base de desenvolvimento para outras ciências. Sobre essas conferências Garcia (2002) afirma que:

Os *proceedings* do *Georgia Institute of Technology* possibilitam um retorno à história para entendimento de aspectos atuais e de perspectivas para a ciência da informação. Através do resgate da memória e da sistematização dos eventos em que temas como treinamento e qualificação profissional têm espaço especial, é que se compreende, o contexto em que se define a ciência da informação como área do conhecimento, embora a semente tenha sido lançada por vanguardistas, a exemplo de Vannevar Bush e Paul Otlet. A par disto, a maior importância das citadas conferências se deve à conceituação e formalização da ciência da informação nos Estados Unidos, como área de nível profissional acadêmico. (GARCIA, 2002, p. 13).

Conforme apresentado, as conferências do *Georgia Tech* tiveram grande importância para o campo da CI por ter sido um evento pioneiro para sua conceituação. O conceito oficial apresentado no evento permanece até os dias atuais.

3.1.2 Tempo da relação informação e conhecimento (1980 a 1995):

A informação e o conhecimento trouxeram ao campo da CI, uma preocupação no processo de transmissão e recepção da informação, que conseqüentemente passou a ter como foco o usuário, sendo ele considerado de forma particularizada na geração do conhecimento por meio da informação.

Com o foco na relação da informação e do conhecimento, modificou-se a importância relativa da gestão dos estoques de informação passando-se a apreciar a ação de informação na coletividade. Se antes havia uma razão prática e uma premissa técnica e produtivista para a administração e o controle dos estoques, agora a reflexão, o ensino e a pesquisa passaram a considerar as condições da melhor forma de passagem da informação para a realidade dos receptores; a promessa do conhecimento teria de considerar o indivíduo, seu bem-estar e suas competências para se assenhorear da informação. E a premissa transformou-se em promessa. (BARRETO, 2005, p. 13).

Conforme afirma o autor, na relação informação e conhecimento, a perspectiva do ensino e da pesquisa foi a de direcionar o seu olhar para o indivíduo, ou seja, sua qualificação se configurava uma prioridade essencial para a assimilação do conhecimento.

A CI passou a ser uma instituição de reflexão da informação, como um campo que estuda, segundo Barreto (2008), a ação mediadora entre informação e conhecimento que ocorre no indivíduo enquanto ator em determinado contexto, que necessita buscar uma informação e, deste modo, mesmo tendo sido localizada, esta só poderá gerar conhecimento se for compreendida e assimilada.

A apropriação da informação é uma condição necessária ao receptor para validar a informação acessada. Não é suficiente que os enunciados sejam intencionalmente planejada para um bom acesso. O conteúdo deve atingir espaços semânticos compatíveis e harmoniosos para a sua compreensão e aceitação. (BARRETO, 2008, p. 14).

O indivíduo se apropria da informação quando a compreende, quando consegue atribuir um sentido para sua reflexão. A partir daí, a informação é utilizada para geração do conhecimento, criando novos significados, novas perspectivas, novos olhares que vão de encontro à luz do conhecimento, suprimindo todas as barreiras no processo de compreensão da informação. Assim sendo, o autor afirma que:

A geração de conhecimento é, pois, uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realizada através de sua competência cognitiva, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma informação. Esta reconstrução pode alterar o estado de conhecimento do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta saber já estocado, ou porque reforma saber anteriormente estocado. (BARRETO, 2007, p. 27).

Nota-se que a geração de conhecimento passa pelo labor intelectual do indivíduo, inserindo-se no poder de concepção e significação da informação repercutindo em uma transformação de um estado inicial para um estado de transformação na construção do conhecimento. Todas as perspectivas são criadas a partir da informação e do interesse em buscá-la, interpretá-la e compreendê-la.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento. Ela afeta o conhecimento, acrescentando algo a ele ou reestruturando-o. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 56).

Diante do exposto, percebe-se que a informação permite uma formulação ou uma (re) formulação do pensamento humano, pois (e)leva o indivíduo a um estágio de assimilação crítica do conhecimento e a um posicionamento contextualizado e determinístico diante dos fatos à sua volta.

A abordagem desse tempo teve como princípio entender as reais necessidades dos usuários e compreender a assimilação ou não dessa informação. Esse período não negligenciou o tempo da gestão. Suas preocupações ainda foram consideradas, porém, passaram a ser coadjuvantes da consolidação da informação e do conhecimento.

3.1.3 Tempo do conhecimento interativo (1995 até os dias atuais):

É neste tempo que o conhecimento assume uma nova configuração. Na visão de Barreto (2005, p.13) amplia-se com o surgimento “da *internet* e principalmente da *world wide web*, embora os primeiros esforços de uma rede mundial de computadores tenham aparecido já em 1972 como uma amostra pública da *Arpanet* ligando 40 computadores”.

A partir da década de 1990 a Ciência da Informação acompanhou o movimento da sociedade e vive na sua terceira fase constitutiva, o tempo da sociedade da informação, marcado sistematicamente pelo desenvolvimento das TIC, pela convergência da base tecnológica e pela agregação de vários

fenômenos ligados à informação e ao conhecimento. (ARAYA *et al*, 2009, p.1).

Todos os fenômenos ligados à informação e ao conhecimento trouxeram aos dias atuais, certa dependência relacionada às TIC por estarem presentes no cotidiano da vida das pessoas. Esse motivo fora destacado pelo fato de proporcionar facilidade na comunicação e atratividade na interação homem-máquina, que ao descobrir as potencialidades das TIC passou a utilizá-las de forma intensiva.

As tecnologias de informação e comunicação modificaram aspectos fundamentais tanto da condição da informação quanto da condição da comunicação. Essas tecnologias intensas modificaram radicalmente a qualificação de tempo e espaço das relações entre o emissor, os estoques e os receptores da informação. (BARRETO, 2005, p.1).

Os fatos ocorridos neste período provocaram mudanças em toda sociedade. A informação passou a andar no tempo de sua ocorrência, sendo disseminada automaticamente, o que possibilitou sua análise e reflexão por uma, ou mais de uma pessoa. A informação neste sentido passou a evidenciar os fatos, independentemente da localização em que ocorressem. O mundo tornou-se interligado, em vários aspectos (econômicos, sociais, financeiros etc.). A troca e o compartilhamento de informações possibilitaram a saída do mundo interno para uma interação e abertura de novas possibilidades.

Carvalho (2009, p. 142) utiliza o pensamento de Castells (2000) e Simeão (2006) esclarecendo que:

A revolução eletrônica é responsável, em parte, pelas mudanças sendo o acesso à informação a grande mola propulsora desta sociedade da informação e do conhecimento em que a aceleração imposta pela acessibilidade instantânea obedece a novos códigos normativos, ditados pela competitividade e pela informação estratégica introduzindo um novo ritmo.

Quando as pessoas passaram a acessar informações das mais diversas naturezas e a conhecer outras culturas, por meio da interação, comunidades virtuais, redes sociais, dentre outras, criou-se a possibilidade de se buscar situações de comparabilidade com outras pessoas, organizações, negócios e culturas das mais variadas localidades, regiões e fronteiras geográficas. Para Teixeira Filho (2002, p. 55), “a internet e as comunidades virtuais oferecem boas oportunidades de negócios e de fazer alianças com grupos e indivíduos que estão distantes tanto socialmente quanto geograficamente”.

Tal fato remete ao tempo da informação denominado de tempo do conhecimento interativo. Teixeira Filho (2002, p. 76) destaca que o “**espaço** das relações virtuais também é palco de interações entre as organizações e seus clientes”

As pessoas em seu turno estão cada vez mais se acostumando à interatividade. Além disso, é preciso haver reciprocidade: em troca de se deixar conhecer melhor, o consumidor quer transparência nos processos da empresa que o atende, para atendê-los, melhor. Por isso, a interatividade adequadamente planejada é a chave para uma organização ampliar o seu conhecimento sobre o cliente. (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 81).

Este período relaciona-se com a década do surgimento dos CAC. Efeito resultante do marco estabelecido pela promulgação da lei de proteção aos direitos do consumidor, bem como do acesso dos clientes à informação e, também, da sua interação com as empresas produtoras dos serviços e produtos consumidos (BRASIL, 1990). Os clientes assumiram um papel preponderante e ainda mais diferenciado do ponto de vista de sua postura com exigência diante dos agentes produtores/fornecedores (organizações) por meio dos CAC.

O que se pode aprender com o que entra pela ouvidoria, pelo *Call Center*, pelo *help desk*, pela caixa de e-mail do fale conosco, enfim, é inestimável. Podem-se obter informações de extrema importância sobre clientes, produtos, processos, etc. E conhecimento é crucial hoje. A organização deve se expor, se quiser realmente se aperfeiçoar. (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 84).

Como consequência dessa relação, observam-se algumas mudanças nos processos produtivos das organizações, que passaram a interagir com os seus clientes e colocá-los numa posição diferenciada do ponto de vista da produção. Com o objetivo de identificar, compreender e atender às suas necessidades as empresas e órgãos públicos cria canais especiais de comunicação com clientes e usuários. “Tais canais se compõem de pessoas que demandam e pessoas com atribuições específicas em relação ao encaminhamento das demandas dos clientes” (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 81).

Diante da dimensão que a informação tomou na sociedade, sobretudo, na vida das pessoas e em suas relações, vale refletir sobre sua importância relacionada ao desenvolvimento humano. E ainda, estabelecer uma compreensão acerca de sua relação com o processo da informação na sociedade, ao ponto de poder reclamar e exigir os seus direitos, ou seja, um novo modo de comportamento que reflete no desempenho organizacional.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO

O ser humano, diante da natureza que o cerca, é um organismo frágil, mas ao mesmo tempo complexo. Assim como outros seres que habitam este mundo, os indivíduos se postam sujeitos aos fenômenos ambientais, sejam físicos, químicos ou biológicos. Em uma contínua transformação, o ser humano também está afeto aos fatos sociais, às exigências e transformações geradas pela própria capacidade cognitiva. Porém, diferente dos demais organismos complexos, tem a capacidade de interagir, aprender e adaptar-se a todas as condições que se apresentam como desafios à sobrevivência e ao desenvolvimento como espécie. A par das semelhanças, Bronowski (1997, p. 11) apresenta algumas diferenças entre os seres humanos e os animais, e assim, destaca a principal diferença: “a capacidade de emitir sentenças cognitivas (o que nenhum outro animal pode fazer) e, conseqüentemente, a capacidade de exercitar o conhecimento e a imaginação”.

O indivíduo utilizou-se de diversos artefatos para sua sobrevivência, dentre os quais se podem considerar como mais relevante a emergência da comunicação e a construção de uma sociedade organizada.

Eis, pois, que a condição humana vocacionada pela capacidade adaptativa única, no contexto apresentado, está definitivamente vinculada ao recurso fundamental da informação, presente em diversas etapas, estabelecendo a comunicação, a sua vida afetiva, a troca de experiências e o conhecimento, reproduzido, multiplicado e transmitido.

A informação sintoniza o mundo, pois referencia o homem ao seu passado histórico, às suas cognições prévias e ao seu espaço de convivência com outros homens, colocando-o em um ponto do presente, tendo uma memória do passado e uma perspectiva de futuro; o indivíduo que apropria o conhecimento se localiza em um ponto no presente que é o espaço de assimilação da informação. (BARRETO, 2008, p. 2).

Conforme a afirmação do autor, a informação participa da vida do homem, de forma a relacionar a identificação de suas origens e de suas raízes no contexto de tempo e espaço, situando-o na sua existência e no seu papel de vida em sociedade. O conhecimento da identidade do indivíduo proporciona o poder de pensar, refletir e construir a informação numa concepção de relacionamento, interação e vivência com o mundo, estabelecendo, no arcabouço do conhecimento coletivo, seus direitos e deveres, a partir das normas de conduta e de sua respectiva aceitação no nexo existencial. Enquanto indivíduo pertencente a um núcleo social-afetivo, que remete à cultura, ao aperfeiçoamento do modo de agir, que se modifica e se aprimora num processo evolutivo quando o homem tem acesso à informação e essa

influencia no seu estágio inicial (premature) do conhecimento. Tal fato refere-se à real preocupação em diversos momentos, na busca da mudança e desenvolvimento da humanidade.

Ainda é Barreto (2008, p. 1) quem registra sua preocupação:

O fluxo de informação e sua distribuição equitativa tem sido um sonho de diversos homens em diversas épocas. Desde a escrita o homem vem passando por proezas tecnológicas que têm mudado sua visão e sua relação com o mundo da informação.

Conforme citado pelo autor, o sonho de transmitir a informação através do livre acesso, ou seja, democratizar o seu acesso para o desenvolvimento humano, tornou-se um fenômeno marcante, tanto para o campo da CI como para toda humanidade. Nota-se que, por meio do acesso à informação, a humanidade foi inserida em um novo modo de comportamento, principalmente quando analisamos na perspectiva das pessoas em sua relação de consumo. Sua conduta e procedimento se modificaram ao longo dos anos, tornando-se fatores de importância para competitividade das empresas.

Deste modo, para desenvolver o desempenho organizacional das empresas, estas buscam informações, e necessitam destas para se anteciparem e atenderem às necessidades e demandas dos clientes, visando à sua retenção e fidelidade no consumo seja de bens ou de serviços.

3.3 A INFORMAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo do tempo, a história moderna da humanidade é marcada por fatos e fenômenos que definiram a realidade atual, ou seja, a capacidade humana de registrar e aprender com os acontecimentos, gerando o conhecimento necessário para, mais do que sobreviver, retirar do ambiente as condições para o desenvolvimento. Contudo, considerando-se a grande diversidade dos campos de registro e aprendizado gerados pela atividade humana em sua jornada civilizatória, a capacidade de organizar, transmitir o conhecimento e transformá-lo em algo útil, torna-se o grande marco determinante do domínio humano sobre o ambiente que o cerca. Pois, remete à emergência da informação como base para o pensamento e gestão do processo criativo e inovador na construção do conhecimento. Castells(2001) assevera que “os indivíduos utilizam da melhor forma possível às tecnologias de informação e comunicação na aceção de lidar com a informação, tomando-a como componente central da atividade humana.”

Desta forma, é oportuno registrar que a organização é o resultado do desenvolvimento da humanidade em decorrência do uso da informação.

[...] As configurações que relacionam a informação com a geração de conhecimento são as que melhor explicam a sua condição, em termos finalistas, pois estão associadas ao desenvolvimento do indivíduo e à sua liberdade de ter poder para decidir sua vida. (BARRETO, 2005, p. 9).

Diante do exposto, a informação confere ao homem o poder de decisão e faz com que este adquira o poder de escolha. De acordo com o pensamento de Davenport (2001, p.53), “pessoas ainda são os melhores ‘meios’ para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação”.

No ambiente organizacional, o homem interpreta as situações para nortear suas decisões diante das conjunturas apresentadas na rotina diária.

As pessoas dentro da organização estão sempre tentando entender o que acontece à sua volta. [...] têm que dar sentido ao que ocorre no ambiente, para então desenvolver uma interpretação comum que possa guiar uma ação [...]. (CHOO, 2003, p. 32).

Na perspectiva do ambiente organizacional, a informação recebe um conceito específico, presente em diversas áreas do conhecimento. Ela é conceituada de várias formas, analisada sob diferente perspectivas, produzida e reproduzida numa dinâmica de necessidade, análise, interpretação e uso. Nesse contexto, a informação é considerada a partir da adoção de dois conceitos de McGee e Prusak (1994, p. 24) “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. Enquanto Miranda (1999, p. 285) define informação como “dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”.

De acordo com a visão dos autores, percebe-se que a informação quando surge, por si só não traz consigo um sentido, ao contrário, necessita do homem para sua assimilação, interpretação e análise, para assim gerar um significado.

Desta forma, as pessoas necessitam compreender a aplicação dos recursos da informação para melhoria dos processos organizacionais. Estes por sua vez, se forem bem compreendidos, podem ser determinantes para ganhos de produtividade e promoção de vantagens competitivas. Esta afirmação pode ser confirmada por Choo (2003) ao tratar a questão no âmbito empresarial, discriminando três situações, ou dimensões, do uso da informação para alcance dos objetivos organizacionais básicos.

(a) uso da informação para melhor compreender e tirar proveito do ambiente externo; (b) geração, organização e processamento da informação de modo a gerar novos conhecimentos e aprendizado, permitindo à empresa desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços e aperfeiçoar os já existentes, e; (c) busca e uso de informações para tomada de decisões estratégicas. (CHOO, 2003, p. 27).

No mundo dos negócios, a informação pode ser comparada a uma bússola na condução e direcionamento dos processos organizacionais. Assume posição de interesse coletivo, caracterizada por sua ação transformadora em promover o desempenho organizacional e subsidiar os gestores na tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas. Sendo considerada por vários autores, como um recurso vital para sobrevivência das organizações no mercado. Choo (2003, p. 27) afirma que “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. Deste modo, os recursos informacionais, precisam ser gerenciados para agregar valor ao conteúdo produzido. No contexto da GI, Tarapanoff (2006, p.32) afirma que:

[...] se refere a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registro e arquivos, que vêm da gestão pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes.

Dessa maneira, a importância da informação para as organizações é um reflexo resultante de sua ação e dinâmica. Nos ambientes organizacionais, a informação determina o surgimento de todos os processos e relações nos ambientes, sejam de pessoas, clientes, fornecedores, e a sociedade de uma maneira geral.

As mudanças provocadas pelo surgimento e desenvolvimento das TIC trouxeram agilidade nos processos, ao passo que a produção de informação nas organizações aumentou de forma considerável, juntamente com a complexidade dos ambientes organizacionais que se tornou uma realidade nas empresas, em consequência do volume de informações produzidas e utilizadas nesses ambientes.

A simples ação de gerir ou gerenciar implica em uma série de atividades, que englobam o planejamento, execução, controle e avaliação. Para realizar essas atividades é necessário ter habilidades e conhecimentos específicos de métodos e técnicas, além de conhecer a área e o negócio em que a organização atua. (ARAÚJO; AMARAL, 2010, p. 1).

O gerenciamento da informação assume um papel necessário e importante para o desenvolvimento de todos os processos organizacionais, sinalizando uma forte relação no desempenho da organização para alcance do sucesso no mercado. O monitoramento das

informações garante o desenvolvimento de ações proativas, estratégicas, que antecipem soluções diante das incertezas do mercado.

À medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação.” (BARBOSA, 2008, p. 2).

A informação é a base da dinâmica dos processos produtivos e organizacionais, sendo a informação resultante destes. Sua efetiva utilização está diretamente relacionada à capacidade de interpretação, compreensão, capacidade de inovação e gerenciamento para que esta possa ter credibilidade e consiga estar à disposição dos usuários quando estes necessitarem.

Para a informação são atribuídas qualidades específicas que representam valor para as empresas. Esses são denominados de fatores que representam a classificação da informação para determinados fins e são divididos em quatro fatores: de apoio à decisão, de produção, de sinergia, determinante de comportamento.

Quadro 1 – Fatores de valor para as empresas.

FATORES	DESCRIÇÃO	REFLEXÃO
Fator de apoio à decisão:	A informação possibilita a redução do grau de incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado.	Este fator reflete a utilização da informação como subsídio à tomada de decisão, pois, proporciona a base necessária para adquirir a segurança na decisão, precisão, racionalização de recursos e redução de incertezas, dentre outras. Enfim, promove a melhoria contínua dos processos e desenvolvimento organizacional. Deste modo, seu gerenciamento pode ser considerado como um recurso indispensável para a gestão em todos os níveis organizacionais.
Fator de produção:	a informação é elemento importante para se criar e introduzir no mercado produtos (bens ou serviços) de maior valor adicionado.	Este fator apresenta a informação como objeto de valor no processo produtivo, pois, incentiva a criação de ideias para desenvolvimento de produtos e serviços de maior valor agregado, tanto para a organização como para o mercado.
Fator de sinergia:	o desempenho de uma organização está condicionado à qualidade das ligações e relações entre as unidades organizacionais, e essas, por sua vez, dependem da qualidade do fluxo	Este fator relaciona o valor da comunicação e da troca de informações, nos mais variados ambientes da organização, vinculados à qualidade do fluxo. Essa dinâmica

ABORDAGEM TEÓRICA

	informacional existente para proporcionar o intercâmbio de ideias e informações.	favorece o surgimento e troca de ideias no âmbito organizacional.
Fator determinante de comportamento:	a informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das organizações: internamente, a informação busca influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos; externamente, a informação visa influenciar o comportamento dos envolvidos (clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, parceiros etc.) de modo que se torne favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.	Este fator relaciona o valor da informação tanto para o público interno (pessoas envolvidas/colaboradores) como para o público externo (pessoas interessadas na organização: clientes, fornecedores, governo, sociedade etc.). Para o primeiro grupo de pessoas, a informação é utilizada para guiar as ações e o comportamento das pessoas para que estejam ligadas aos objetivos organizacionais, a fim de proporcionar a visão de futuro, ou seja, compreensão de onde a organização deseja chegar. No segundo grupo de pessoas, a informação assume o papel valorativo quando direciona a conduta destes diante da organização.

Fonte: Adaptado de Beal (2011, p. 21-22).

A informação é considerada como uma classe particular de ativos organizacionais, motivo pelo qual, precisa ser administrada conforme os demais ativos. McGee e Prusak (1994, p. 23) revelam, neste sentido, que a informação assume características específicas, portanto, necessita de gerenciamento.

O gerenciamento da informação pode ser considerado com base nas leis de informação, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Leis de informação

1ª LEI	A INFORMAÇÃO É INFINITAMENTE COMPARTILHÁVEL	Seu compartilhamento proporciona o uso por inúmeras pessoas sem que seja consumida nesse processo. Pode ser utilizada tanto pelo público interno como pelo público externo.
2ª LEI	O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA COM O USO	Quanto mais utilizada, maior o valor a ela associado.
3ª LEI	A INFORMAÇÃO É PERECÍVEL	A informação perde parte do seu valor potencial à medida que o tempo passa.
4ª LEI	O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA COM A PRECISÃO	Quanto mais precisa for uma informação, mais útil ela é, e, portanto mais valiosa se torna.
5ª LEI	O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA QUANDO HÁ COMBINAÇÃO DE INFORMAÇÕES	Quanto mais integrada estiver a informação, maior seu valor potencial dentro das organizações, proporcionando uma visão sistêmica dos processos.
6ª LEI	MAIS INFORMAÇÃO NÃO É NECESSÁRIAMENTE MELHOR	A quantidade de informação excessiva reduz o seu valor, pois dificulta a capacidade de processamento. A sobrecarga de informação é prejudicial ao desempenho organizacional.
7ª LEI	A INFORMAÇÃO SE	A informação é dotada da propriedade de multiplicação

	MULTIPLICA	por operações de síntese, análise e combinação. Seu valor pode ser potencializado pelas oportunidades de reciclagem e uso em novas situações.
--	------------	---

Fonte: Adaptado de Beal (2011, p. 23-27).

As leis de informação refletem o seu comportamento numa perspectiva de valor, compartilhamento e uso relacionado ao espaço de tempo, utilização, quantidade e precisão. Neste sentido, McGee e Prusak (1994, p. 3) afirmam que:

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, e interpretar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes.

O pensamento do autor reflete a importância do gerenciamento da informação no ambiente organizacional, principalmente em referência a competitividade do mercador, que por meio da GI podem-se alcançar resultados diferenciados diante dos seus concorrentes.

3.4 FLUXOS INFORMACIONAIS

A quantidade de informações geradas no mundo dos negócios aumentou em volume significativo a partir dos dados armazenados nos diversos sistemas, ao passo que criou um universo informacional apresentado como estoque e fluxos. Barreto (2005, p. 4) define estoques de informação como:

[...] o conjunto estático de itens de informação agregados segundo critérios de interesse de uma comunidade de receptores essenciais. São dados em uma memória. Esteja esta em dispositivo convencional ou em um sistema digital, os dados são inseridos no estoque com a intenção de uma posterior recuperação e utilização.

O mesmo autor apresenta seu pensamento em relação aos fluxos, seguindo a mesma linha de raciocínio, a partir do estoque de informação.

“Falamos de fluxos de informação quando nos referimos ao seguimento, sucessão de eventos dinamicamente produzidos, que determinam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com as práticas da informação” (BARRETO, 2005 p. 4).

Na visão de Valentim (2010, p. 13) “a informação ocorre naturalmente nos ambientes organizacionais”. É nela, segundo a autora que toda ação se origina e se transforma

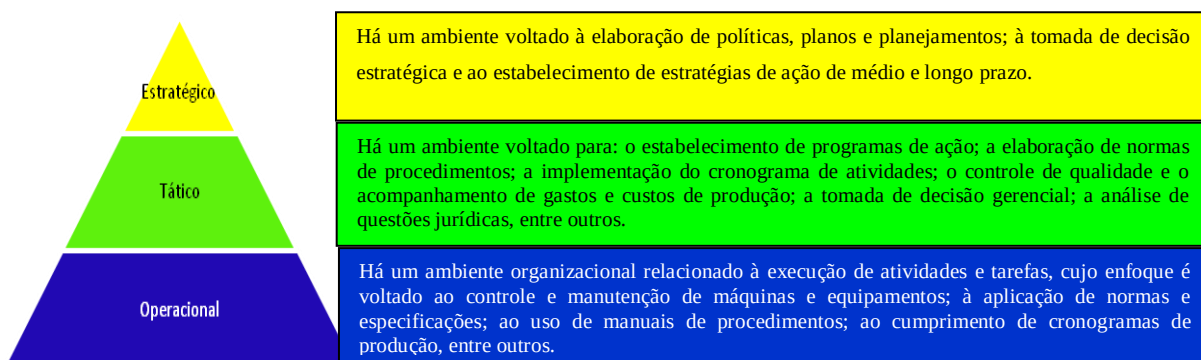
em outra informação. Sua distribuição perpassa por todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) e assume finalidades específicas em cada um desses níveis.

Existe uma relação direta entre os níveis hierárquicos e os ambientes organizacionais, ou seja, estes assumem influência desde a origem, manutenção e/ ou extinção dos fluxos informacionais. Na visão de Valentim (2010, p. 1) “são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma”. Segundo a autora, todos os processos desenvolvidos originam-se da informação, criam significados e por fim, resultam em nova informação, numa ação contínua para o desenvolvimento da gestão no processo decisório. As informações por sua vez, nascem em ambientes organizacionais distintos. Estas se constituem em elemento natural desses ambientes que são definidos como:

[...] os espaços de interação entre pessoas, tecnologias e informação voltados aos objetivos organizacionais, isto é, os espaços de atuação responsáveis pela cotidiana dinâmica organizacional. Os ambientes informacionais são, portanto, resultantes dos ambientes organizacionais, cujo enfoque é a informação. (VALENTIM, 2010, p. 13)

O fluxo de informação em cada empresa tem uma abordagem diferenciada o que se estabelece conforme os critérios de sua gestão, para uniformizar sua reflexão, será apresentado conforme os seguintes níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Figura 1 – Níveis organizacionais



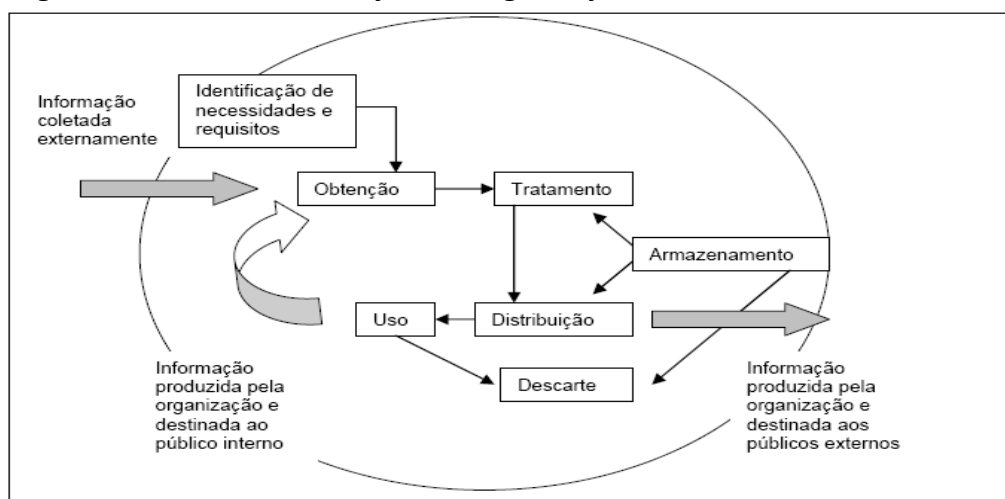
Fonte: Adaptado de Valentim (2010, p. 14).

As informações do ambiente informacional, produzidas interna e externamente à organização, proporcionam a capacidade de serem utilizadas na construção de ações estratégicas de curto, médio e longo prazo e podem ser aplicadas como objeto no planejamento estratégico da organização, conforme afirma Beal (2011, p. 76),

[...] a informação também deve ser objeto de um planejamento estratégico, de modo que possam ser escolhidas alternativas e ênfases em relação à informação e aos fluxos informacionais da organização. [...] os esforços podem ser concentrados na obtenção, tratamento e disseminação da informação mais útil para apoiar a execução da estratégia, bem como na adaptação dos fluxos informacionais às novas exigências dos ambientes internos e externos.

As atividades que compõem o fluxo de informação numa organização compreendem a identificação de necessidades e requisitos, obtenção, distribuição, uso, armazenamento e por último, descarte. Beal apresenta esses elementos na Figura 2.

Figura 2 – Fluxo da informação nas organizações.



Fonte: Beal (2011, p. 29).

O modelo apresentado na Figura 2 demonstra o fluxo informacional desde a coleta da informação, todas as suas etapas, até a informação produzida pela organização e destinada ao público externo.

Neste sentido, segundo Valentim (2010, p. 21),

os fluxos de informação são responsáveis pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam saciedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas.

Os fluxos de informação, também, são responsáveis pelas interações cliente-empresa, no que se referem às informações disponibilizadas pelos clientes. Isso acontece por meio da captação de informações que ocorrem no ambiente externo e que podem ser utilizadas de forma estratégica pela organização para gerar diferencial competitivo frente às necessidades identificadas.

O ambiente organizacional é responsável pelo surgimento, e permanência dos fluxos nas organizações, pois este favorece ou não um gerenciamento adequado. Para Valentim (2010, p. 14) “a estrutura organizacional é sem dúvida grande influenciadora da existência dos fluxos de informação”. Estes se relacionam ao sistema de responsabilidade, autoridade e comunicação. A cultura e a comunicação na organização propiciam a alimentação dos fluxos de informação.

Valentim (2010, p. 16) destaca dois tipos de ambientes na organização que influenciam a existência dos fluxos de informação.

Quadro 3 – Ambientes organizacionais

AMBIENTE ESTÁVEL	AMBIENTE INSTÁVEL
Fluxos uniformes atuam de forma integrada e, muitas vezes, até padronizada. Relacionam-se intimamente às condições de trabalho adequadas e “à cultura organizacional positiva existente”.	Fluxos não uniformes, resultado da própria instabilidade do ambiente organizacional. Relacionam-se intimamente às condições de trabalho não adequadas e “à cultura organizacional negativa existente”.

Fonte: Adaptado de Valentim (2010, p. 16).

Nas organizações, é possível verificar a existência de dois tipos de ambientes. Assim, para tal situação, é importante conhecer e interpretar as informações a serem utilizadas nos processos organizacionais, independentemente do tipo de ambiente, pois estas informações podem dar subsídios à formulação das estratégias competitivas.

De um lado, o ambiente econômico global e competitivo está aumentando a necessidade de uma compreensão mais profunda da estratégia. As organizações são forçadas a enfrentar um número maior de concorrentes com estratégias muito mais diversificadas do que as anteriormente adotadas para mercados simplesmente domésticos. A diversidade dos clientes e as diferenças de regulamentação e ambientes econômicos contribuem também para o problema da complexidade estratégica. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 20).

As ações estratégicas produzidas nas organizações fundamentam-se na informação e recebem influência dos ambientes organizacionais.

Diante das incertezas do mercado, as estratégias são formuladas de forma flexível, com base em informações dos ambientes internos e externos. São monitoradas para identificação dos fatores de influência, tais como pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, com o objetivo de conhecer o posicionamento da organização no ambiente

competitivo. Houben e Lenie e Vanhoof (1999, p. 126) afirmam que a gestão estratégica baseia-se em três elementos básicos, quais sejam: “A formulação de uma estratégia, a implementação de uma estratégia, o controle e a avaliação da estratégia”. Mcgee e Prusak (1994, p. 71) afirmam que “a obtenção de vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação”.

Com base na informação, as estratégias podem ser criadas, mantidas e/ou reformuladas. Deste modo, a informação estratégica pode ser considerada como uma ferramenta indispensável para desenvolver produtos e serviços diferenciados na perspectiva da necessidade do cliente, diferente dos concorrentes.

Os fluxos informacionais recebem influência do ambiente em que são gerados, pois são desenvolvidos de forma distinta, recebendo influência direta e indireta da cultura do ambiente em que são produzidos. Deste modo, recebem algumas características.

3.4.1 Caracterização dos fluxos informacionais

Os fluxos informacionais são divididos em duas caracterizações: estruturados, denominados de fluxos formais e não estruturados, denominados de fluxos informais.

- Fluxos formais (estruturados)

Os fluxos formais “se caracterizam por sua visibilidade. Constituem-se como resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional” (VALENTIM, 2010, p. 18). São produzidos por uma ou mais de uma pessoa de acordo com normas e padrões específicos; “são registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico); circulam em distintos meios (malote, correio interno, sistema de informação interno (*intranet*), ambiente *web* (*internet*)” (VALENTIM, 2010, p. 19). A GI nos fluxos formais trata que sua “[...] responsabilidade se refere à organização, tratamento, e disseminação das informações que por ele perpassam, de modo que o acesso e o uso possam, de fato, ser efetivos” (VALENTIM, 2010, p. 18).

- Fluxos informais (não estruturados)

Os fluxos informais (não estruturados) são resultantes da experiência vivida e compartilhada no ambiente organizacional, ao contrário dos fluxos formais que apresentam

difículdade no seu gerenciamento. Valentim (2010, p.18) “[...] requer uma cultura organizacional que permita uma ação efetiva e, nem sempre isso é possível, principalmente em ambientes organizacionais mais conservadores”.

Os fluxos informacionais não estruturados se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, enquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais; são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas. (VALENTIM, 2010, p. 19).

Os fluxos informais favorecem um ambiente propício à comunicação, à troca de informações e de experiência, porém como dependem das pessoas que estão envolvidas no processo, representam algo que não se encontra preestabelecido de forma sistematizada, torna-se complexo o seu gerenciamento o que dificulta, sua efetiva concretização.

O Quadro 4 traz as principais diferenças entre os fluxos formais (estruturados) e informais (não estruturados):

Quadro 4 – Fluxos estruturados e não estruturados

Fluxos Informacionais	ESTRUTURADOS	NÃO ESTRUTURADOS
	• Dados e informações repetitivos.	• Dados e informações não repetitivos.
	• Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	• Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	• São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras	• São apoiados pela aprendizagem e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas.
	• São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	• Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorrem em distintos suportes.
	• Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos(<i>intranet</i>), ambiente Web (<i>internet</i>)).	• Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específico para esse fim (<i>intranet</i>)).
	• Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere à organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	• Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e à socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Fonte: Valentim (2010, p. 20).

3.4.2 Tipologia dos fluxos

No que se refere à tipologia dos fluxos informacionais em uma organização, Monteiro e Valentim (2007, p. 56) apresentam a seguinte classificação:

- Fluxos horizontais

“São constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico da organização, estes, podem perpassar vários setores de um mesmo nível hierárquico”.

- Fluxos verticais

“São construídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional, transitam em vários setores de diferentes níveis hierárquicos”.

- Fluxos transversais

“Ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos e em diferentes organizações”.

Percebe-se que os fluxos de informações alimentam as ações organizacionais na geração, troca e transmissão do produto informacional, que por sua vez se estende a todos os ambientes da organização e promove uma interação das ações entre as pessoas com as ações organizacionais.

As ações organizacionais dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que obtêm condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/ tarefas e tomada de decisão, mas o mais importante é que a ação produz ‘novo’ dado, informação e conhecimento, que reintegrará os fluxos de informação em um movimento contínuo e dinâmico. Desse modo, os ambientes e fluxos de informação se constituem em algo extremamente valioso, do ponto de vista estratégico, tático e operacional, para qualquer tipo de organização, em qualquer área de atuação. (VALENTIM, 2010, p. 21).

Diante da importância das informações geradas pelo fluxo de informação, conforme visto na literatura nota-se a relevância de desenvolver o mapeamento dos processos nos CAC, para o estudo do fluxo de informação. Esse proporcionará, conseqüentemente, uma melhor

visualização do comportamento da informação e suas respectivas propriedades podem resultar em um melhor gerenciamento das informações transmitidas pelos clientes à organização.

Neste sentido, Starec (2005, p. 50) afirma que “[...] mapear o fluxo de informação numa organização precisa ser encarado como estratégia competitiva, tendo em vista a relevância da informação nos dias de hoje”. Nota-se que o mapeamento do fluxo de informação pode ser utilizado para o desenvolvimento de estratégias, tanto para o ambiente interno quanto externo, sobretudo no gerenciamento da informação, que poderá proporcionar uma visualização sistêmica do processo mapeado, fazendo analogia a uma fotografia do caminho e comportamento da informação auxiliando na análise crítica do processo de tomada de decisão.

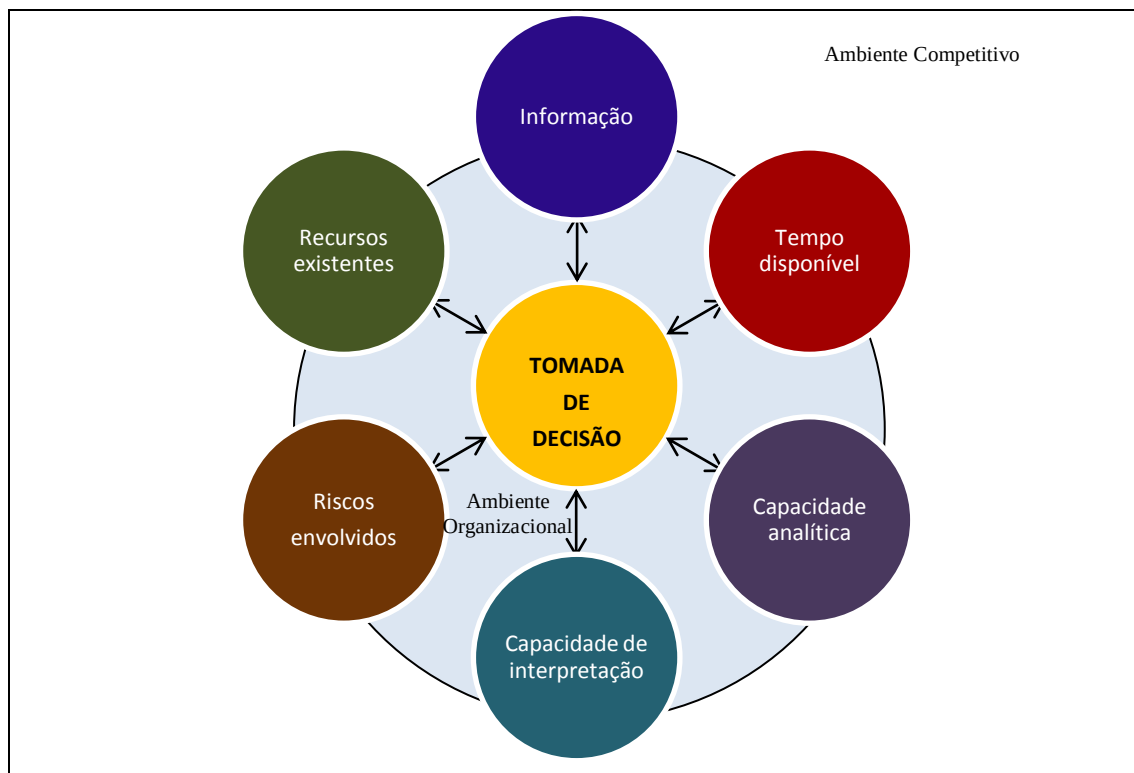
3.5 INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À TOMADA DE DECISÃO

Tomar decisão é atribuição e encargo inerente à liderança. Surge da propensão e habilidade humanas de planejar, organizar, controlar e agir, podendo se refletir nos mais diversos sistemas dos quais o ser humano faça parte: como na política, na diplomacia, nas ações militares, nas atividades empresariais, na vida em família ou de forma mais ampliada na sociedade. Nessa perspectiva, Soto (2002, p. 70) afirma que [...] “é um elemento básico da conduta humana. Nossas decisões formam o nosso presente e condicionam o nosso futuro”.

Compreende-se que qualquer campo ou atividade organizada, para convivência em sociedade e desenvolvimento, requer essa habilidade humana ao desenvolver ações visando ao aprimoramento particular e social, à emergência de atendimento de objetivos construídos pelo intelecto humano, às escolhas decorrentes do ambiente em que está inserido, dentre outras. Por conseguinte, em todas as atividades há necessidade de se tomar decisões.

E para tal esta é realizada em função de alguns elementos determinantes, quais sejam: a informação, a capacidade de interpretação, capacidade analítica, o tempo disponível, os recursos existentes e os riscos envolvidos representados na Figura 3.

Figura 3 – Elementos determinantes do processo de tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Sucintamente esses elementos correspondem à **informação**, matéria prima base para a tomada de decisão; **capacidade de interpretação** relaciona-se à cognição das experiências vividas pelos gestores no entendimento do contexto empresarial e da condição sistêmica do processo gerencial; **capacidade analítica**, compreensão para entender o momento crítico, direcionar os recursos especialmente à informação de forma eficiente e eficaz para que sua decisão seja a mais acertada e resulte nas soluções adequadas aos problemas; **tempo disponível** é o período considerado para que a decisão seja tomada e a ação realizada em função do objetivo a ser alcançado, seja este estratégico, administrativo ou operacional; **recursos existentes**, todos aqueles necessários para decisão em função dos objetivos apresentados; **riscos envolvidos**, decorrentes das escolhas para o alcance dos objetivos ou do melhor resultado.

Lachtermacher (2002, p.4-5) ao se reportar aos fatores que afetam a tomada de decisão destaca alguns elementos já considerados: O tempo disponível, a importância da decisão, o ambiente, certeza/incerteza e risco, agentes decisores e conflitos de interesses. Enquanto, de acordo com o pensamento de Oliveira (2010, p. 34), este processo é composto por dois elementos que necessitam de apreciação para a tomada de decisão:

- **Incerteza** que “ocorre tanto no conhecimento da situação do ambiente que envolve a decisão, quanto na identificação e valoração das consequências decorrentes da opção por um curso de ação, em detrimento de outras alternativas” (OLIVEIRA, 2010, p.34). Observa-se segundo o autor, que a incerteza reflete o questionamento na análise das possibilidades de direcionamento, ou seja, agir ou não diante de uma determinada situação, analisar se o resultado satisfatório será atingido por meio do conhecimento do ambiente, relacioná-lo a situações anteriores, produzir ação e excluir as demais.

- **Recursos** que “normalmente são limitados, prejudicando a correspondente ação. Essa é uma das razões da necessidade de estabelecer planos de ação inerentes às principais decisões da empresa” (OLIVEIRA, 2010, p. 34). Em outras palavras, seria formular ações para atingir determinado objetivo. Complementando o seu pensamento, o autor se reporta aos planos de ação ao afirmar que: “Isso porque os cursos alternativos de que a empresa dispõe competem entre si, apesar de, hipoteticamente, estarem voltados para o mesmo propósito, objetivo, meta ou desafio estabelecidos” (OLIVEIRA, 2010, p. 34).

Diante do contexto apresentado, as incertezas e os recursos são elementos intrínsecos à decisão. Sob a ótica dos administradores, relaciona-se à sua apreciação, e por meio desta são determinados os rumos a serem seguidos no processo de decisão.

Todos os fatores supracitados necessitam de apreciação no momento de tomada de decisão, a fim de conduzir as ações a serem desenvolvidas, analisadas, interpretadas e implementadas sob o manto da racionalidade no processo decisório, para melhoria da gestão, para aproveitamento de oportunidades ou para a solução de conflitos inerentes à natureza humana e, conseqüentemente, recorrentes em todas as organizações, sejam interna ou administrativamente, sejam externa e institucionalmente, junto às partes interessadas. Por esses e por outros motivos Cândido e Valentim e Contani (2005, p.10-11) afirmam que:

“Tomar decisão não é uma tarefa fácil. A incerteza e risco são constantes, uma ação planejada de maneira inadequada poderá afetar a estrutura da organização, pode ocorrer perda parcial ou total de bens tangíveis e/ou intangíveis. A incerteza e o risco podem ser minimizados, desde que a informação seja considerada como componente crucial no processo decisório e que esteja disponibilizada adequadamente no momento da decisão.”

Ressalta-se, então, que a necessidade da decisão no âmbito gerencial ocorre basicamente pela informação gerada no próprio processo ou sistema organizacional. Por conseguinte, tem-se que a informação possui atributo indispensável aos processos nas organizações, sobretudo os destinados a solucionar as questões de ordem gerencial. Através

da informação são minimizadas as incertezas, tornando-se fonte de valor para o administrador na redução dos riscos como consequência de uma decisão bem tomada e bem conduzida.

Maximiano (2004, p. 111) conceitua decisão como “[...] uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades”. Na perspectiva de Choo (2003, p. 324), “as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação. Elas facilitam a ação na medida em que definem e elaboram propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos”. Com base nos autores citados, nota-se que a decisão está compreendida em um processo para resolver problemas e gerar benefícios futuros.

No entanto, é importante destacar que a tomada de decisão nas organizações, assim como na vida das pessoas, está condicionada às limitações ou restrições que permeiam todo processo organizacional, seja ela executada em qualquer dos níveis que compõem e integram o conjunto de meios e recursos que resultam nos objetivos impostos à gestão organizacional.

Estes recursos estando aplicados ao processo gerencial impõem ao gestor restrições, mensuráveis ou não, para o alcance dos objetivos e resultados desejados. Uma vez escassos ou não abundantes, determinam proporcionalmente a relação entre o resultado esperado e o alcançado, o ótimo e o possível.

Nesse sentido, os gerentes e planejadores se deparam, também, com outros fatores limitantes de natureza subjetiva e intangível, comumente relacionados a habilidades, equilíbrio e cultura. Consequência disso é que tais fatores podem definir que o que seria considerado nas decisões como ideal, passa a ser considerado pelo real no processo decisório. Neste sentido, Cândido e Valentim e Contani (2005, p.9). ressaltam que:

“Os executivos tomam decisões que permanentemente envolvem ações cotidianas. Geralmente tentam buscar alternativas para melhora da posição competitiva da organização na qual estão inseridos. No entanto, essa não é tarefa fácil de ser realizada: os gerentes se deparam, ao mesmo tempo, com decisões simples e decisões extremamente complexas.”

Todos os fatores supracitados necessitam de apreciação no momento de tomada de decisão, notadamente quando se realizam sob o manto das capacidades ou habilidades, equilíbrio e cultura (racionalidade). Assim, eles podem servir de catalizador de incorreções e vícios da organização, quando geram distorções na condução do processo e determinam o insucesso. No que se refere aos problemas relacionados à informação, Cândido e Valentim e Contani (2005, p. 1) destacam que:

“As deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; *estresse* e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

Ao referir a tomada de decisão Chiavenato (2001, p. 233) assegura que “é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador deve constantemente escolher o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes como fazer”. Lachtermacher (2002, p.4) ao reportar a tomada de decisão menciona que: “podemos entender a tomada de decisão como o processo de identificar um problema ou uma oportunidade e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”.

Nota-se semelhança nos conceitos apresentados pelos autores, uma vez que estes remetem ao processo de agir diante de situações de escolhas. Estas resultam em ações de decisão, para tanto, o gestor necessita conhecer para escolher. O processo de conhecer e suas alternativas de escolha estão intrinsecamente ligados à informação, que precisa estar disponível a tempo e a hora, como também devidamente qualificada ao atendimento de determinada situação, para subsidiar uma ação.

Por essa razão o gestor necessita avaliar, em todas as etapas do processo, o efeito de sua escolha e relacioná-la às situações futuras como decorrentes das decisões tomadas para formulação ou reformulação dos objetivos.

Diante disso, estabelece-se no processo decisório uma característica sistêmica, ou conjuntural, necessária para o gestor fazer uso dos meios de busca, análise e uso da informação gerada pelas diversas fontes disponíveis.

Ao reportar a função do gestor na organização, McGee e Prusak (1994, p.180) mencionam que: “O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação”. Consequentemente o gestor terá elementos necessários para desenvolver sua análise; é o que afirma Chiavenato (2001, p.233): “Após o estabelecimento dos objetivos, o administrador pode avaliar as alternativas futuras e as consequências decorrentes dos objetivos estabelecidos”.

3.5.1 Métodos para tomada de decisão

Chiavenato (2001, p. 234) menciona que “a informação deve ser organizada de maneira racional e isenta de distorções”. Para tanto, deve ser escolhida a adoção de ações com base em alguns métodos, dentre os quais citam: experiência passada, experimentação, pesquisa operacional, árvore das decisões. Cada método possui características específicas e

deve ser escolhido conforme a situação a ser resolvida, ou o problema a ser solucionado, visando o interesse da organização, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Métodos do processo decisorial

MÉTODO	DESCRIÇÃO	REFLEXÃO
Experiência passada	É o método mais utilizado para a tomada de decisões. Porém, ainda que essa abordagem possa ser profunda em algumas situações, ela não considera rápidas e profundas mudanças na organização e no seu ambiente.	Mesmo sendo considerado o método mais utilizado para tomada de decisão, percebe-se que mudanças céleres são desconsideradas neste método, o que em algumas situações o torna ineficaz.
Experimentação	É um método alternativo para tomada de decisão. É o caso, por exemplo, de uma empresa manufatureira testar o mercado para um novo produto e analisar as vendas e a aceitação do produto durante uma experiência piloto [...]. Ou o plano piloto sobre o processo de produção. Ou ainda um protótipo para produzir um produto novo.	Sua utilização reside no desenvolvimento de estudos focados na análise de experiências para produzir determinada ação no curso da atividade fim da empresa. Esta ação envolve testes, experiências, dentre outras.
Pesquisa Operacional	É um método que utiliza vários modelos analíticos ou matemáticos para verificar as relações entre os vários fatores e alternativas na forma de equações, matrizes e modelos matemáticos.	Utiliza-se do método quantitativo para análise, objetivando relacionar diversas propriedades e alternativas em sua aplicação.
Árvore das Decisões	É uma espécie de matriz com as alternativas de decisões ao longo do processo decisorial. Quase sempre mostra os possíveis resultados ou consequências de cada bifurcação decisorial. Sua finalidade é projetar os possíveis efeitos sequenciais de uma decisão através de um período de tempo.	Este método proporciona uma análise de ações proativas frente a possíveis decisões, apresentando os percursos presumíveis em relação ao resultado em decorrência de decisões adotadas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p. 234-235).

Conforme o Quadro 5, os métodos apresentados possuem cada um sua particularidade inerente à decisão a ser tomada. Nota-se que sua adoção deve ser realizada

com base no que se espera alcançar no futuro. A sua escolha relaciona-se ao tipo de decisão a ser tomada, conforme consta no Quadro 6.

Quadro 6 – Classificação das decisões

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA	REFLEXÃO
Decisão programada	Caracterizada pela rotina e repetitividade, sendo possível estabelecer um procedimento-padrão para ser acionado cada vez que ocorra sua necessidade.	Os procedimentos estruturados são decisões que direcionam as ações nos processos administrativos da organização por meio de um padrão preestabelecido. Deverão ser utilizadas como referenciais para a condução da decisão em situações semelhantes tomadas em uma sequência de eventos iguais. Por outra perspectiva, são ações que podem ser conhecidas pelos concorrentes. Pois, em sendo padrão os concorrentes podem criar situações melhores para atrair os clientes. Portanto, deve-se ter outros parâmetros para situações semelhantes.
Decisões não programadas	Caracterizadas, basicamente, pela novidade. Isso porque não é possível estruturar o método padrão para serem acionadas, dada à inexistência de referenciais precedentes, ou então porque o problema a ser resolvido, devido à sua estrutura, é ambíguo e complexo, ou ainda porque é importante que sua solução implique a adoção de medidas específicas.	As decisões não programadas refletem a inexistência de situações anteriores, não havendo assim parâmetros de análises para que em uma determinada situação sejam aplicadas decisões anteriormente tomadas. São tomadas ações peculiares à situação. É necessário monitorar os fatores que exercem influência sobre a organização.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p.34).

De acordo com o Quadro 6, a escolha da decisão é direcionada conforme a situação. As situações são inerentes à dinâmica do mercado, sendo assim, a organização deve se preparar para os eventos de incertezas e riscos que ocorrem nas esferas macro e microambientais, do ambiente competitivo e organizacional, respectivamente, de onde se originam os elementos determinantes da decisão.

A escolha da melhor decisão deve ser apoiada por tecnologias, sistemas de informação e sistemas de tomada de decisão que consigam catalisar o acesso à informação adequada, para que o tomador de decisão consiga agir imediatamente no incidente, de maneira precisa e com elevado índice de probabilidade de acerto, a capacidade de efetuar correções o mais velozmente possível. (CÂNDIDO; VALENTIN; CONTANI, 2005. p.11)

Na situação específica do CAC, as informações podem ser obtidas diariamente como um potencial fornecedor para a tomada de decisão na organização. Informações relativas à percepção dos clientes sobre os produtos e serviços ofertados, suas insatisfações e satisfações e, por fim suas necessidades, críticas e sugestões. Depreende-se que o gerenciamento das informações contidas no fluxo de informação dos CAC pode proporcionar subsídios ao monitoramento das variáveis envolvidas no processo da tomada de decisão.

Para a tomada de decisão é necessário percorrer um caminho que compreende desde a escolha que mais se aproxime da solução do problema até a utilização de uma situação para obter oportunidades. Consequentemente, o que resultará na solução para o problema identificado ou para a situação desejada. “Há alternativas diferenciadas para fazer esse caminho e é preciso compará-las para escolher a mais adequada” (CHIAVENATO, 2001, p. 233). Para tanto, se faz necessário selecionar uma, dentre as alternativas disponíveis e abdicar das demais. Esse caminho deve ser bem definido para gerar benefícios à organização. “Apenas um desses caminhos deve ser escolhido. E a escolha é resultado de um processo de tomada de decisão” (CHIAVENATO, 2001, p. 233). O caminho deve estar direcionado pelo plano de ação para que no momento da escolha o gestor possa agir. Quando diante de elementos contrários, com riscos dos objetivos não serem atingidos, o próprio gestor deve ter à disposição possibilidades de escolhas que superem e solucionem esses e conduzam o plano à implementação.

Surge, então, a emergência de recursos informacionais (*inputs*) nesse processo, a partir dos quais no fluxo de informação são, identificados, organizados, analisados e utilizados como matéria-prima no ambiente gerencial. São apreendidos para fomentar as expectativas empresariais previamente definidas e estabelecidas. Neste sentido, torna-se fator imprescindível para o êxito do processo decisório (*outputs*).

O processo de tomada de decisão é definido a partir dos modelos de decisão, que são adotados conforme a situação, ou mesmo de acordo com a natureza da necessidade. Na concepção de Beurem (2007, p. 21) existem vários tipos de modelos de tomada de decisão: “A escolha do modelo mais adequado dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, do objetivo do decisor,

entre outros fatores”. O que fará a diferença nessa perspectiva será a capacidade de escolha entre o conjunto de variáveis disponibilizadas para que o gestor possa direcionar sua ação no processo de tomada de decisão.

Consequentemente é importante reiterar que os gerentes e planejadores se deparam com diversos fatores limitantes, tangíveis e intangíveis, comumente relacionados às dimensões ambientais e competitivas, temporais, cognitivas, culturais, dentre outros no processo decisório. Dessa escolha, tomada sob estas condições, resultará em uma situação favorável ou não à organização.

Os modelos de decisão são determinados por duas propriedades: a estrutura da organização e a clareza de objetivos, o que resulta no interesse e escolha do modo de decisão, conforme afirma Choo (2003, p. 275) que:

Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ela ocorre é definido no mínimo por duas propriedades: a estrutura e a clareza de objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos.

Deste modo, os objetivos organizacionais exercem influência sobre as escolhas a serem adotadas, pois, a partir destes, são desenvolvidos todos os processos relativos ao cumprimento de ações para atingir os resultados almejados. Com base nessas ideias, Choo (2003, p. 274-275) apresenta quatro importantes modelos de tomada de decisão: o modelo racional, modelo processual, modelo político e o modelo anárquico conforme discriminados no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelos de tomada de decisão

MODELOS	DESCRIÇÃO	REFLEXÃO
Racional	A tomada de decisões é um ato orientado por problemas, e o comportamento de escolhas é regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.	Reflete as ações desenvolvidas por meio de procedimentos sistematizados guiados por regras e padrões preestabelecidos, decorrentes de situações predeterminadas e repetitivas.
Processual	Elucida as fases e o ciclo que dão estrutura a atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas. Concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios.	Reflete a condução da tomada de decisão por meio de sucessão de ações complexas e dinâmicas, resultando em fases para o desenvolvimento do processo.

Político	Considera a política como o mecanismo de decisão quando diferentes jogadores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.	Reflete o direcionamento das decisões realizado por mais de uma pessoa que possui níveis de influência distintos. Não utiliza da escolha racional e sim de interesses particularizados, bem como: acordos/negociações/conchavos podem ser feitos.
Anárquico	É discutido com referência à lata de lixo[...] no qual as organizações são semelhantes à lata de lixo onde os problemas e soluções são atirados pelos participantes, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções participantes e situações de escolha. Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional é definido por no mínimo duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais.	Reflete o comportamento das pessoas diante dos problemas, quando apresentam sugestões e problemas, sendo estes considerados e solucionados, independente da situação gerada, levando em consideração dois atributos: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Choo (2003, p. 274-275).

A partir da descrição dos modelos apresentados no Quadro 7, nota-se que cada um possui características específicas, e são escolhidos conforme a necessidade de sua utilização. Nos modelos de decisão, percebe-se que o processo nem sempre ocorre de forma estruturada com eventos repetitivos, direcionados a um único resultado. Sendo assim, a informação é o recurso mais importante neste processo, onde deve ser identificada, organizada, analisada e disponibilizada, no tempo hábil, a necessidade de decisão.

3.5.2 Relação do Fluxo de Informação com a tomada de decisão

É corrente a compreensão que a informação é subsídio à tomada de decisão. Sendo considerada como um ativo organizacional, esta precisa de gerenciamento para estar disponível no momento propício à sua utilização.

Cada vez mais, as organizações estão sendo obrigadas a responder de forma ágil, com qualidade e presteza aos seus clientes e aos acontecimentos do ambiente externo à organização. A conjugação desses fatores está obrigando as organizações a melhor trabalhar tanto as suas informações internas como as informações externas que influenciam diretamente o seu ambiente de negócio. (ASSIS, 2008, p. 141).

A partir desta concepção, a gestão do fluxo de informação nos processos organizacionais auxilia no desenvolvimento para responder às demandas existentes no ambiente de negócio. Assis (2008, p. 141) sublinha que: “Um dos objetivos na implantação da gestão da informação em uma organização é o de garantir que a informação seja administrada como um recurso indispensável e valioso [...]”. Para Drucker (2001, p.103), a informação “cria, cada vez mais um elo com seus colegas de trabalho, com a organização e com sua ‘rede’[...] é a informação que possibilita que os trabalhadores do conhecimento façam o seu trabalho”. Nesta linha de pensamento, a informação é fonte de direcionamento para a execução de uma ação, desde as mais simples às mais complexas, e também pode ser utilizada para indicar um procedimento a ser realizado diante do desenvolvimento de uma atividade ou mesmo de um processo.

Segundo Gonçalves (2000, p.7), processo é compreendido como “[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Já Maximiano (2004, p.111) evidencia que o processo é definido como “[...] a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução”.

Por meio das definições citadas, os processos organizacionais são compreendidos como o conjunto de ações que visam ao desenvolvimento de uma tarefa. São dinâmicos e constantemente produzem e absorvem informações, tanto no ambiente interno como no ambiente externo. Tais ambientes são considerados relevantes à alimentação do fluxo e são utilizados para obtenção de uma ou mais informações conforme a sua necessidade.

“Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões”, de acordo com o pensamento de Vital *et al* (2010, p.86). Sendo este considerado como o seu produto, ou seja, a informação.

Diante do exposto, a GI, a partir dos modelos gerenciais, permite a produção e utilização de informação para o aumento da competitividade. Promove a potencialização da eficiência e eficácia nos processos, que são executados por pessoas que usam o complexo tecnológico das organizações, produzem e são receptoras de informações, principalmente as relacionadas aos clientes, por meio dos quais a organização existe.

Esta relação tornou-se possível, conforme mencionado anteriormente, devido ao desenvolvimento das TICI que proporcionaram uma maior aproximação dos clientes ao ambiente organizacional, no qual os canais de atendimento foram e são pontes de

relacionamento de todo este processo, gerando informações e, a partir destas, indicadores para o monitoramento do processo de gestão.

3.5.3 Indicadores no processo de tomada de decisão

Os indicadores são utilizados para medir de forma qualitativa e quantitativa os processos de gestão para o monitoramento do ambiente administrativo e competitivo, considerando-se este de forma mais abrangente, proporcionando um diagnóstico do processo analisado e a formulação de ações proativas a possíveis ocorrências futuras.

De acordo com Duarte e Ferreira (2006, p.64), os indicadores são compreendidos como “[...] representações quantitativas de resultados, situação ou ocorrências, constituindo-se em poderosa ferramenta gerencial para o monitoramento, a mensuração e avaliação da qualidade e produtividade”. Em outra perspectiva, o indicador é conceituado por Beal (2011, p. 107) como “uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa”.

Conforme os conceitos apresentados, observa-se que Duarte e Ferreira expõem uma definição mais completa no que se refere à medição qualitativa, enquanto que Beal registra um enfoque quantitativo.

A razão da existência dos indicadores é apresentada sob a ótica de Viotti (2003), a partir de três perspectivas:

- Razão científica:

A existência de adequados indicadores pode contribuir para o avanço do conhecimento científico... na medida em que puder ajudar a esclarecer questões referentes a fatores que influenciam a direção e velocidade dos processos e expansão das fronteiras do conhecimento científico; fatores determinantes dos processos de inovação, difusão e absorção tecnológica, impactos de avanços tecnológicos na economia e sociedade, em geral, e, em particular, no emprego, na qualidade de vida e no meio ambiente. (VIOTTI, 2003, p. 48).

Decorre, então, que os indicadores estão intrinsecamente relacionados à obtenção de resultados no processo analítico e interpretativo do conhecimento o que proporciona impacto sobre diversas esferas da sociedade e do ambiente que a cerca.

Viotti (2003, p. 49) segue a mesma linha de pensamento ao mencionar que:

A obtenção de interpretações mais adequadas, isto é, o avanço do conhecimento científico nessa área, não dependerá apenas do progresso das formulações puramente teóricas e dedutivas. Dependerá também, e de maneira fundamental, dos avanços na qualidade das bases de dados empíricas que permitam validar ou invalidar cada uma das diversas formulações teóricas.

O pensamento do autor associa-se ao aporte dos estudos empíricos, sobre o prisma da legitimidade, ou não, do conhecimento em suas diversas áreas.

- Razão política:

Está associado com as necessidades e possibilidades da utilização dos indicadores como instrumentos para formulação, o acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento de políticas públicas... avaliação de seu impacto na economia, na sociedade e no ambiente, identificação de potencialidades e limitações do sistema de indicadores, monitoramento da capacitação tecnológica de empresas, setores, regiões ou países. (VIOTTI, 2003, p. 50).

O autor apresenta a perspectiva da razão política como um vetor de observação para direcionar as ações a serem implementadas a fim de atingir os resultados almejados, gerando novas possibilidades para sua manutenção.

- Razão pragmática:

O uso adequado de indicadores... pode informar as estratégias tecnológicas de empresas, assim como as atitudes e ações de trabalhadores, instituições e do público em geral”, sobretudo “em temas relacionados à identificação de oportunidades tecnológicas, localização de competências, monitoramento do processo de mudança técnica de concorrentes, fornecedores e compradores, (orientando, por exemplo, a realização de *benchmarking*), fundamentação de decisões de investimento (com base, por exemplo, nas potencialidades de regiões em termo de capacitação tecnológica) e avaliação de impactos. (VIOTTI, 2003, p. 53).

Esta perspectiva da razão pragmática contextualiza o ambiente empresarial e tecnológico e as possibilidades geradas pela utilização dos indicadores, sobretudo na concepção do resultado organizacional a partir do monitoramento de um sistema de indicadores como embasamento para o processo decisório.

No ano de 1990, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Acreditava-se no período que os indicadores de resultado não estavam comprometendo as organizações na criação de valor para o futuro. Como produto do estudo, foi apresentado o

“*Balance Scorecard*” constituído de indicadores relacionados a quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e de aprendizado.

“O *Balance Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Segundo Duarte e Ferreira (2006, p. 64), o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, implantado no Brasil a partir do início da década de 1990, deu grande ênfase ao uso de indicadores como instrumentos de gestão, tendo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), desenvolvido modelos para a geração de indicadores de qualidade e produtividade válidos para todos os setores da economia brasileira.

As organizações inseridas em um mundo dinâmico e de mudanças onde a incerteza se posiciona como fator de influência do ambiente competitivo, requer, mais do que nunca, o processo gerencial, a apropriação de meios que permitam desenvolver, em patamares competitivos, a aplicação das funções primordiais do sistema administrativo, quais sejam: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Para atender a esses objetivos os indicadores podem ser de grande valia, porquanto ajudam a planejar e são elementos de controle e de gestão.

A TI é reconhecida nesse processo, conforme mencionam Duarte e Ferreira (2006, p. 64): “A utilização de indicadores na economia, em finanças, demografia e, principalmente, em gestão vem cada vez mais se difundindo, entre outros motivos, como consequência da difusão de tecnologias da informação”. Complementando o pensamento dos autores, observam-se que as tecnologias da informação e da comunicação se tornam aliadas e merecem destaque nesse processo cada vez mais complexo, em que dados e informações determinam comportamentos e resultados organizacionais, definidos pelos gestores através dos seus planejamentos e na sua conduta à tomada de decisão.

No entanto, tratar do planejamento, seja de curto, médio ou longo prazo, passa pelo olhar atento aos indicadores de gestão, sendo estes variáveis derivadas da análise do ambiente competitivo e dos estabelecimentos objetivos que fazem frente a eles. Neste sentido, os indicadores estão estreitamente alinhados às metas estruturadas no planejamento do sistema organizacional.

Esse processo se desenvolveu devido às mudanças significativas no mercado competitivo, passando a exigir patamares elevados de eficiência e qualidade nos produtos e serviços ofertados. Fatores como desenvolvimento tecnológico, acesso à informação e instabilidade nos mercados proporcionaram reformulações na condução dos modelos de

gestão desenvolvidos com o objetivo de obter uma visão sistêmica e o monitoramento dos fatores de influência no mercado em que as organizações estão inseridas, para assim, garantir a permanência, sobrevivência e a formulação de estratégias para um melhor posicionamento no mercado.

De acordo com Beuren (2007, p. 21-22), “os tomadores de decisão precisam de mensurações adequadas para dar suporte a seus modelos decisórios”.

Para compreensão acerca da utilização de indicadores no mundo organizacional, vale destacar que a década de 80 apresenta como marco o ceticismo e falência dos números financeiros como indicadores de desempenho das organizações. No início da década de 1990 já era visível a tradução dos números financeiros como norteadores do desempenho organizacional. Neste sentido, foram desenvolvidos sistemas que pudessem garantir tais diagnósticos. A perspectiva intimista do mercado passou a se configurar com base em indicadores relativos a clientes, participação no mercado, inovação, redefinição e monitoramento de processos se tornando, dessa feita, realidade no mundo organizacional.

Neste sentido, percebe-se que o gerenciamento de uma empresa, com base nos indicadores, propicia a gestão e a participação de todos os colaboradores despendendo esforços para o desenvolvimento das atividades de toda a equipe de trabalho, proporcionando uma tomada de decisão racional para o alcance dos resultados desejados.

Observa-se que tanto a GI como a mensuração dos indicadores de gestão são utilizadas para tomada de decisão e, sobretudo para o desenvolvimento da organização com base no valor da informação para minimizar as incertezas e potencializar as oportunidades diante das mudanças que estão ocorrendo no mercado, no perfil dos clientes, na tecnologia e nas demandas da sociedade. Tais fatores têm exigido das organizações o desenvolvimento de ações em busca de resultados positivos frente aos concorrentes e ao atendimento das necessidades dos clientes. Essa percepção é possível a partir do surgimento e consolidação dos CAC.

3.6 CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Na sociedade contemporânea vive-se o processo de proliferação de informações, das mais diversas naturezas, dentre as quais se destacam as informações publicitárias com propagandas de produtos e serviços, cada vez mais, atrativos e variados, o que a torna mais propícia ao consumo. Deste modo, encontram-se histórias de abusos, descumprimento de

contratos, negociação voltada ao interesse de apenas uma das partes, dentre outras irregularidades provocando danos materiais e até morais.

Na década de 1990, com o surgimento e consolidação do código de defesa do consumidor, os clientes passaram a ter a garantia de seus direitos assegurados. De acordo com o Código de Defesa do Consumidor:

ART. 4º – A Política Nacional de Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência* e harmonia das relações de consumo [...]. (BRASIL, 1990, p. 1).

As organizações, por sua vez, desenvolveram a criação de canais de atendimento, com o objetivo de ter um relacionamento mais estreito com o cliente para, além de outros fatores, captarem informações e, assim, atender às suas necessidades, pois é, principalmente, nesse último aspecto que residem o sucesso e a sobrevivência da organização.

Andrade e Alvarenga Neto (2009, p. 35) utilizam o pensamento de Caldas e Azevedo (2003) quando apresenta o argumento do que impulsionou esse contexto quando apresenta que:

No que tange à fusão da informática com o sistema de telefonia, novas possibilidades surgiram com a criação dos bancos de dados. Assim, *call centers* modernos tornaram-se ambientes cujo funcionamento é baseado em tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações. O progresso tecnológico levou a um entrelaçamento cada vez maior dessas três áreas e, em particular, propiciou o desenvolvimento e a consolidação dos *call centers*.

O *call center*, os Canais ou Serviços de Atendimento ao Cliente (CAC ou SAC) são locais de captação das informações relacionadas à reclamação, elogio e sugestão. Enfim, é um local onde é escutada a voz do cliente acerca da concepção dos produtos e serviços ofertados por uma organização.

Os *call centers*, fruto da sociedade da informação, trabalham com uma ampla base de dados e um grande fluxo de informações para gerenciar seus processos internos. Estes últimos, além de atenderem às demandas de seus clientes contratantes, tendem a ser um caminho cada vez mais imbuído de práticas de gestão informacional. (ANDRADE; ALVARENGA NETO, 2009, p. 31).

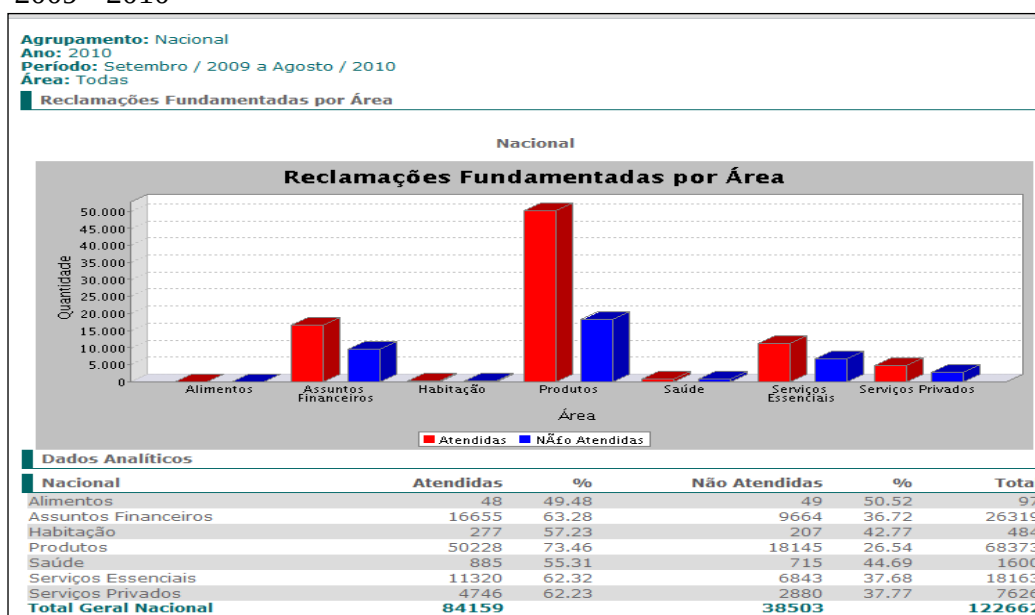
Além dos CAC, é disponibilizado o sistema nacional de informações de defesa do consumidor em nível nacional e local, o qual possibilita o acesso às informações das empresas

que são reclamadas, por área, região e tipo de serviço. Enfim, esse sistema fornece maior transparência nas ações das empresas sobre os produtos e serviços ofertados.

O sistema, também, apresenta informações de segmentos que provocaram o maior índice de reclamações e atendimento das solicitações, constituindo-se em espaço de transparência das empresas que prestam serviços ao consumidor e conscientizam-no sobre as situações de empresas, como nos gráficos a seguir.

Para a escolha dos gráficos foi adotado a informação mais recente disponibilizada no sistema e a informação mais antiga, para verificar aspectos comparativos de reclamação e atendimento das demandas dos clientes entre os anos analisados.

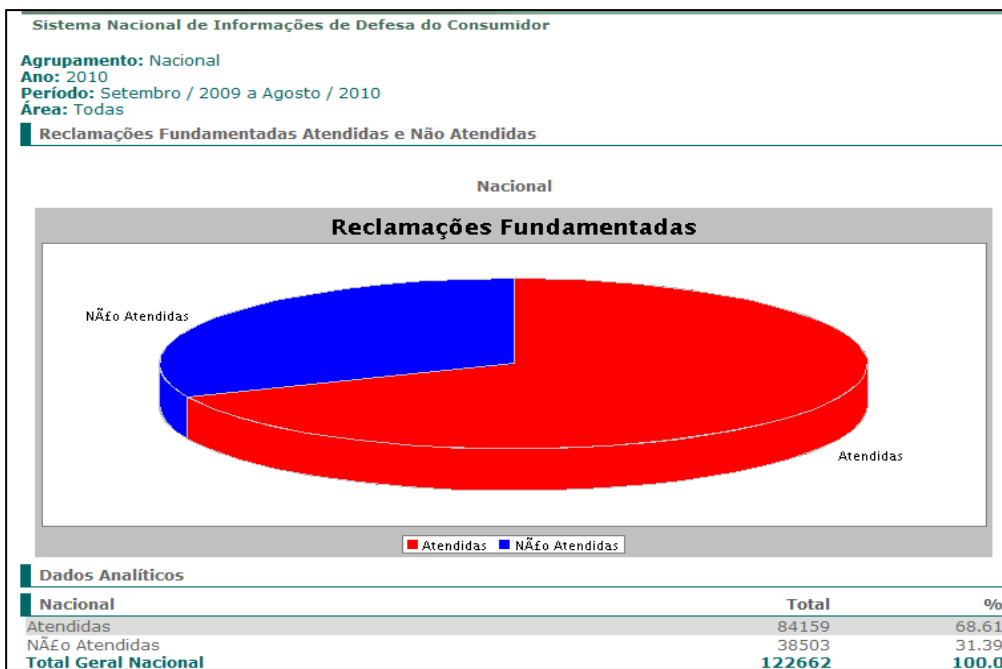
Gráfico 1 – Reclamações fundamentadas por área, com abrangência nacional 2009 - 2010



Fonte: Sistema nacional de informações de defesa do consumidor, 2012. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaDataForm.do>>.

De acordo com os dados apresentados no gráfico no período de 2009 a 2010, as reclamações não atendidas com maior representatividade estão na categoria de alimentos com 50,52% num total de 97 reclamações. No que se refere à quantidade de reclamações, a categoria produtos mesmo apresentando um percentual relativamente inferior ao da categoria de alimentos com 26,54% de reclamações não atendidas, foi à categoria que apresentou mais reclamações, representando um total de 68.373. Do total geral de reclamações efetuadas 122.662, 31,39% não foram atendidas conforme apresentado no Gráfico 2.

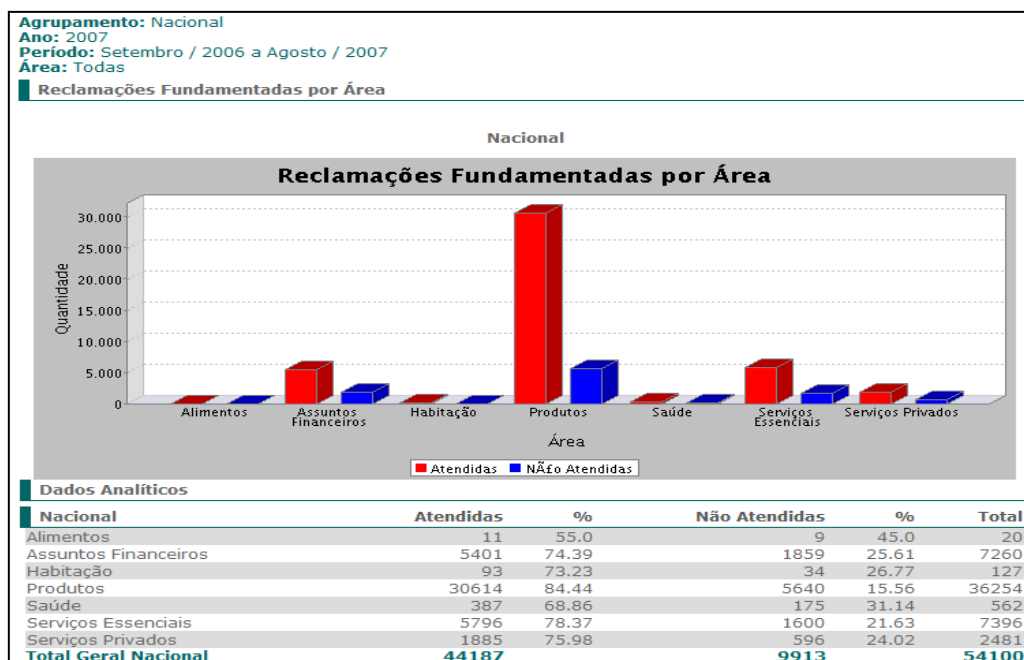
Gráfico 2 – Reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas 2009 - 2010



Fonte: Sistema nacional de informações de defesa do consumidor, 2012. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaDataForm.do>>.

A fim de obter um parâmetro de observação do comportamento da população quanto às reclamações em anos anteriores, selecionamos os anos de 2006-2007, disponibilizado na página do Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor, onde são apresentadas informações de reclamações fundamentadas por área, onde estão categorizadas como: alimentos, assuntos financeiros, habitação, produtos, saúde, serviços essenciais, e serviços privados, e também outra forma de apresentação e disponibilização de informações são categorizadas em atendidas e não atendidas com abrangência nacional. Para tanto obtermos o comportamento das informações analisadas.

Gráfico 3 – Reclamações fundamentadas por área, com abrangência nacional.
2006 - 2007

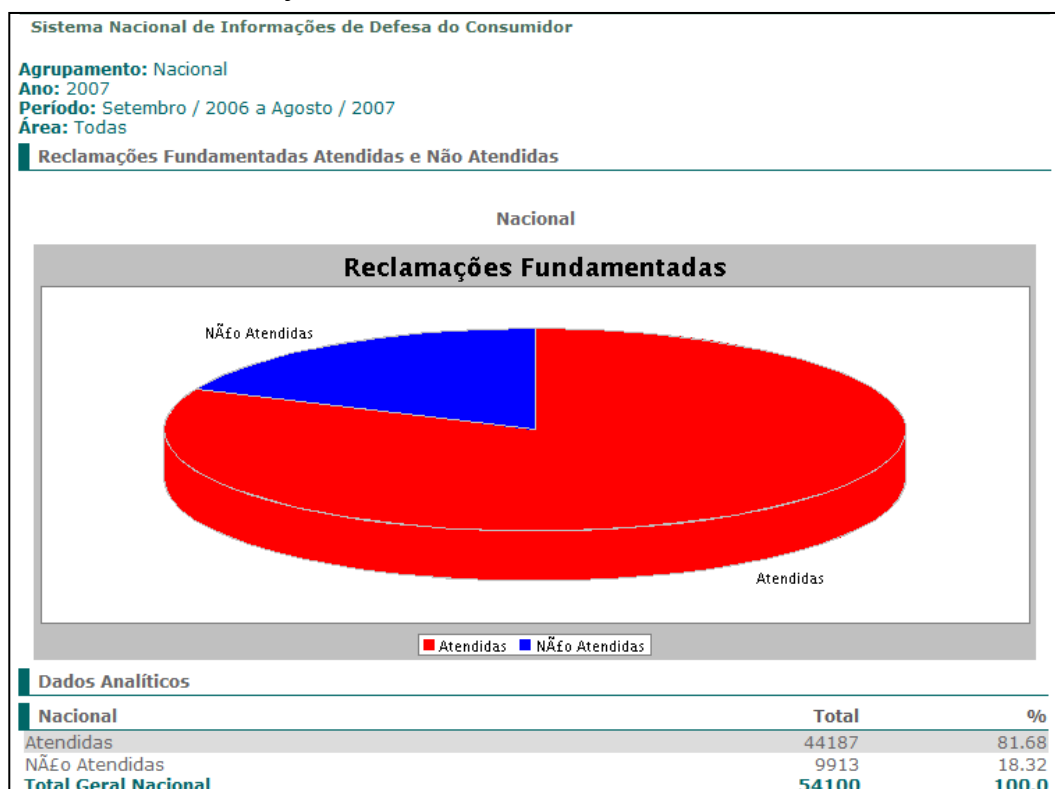


Fonte: Sistema nacional de informações de defesa do consumidor, 2012. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaDataForm.do>>.

De acordo com os dados apresentados no gráfico no período de 2006 a 2007, as reclamações não atendidas com maior representatividade estão na categoria de alimentos com 45% num total de 11 reclamações. No que se refere à quantidade de reclamações, a categoria produtos mesmo apresentando um percentual relativamente inferior ao da categoria de alimentos com 15,56% de reclamações não atendidas, foi à categoria que apresentou mais reclamações, representando um total de 36.254. Do total geral de reclamações efetuadas 54.100, 18,32% não foram atendidas.

Se fizermos uma comparação com os dados obtidos nos gráficos 1 e 2, podemos verificar que as categorias de maior reclamação permaneceram as mesmas, porém no gráfico 1, a quantidade de reclamação aumentou de forma considerada, o que pode inferir que é resultado do acesso as tecnologias de informação que proporcionou ao cliente um conduta diferenciada do ponto de vista de exigir e reclamar por seus direitos.

Gráfico 4 – Reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas. 2006 - 2007.



Fonte: Sistema nacional de informações de defesa do consumidor, 2012 Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaDataForm.do>>.

Diante das informações apresentadas nos gráficos acima, mesmo considerando que a maioria das reclamações dos clientes foi atendida, nota-se que, ainda, há um sentimento tanto por parte das empresas, como por parte dos clientes em se utilizar de informações para atender às suas necessidades específicas. Os clientes, na conscientização da cultura cidadã, objetivam buscar os seus direitos ao assumir uma conduta de não conformidade na relação com o fornecedor dos produtos e serviços consumidos. As empresas ao preencher uma lacuna concernente à prestação de seus produtos e serviços visam à correção das possíveis falhas dos processos, na gestão e monitoramento das informações prestadas pelos clientes, que são identificadas por meio dos CAC.

A GI a partir dos CAC possibilita identificar as necessidades dos clientes e, assim, transformá-las na definição de requisitos para o desenvolvimento de produtos e serviços de forma a criar o valor necessário ao consumo e fidelização do cliente. “Dentro da natureza estratégica, o SAC contribui para redução de custos, fidelização da clientela e o aumento do volume de vendas, dado que a empresa aproveita para oferecer produtos” (VERGARA, 2003, p. 49). Portanto, o SAC pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica nos negócios das empresas.

Na visão de Madruga (2006), a definição de *Call Center* é um local onde se dá prioridade e se forma o relacionamento com os clientes. Nesse espaço,

A informação desempenha um papel especialmente importante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação. No momento da interação entre a empresa e o cliente, a informação torna-se um instrumento essencial para individualização do serviço ao cliente num mundo anônimo. Essa personalização do serviço ao cliente evolui para criação de um maior número de nichos de mercado possível, pela obtenção de informações mais precisas sobre esses grupos de clientes ou nichos: o limite dessa tendência é tratamento tão personalizado a ponto de cada cliente ser considerado um nicho de mercado. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 58).

Os fluxos dos CAC apresentam-se como fontes de informação a serem estudadas pelo olhar da CI, tendo em vista ser objeto de estudo, para o desenvolvimento de conhecimento, gerenciamento, sistematização e método relacionados ao comportamento e uso das informações transmitidas pelo cliente para elaboração da criação de estratégias competitivas na empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa, que na visão de Minayo (1993, p. 23) é considerada como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Neste aspecto, a pesquisa é um caminho que direciona a respostas diante das indagações trazidas pela vivência pessoal, em grupo, organizacional e, de maneira geral, vivência em sociedade, em busca de aproximação da realidade que, segundo a autora renova-se constantemente.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva, pois busca a compreensão do fluxo de informação dos CAC, com o intuito de descrever o processo, desde a necessidade de informação até o seu uso efetivo.

Para Gil (2010, p.27), tais pesquisas objetivam descrever características de determinada população”, ou em outras palavras:

Busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. [...] pois os estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem. Logo, podem integrar as medições ou informações de cada uma dessas variáveis ou conceitos para dizer como se manifestam fenômenos de interesse. (SAMPIERI, 2006, p. 2).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa constitui-se como estudo de caso, considerando que o CAC da ECT-DR/PB é o foco da averiguação, onde será desenvolvida a análise do fluxo informacional. O método do estudo de caso para Silva (2008, p. 57) “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. [...] O objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa configura-se como quanti-qualitativa, pois no seu cerne, ela busca entendimento e percepções sobre os CAC, além disso utiliza-se de

números para consolidar sua análise. Isso promove o espaço para reflexão e interpretação à luz dos teóricos da área.

O objeto de estudo a ser analisado se constitui na ECT da Diretoria Regional da Paraíba (DR/PB), conforme citado anteriormente. Por se tratar de uma empresa cujos destinatários dos seus produtos e serviços representam parcela significativa da sociedade, entende-se que a análise do fluxo de informação interessa à referida empresa e à sociedade.

A classificação da pesquisa está em consonância com os objetivos, pois visa descrever analiticamente o fluxo de informações por meio de categorização de causas, efeitos e finalidades das demandas dos clientes e relacioná-las às etapas dos processos de gestão. Finalmente comparar os indicadores resultantes das etapas anteriores com o que é registrado em documentos da Empresa.

4.2 RECORTE EMPÍRICO

A ECT é uma organização que atua no setor de serviços por meio de atividades básicas de correios (atividade postal), como correspondente bancário do Banco do Brasil; desenvolve a implementação de políticas sociais do governo federal (pagamento de benefícios sociais, distribuição de livros didáticos, campanhas educativas etc.); realiza a exploração dos serviços do monopólio da União elencados na Constituição Federal de 1988: carta, telegrama e serviço de correspondência agrupada (SERCA); enquanto os demais são em regime de livre concorrência.

Está situada na BR-230, Km 24 - Cristo Redentor - João Pessoa-PB.

Figura 4 – ECT - DR/PB - Centro Operacional e Administrativo



Fonte: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

As atividades da ECT se dividem em atividade de negócios, assessoramento e suporte/apoio empresarial, distribuídas em nível estratégico em nível tático, e em nível operacional, abrangendo os profissionais gestores de cada atividade/órgão e seus desdobramentos verticais de organograma, que interagem direta e indiretamente com o processo do CAC e trabalham nas atividades indicadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Composição da ECT/DR-PB

ATIVIDADE	ÓRGÃO;	CLASSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE
Atendimento e venda	GEVEN/GERAT	Negócio
Postal-operacional	GCTCE	Negócio
Planejamento e gestão da qualidade	APLAQ/ASTEC	Assessoramento
Financeira e de administração	GEFIN/GERAD/GEREC	Suporte/ apoio empresarial
Tecnológica e de infraestrutura	GETEC/GESIT	Suporte/ apoio empresarial

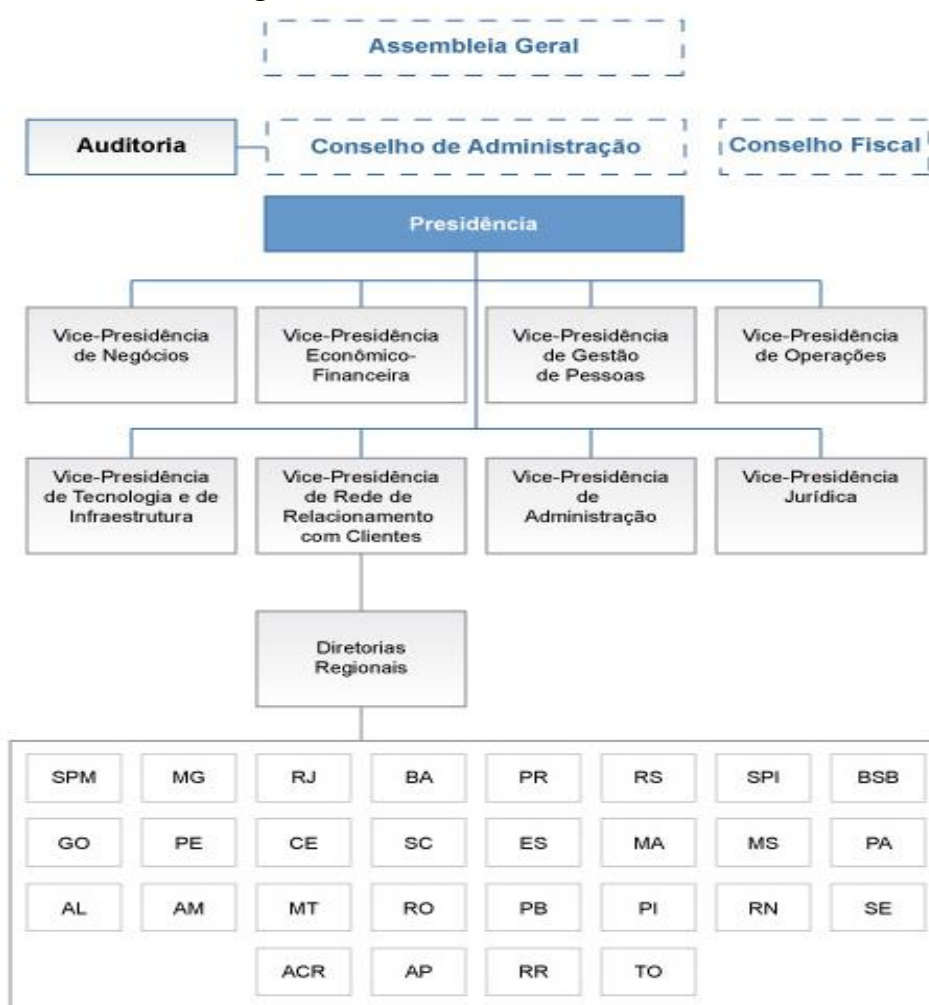
Fonte: (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012)

A ECT em sua composição é formada por um conjunto de responsabilidades, vínculos hierárquicos, autoridades, funções, áreas e órgãos.

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. É representado pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais. (Fonte: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/estruturaOrganizacional.cfm>).

A estrutura organizacional da DR-PB está compreendida numa estrutura maior conforme apresentada na Figura 5

Figura 5 – Estrutura Organizacional da ECT.



Fonte: Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/estruturaOrganizacional.cfm>.

Estrutura organizacional da DR-PB é composta de vários órgãos e setores com funções, responsabilidades e atribuições diversas. Tanto as atividades fins (negócio), quanto às atividades meio (suporte e apoio). Para fins deste estudo, a estrutura organizacional foi considerada em nível regional, sob a perspectiva de subsidiar o processo de definição de ações táticas e contribuir com a gestão da informação dos CAC na DR-PB foi distribuído da seguinte forma:

- Nível tático: diretor regional, assessores e gerentes.
- Nível operacional: gestores de áreas e setores de atendimento ou operacional

O ambiente delimitado pela DR/PB, especificamente nos níveis tático e operacional da empresa, com interação cliente-fornecedor ao processo do CAC, é considerado essencial para a consecução dos objetivos organizacionais ou da missão corporativa.

Para atender ao terceiro objetivo foram definidos os critérios para escolha dos sujeitos da pesquisa, que se estabeleceu a partir da justificativa dos dois níveis, mencionados abaixo, e por requisitos científicos.

- a) O nível tático, pela visão sistêmica dos processos e comprometimento com os resultados organizacionais, buscando racionalizar ou proporcionar mais eficiência aos processos bem como pela atribuição intrínseca da gestão. Os gestores neste nível objetivam facilitar e promover a valorização intelectual e gerir a informação de modo a possibilitar um ambiente propício à melhoria dos serviços.
- b) O nível operacional, por se encontrarem mais próximos dos clientes e cumprirem rotinas técnicas, seja operacional e/ou administrativas, estão mais suscetíveis às dificuldades do fluxo de informação, com possibilidade de olhar crítico acerca do processo, percepção de oportunidades de melhoria, propensão à flexibilidade nas relações com clientes internos e externos.

Os sujeitos da pesquisa compreendem os gestores da DR/PB, são os catorze profissionais que atendem aos critérios estabelecidos no Quadro 9, escolhidos para a verificação de como utilizam e sistematizam as informações do CAC.

Quadro 9 – Critérios de escolha

CRITÉRIOS	REQUISITO	NECESSIDADE
Tempo de serviço	Mínimo de 5 anos na gestão dos correios.	Imprescindível
Experiência	Planejamento da organização e implementação de ações de melhoria	Importante
Gestor	Atividade demandante de informações do CAC	Desejável
Função	Comprometimento formal (estratégico e tático) com a organização;	Desejável
Atribuição administrativa	Utilização direta e indireta das informações do sistema do CAC na regional.	Imprescindível

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Os gestores encontram-se nos setores apresentados no Quadro 10, sendo escolhido um gerente de cada setor.

As áreas e setores pesquisados com seus respectivos níveis são considerados no contexto da estrutura organizacional na DR/PB que é foco do estudo, pois, esta faz parte de uma estrutura maior em seu organograma organizacional, conforme demonstrado anteriormente na Figura 5.

Quadro 10 – Áreas e setores pesquisados

ÁREAS		SETORES	NÍVEIS
1	Gestão	Diretoria Regional	Tático
2	Gestão	Assessoria de Planejamento e Qualidade	Tático
3	Gestão	Assessoria Jurídica	Tático
4	Gestão e Atendimento	Assessoria Técnica/ Ouvidoria	Tático
5	Atendimento	Gerência de Atendimento /Coordenação do CAC	Tático
6		Supervisão de Indenização	Operacional
7		Supervisão de Atendimento	Operacional
8	Atendimento e Comercial	Região de Vendas	Operacional
9	Operacional	Gerência do Centro Tratamento de Cargas e Encomendas	Tático
10		Gerência de Atividade Externa	Tático
11		Centro de Distribuição Domiciliária	Operacional
12		Centro de Entrega de Encomendas	Operacional
13		Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas	Operacional
14		Gerência de Análise da Segurança Operacional	Operacional

Fonte: Elaboração própria 2012.

As áreas e setores citados no Quadro 10 representam aqueles onde são realizadas atividades de gerenciamento da informação do CAC relacionadas à captação, tratamento, análise e uso. Cada etapa ocorre de forma padronizada, desde a ação frente à solicitação dos clientes até o processo de elaboração do texto resposta. Também este é predefinido pela orientação da padronização de resposta do sistema.

Na gestão do CAC da regional existem dois colaboradores (gestores) que trabalham em função (gerenciamento) de todo o sistema da DR-PB. Portanto, eles possuem a visão de todas as informações produzidas tanto no ambiente externo (comunicação clientes da empresa) quanto no ambiente interno (comunicação com os colaboradores da empresa). Cada setor da área só visualiza suas atribuições específicas, mas todos os setores do Quadro 10 incluem-se na pesquisa, atendendo aos critérios descritos no Quadro 9.

4.4 PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

O período para realização da pesquisa ocorreu de maio de 2012 a março de 2013. Sendo que para consecução dos dois primeiros objetivos específicos, concentrou-se na identificação e categorização das informações geradas pelo CAC. Esta etapa compreendeu o período de 4 (quatro) meses.

Por se tratar de um estudo de caso, foi necessário aprofundar o entendimento do CAC por meio de documentos, com a finalidade de identificação das informações de relevância, para compreensão e comparação com as demandas dos clientes, a fim de obter o *corpus* da pesquisa para análise. Portanto, em consonância com as causas, efeitos e finalidades, tal estudo obedeceu à sequência histórica dos anos 2009, 2010 e 2011 objetivando a comparação com os indicadores do CAC.

Concomitantemente ao anteriormente exposto, foram realizadas entrevistas com os sujeitos da pesquisa, a fim de obter informações que atendam à análise do CAC no que se refere à sistematização das informações.

4.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para coleta de dados foi:

- **Entrevista orientada:** realizada com os catorze gestores, “focalizando a atenção sobre a experiência que cada um possui” sobre a sistematização das informações para planejamento e tomada de decisão para posteriormente atender as demandas do CAC (PÁDUA, 2004, p. 70).

Na visão de Bodgan e Bickle(2010,) Uma entrevista é empregada para captação de dados descritivos conforme a linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador criar intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

A entrevista na perspectiva Gil (2010, p.102) “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde”. Essa técnica busca obter respostas a uma determinada investigação com propósitos definidos, proporciona a interação dos sujeitos envolvidos.

- **Análise documental:** utilização da documentação da ECT na qual forma consultados os documentos que apresentavam relação direta (relatórios dos sistemas CAC) e indireta – (demais relatórios, demonstrativos contábeis e manuais) com as ações do CAC.

Relatórios de avaliação empresarial (RAE), Manuais internos, legislação pertinente (código de defesa do consumidor).

A análise documental de acordo com o pensamento de Godoy (1995, p. 67).

Pode utilizar, de forma bastante proveitosa, a técnica de análise de conteúdo, considerada capaz de prover o investigador com informações relevantes, fidedignas e válidas. Resta também salientar que a obtenção desse tipo de conhecimento, de cunho social e cultural, é fundamental aos processos de tomada de decisão.

Os documentos foram analisados com intuito de gerar credibilidade e ser utilizado segundo Godoy (1995) como complemento de informações obtidas em outras fontes, e também para confirmação dos relatos apresentados pelos entrevistados. Afim de destinação aos objetivos da pesquisa.

4.6 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A técnica usada para tratamento e avaliação das entrevistas foi a Análise de Conteúdo, alvitada pela professora francesa que inicialmente aplicou em seus estudos na investigação psicossociológica e no estudo das comunicações em massas. Ao se reportar à análise de conteúdo, Moraes (1999, p. 2) afirma que:

“Mesmo tendo sido uma fase de grande produtividade aquela em que esteve orientada pelo paradigma positivista, valorizando sobretudo a objetividade e a quantificação, esta metodologia de análise de dados está atingindo novas e mais desafiadoras possibilidades na medida em que se integra cada vez mais na exploração qualitativa de mensagens e informações. Neste sentido, ainda que eventualmente não com a denominação de análise de conteúdo, se insinua em trabalhos de natureza dialética, fenomenológica e etnográfica, além de outras”.

Na perspectiva de Franco (2007, p. 9), “... a “análise de conteúdo” que chega até nós, na década de 1970 trazia a marca dos postulados positivistas para os quais o rigor científico invocado é o da medida certa, objetividade, neutralidade e quantificação” **[grifo da autora]**.

Segundo afirmação dos autores, a análise de conteúdo surge num período dominado pelo rigor científico, onde a quantificação exercia o domínio sobre as investigações. Motivo pelo qual, em sua origem, buscava resolver questões de aspectos quantitativos. Posteriormente

foi ganhando espaço na análise qualitativa para responder questões anteriormente não respondidas pela abordagem quantitativa, especialmente no campo das ciências sociais.

A técnica de análise de conteúdo é conceituada por Bardin (2009, p. 33-34), como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações.[...]. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. [...] Em última análise, qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”. **[grifo da autora]**

A autora revela, ainda, que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

4.7 RECONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

Objetivando um primeiro contato com o campo de pesquisa, foi visitada a DR-PB onde se apresentou a ideia do estudo ao diretor regional, ao coordenador geral do sistema “fale conosco” e ao ouvidor na DR-PB. Todos demonstraram interesse em apoiar e colaborar no desenvolvimento da pesquisa.

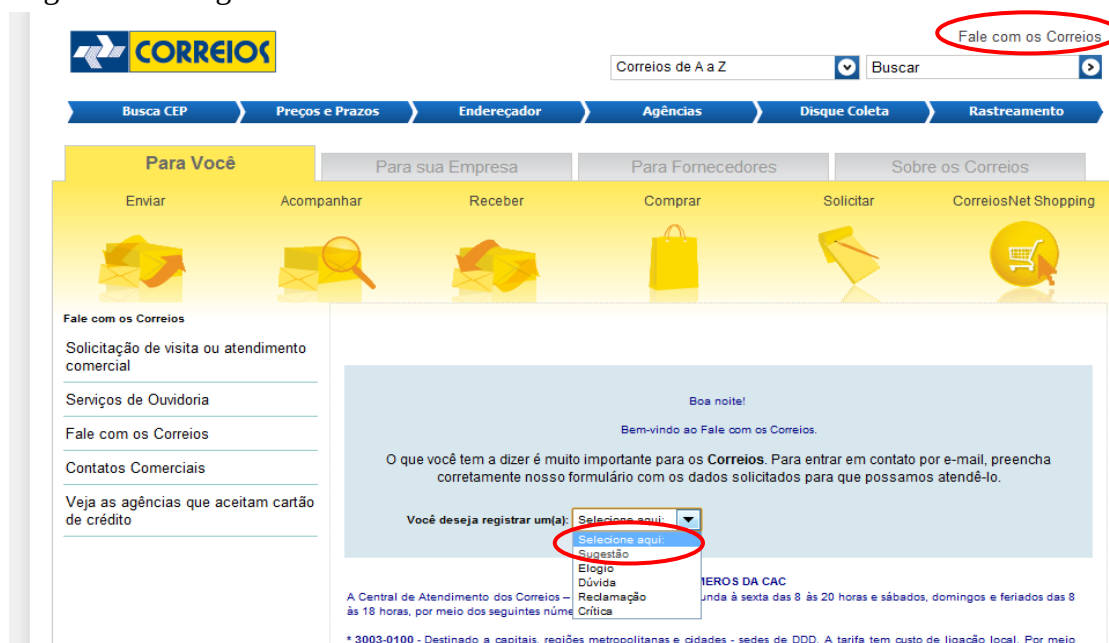
Em seguida, foi visitada a Gerência de Vendas (GEVEN) por ser o ambiente de trabalho do gestor regional do CAC que na ECT é denominado de “fale conosco”. Com base no que foi apresentado, realizou-se um mapeamento do fluxo de informação, destacando um dos processos de gerenciamento da informação do “fale conosco”.

Fale conosco é um sistema da *intranet* da ECT, que estabelece uma forma de comunicação entre os Correios e seus clientes, através da prestação de serviço de atendimento de forma de comunicação entre os Correios e seus clientes, através da prestação de serviço de atendimento de forma padronizada, definindo procedimentos para melhor atender o cliente em suas dúvidas, reclamações, críticas, sugestões e elogios a produtos e serviços da empresa. (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012).

O Sistema “fale conosco” é um sistema nacional da ECT que faz a captação das informações prestadas e solicitadas pelos clientes para dúvidas, críticas, não apenas para este fim, mas também para elogios e sugestões, com sede na Administração Central em Brasília.

Em cada etapa do processo, os colaboradores utilizam o sistema para identificar o comportamento do cliente na *internet*. Ao apresentar a demanda, o cliente faz escolha dentre as categorias predefinidas no sistema, tais como sugestão, elogio, dúvida, reclamação ou crítica. Conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Categorias do “fale conosco” ECT/DR-PB



Fonte: Disponível em: <www.correios.com.br>

Em cada categoria, existem subcategorias que o cliente escolhe de acordo com a necessidade no contato. A partir do registro da solicitação do cliente, pela *web*, ou outros meios fica estabelecida a comunicação com a organização.

Cada etapa do processo ocorre de forma padronizada, desde a ação frente à solicitação dos clientes até o processo de elaboração do texto resposta, que é predefinido pela orientação da padronização de resposta do sistema.

Na gestão do “fale conosco”, na regional, existem dois colaboradores (gestores) que trabalham em função (gerenciamento) de todo o sistema da DR-PB. Esses dois colaboradores possuem a visão sistêmica de todas as informações produzidas tanto no ambiente externo (comunicação entre clientes - empresa) quanto no ambiente interno (comunicação entre colaboradores - clientes), enquanto o gestor de área tem a visualização, apenas, das atribuições específicas da sua respectiva área. No Quadro 11 é apresentada a estrutura do CAC por meio das funções de cada um dos gestores com suas respectivas atribuições.

Quadro 11 – Papel dos gestores

GESTOR	FUNÇÃO
Coordenador Regional:	Além de administrar a sua própria caixa, faz a gestão regional do “fale conosco” zelando para que todas as partes funcionem de acordo com o normalizado pela empresa.
Ouvidor:	Atender às demandas específicas de auditoria e monitorar a utilização de todos os clientes internos do sistema fale conosco, na Regional.
Gestor de área:	Dar encaminhamento às providências requeridas por cada Pedido de Informação (PI) recebido tanto do cliente interno quanto do externo; administrar a própria caixa do CAC, responder por sua área, conforme os procedimentos normalizados na empresa.

Fonte: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012.

A ferramenta escolhida para mapear o fluxo de informação foi a *BizAgi Process Modeler* por se tratar de uma ferramenta que atende às necessidades do mapeamento no que se refere à facilidade de uso, interatividade na produção e visualização do processo. A ferramenta é assim apresentada:

BizAgi Process Modeler é uma ferramenta para criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Permite aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas e apontando a solução para eles. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2012, p. 1).

A ferramenta encontra-se no site <www.bizagi.com.br>, disponibilizada de forma gratuita, com alguns tutoriais para ampliar a compreensão do usuário em sua utilização. A ferramenta do *BizAgi* foi utilizada para o reconhecimento do campo de pesquisa e aplicada no mapeamento de um processo do CAC:

- Captação e tratamento do pedido de informação (PI) via *internet*;

O mapeamento do fluxo de informação proporciona uma melhor visualização do comportamento desta informação e pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para a gestão organizacional.

Quando o cliente utiliza o “fale conosco”, a solicitação alimenta o sistema da Coordenação Nacional. Como resultado desse processo, a solicitação é distribuída e direcionada para as diretorias de origem. A solicitação ao ser encaminhada para a DR/PB (de

acordo com a demanda/assunto/serviço e a faixa de CEP) é direcionada, de acordo com o tipo, para umas das divisões/caixas ativas na Regional. As divisões/caixas são distribuídas em cada setor que atende às demandas do “fale conosco”.

- Etapas do mapeamento do PI, via *internet*:

1ª etapa: O cliente registra o PI.

2ª etapa: Os PI são encaminhados diretamente para a Coordenação Nacional.

3ª etapa: Os PI são direcionados de volta para as DR de origem.

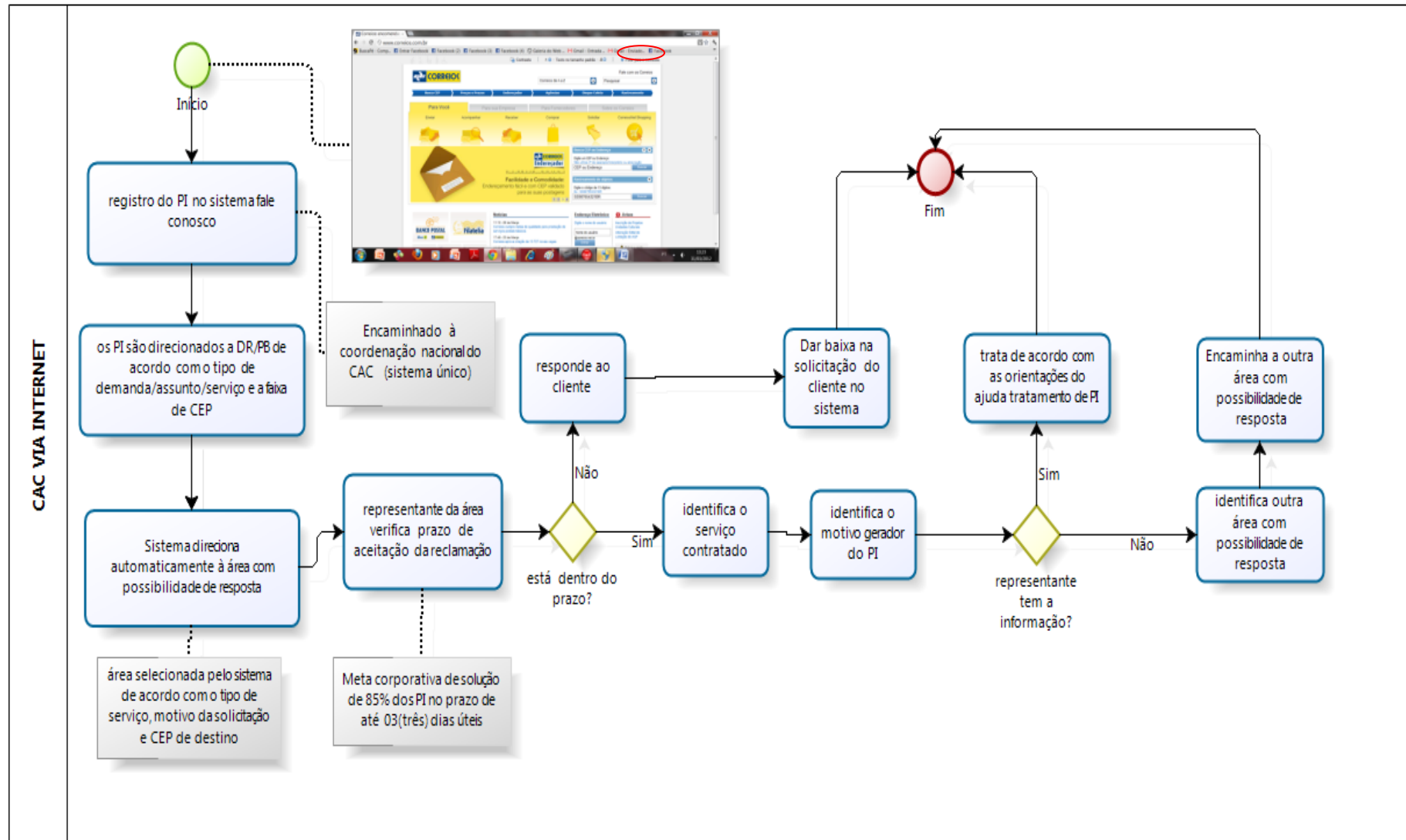
4ª etapa: O sistema direciona automaticamente para a área com possibilidade de resposta, de acordo com o tipo de serviço, motivo de reclamação e CEP de destino, atentando para as áreas responsáveis pela captação das informações geradas pelo “fale conosco”, demonstradas no Quadro 8.

5ª etapa: O representante da área faz a verificação do prazo de aceitação da reclamação (meta corporativa de solução de 85% de PI, no prazo de até 3 dias úteis). Se estiver dentro do prazo, identifica o serviço contratado, o motivo gerador do PI, e caso o representante tenha a informação, trata conforme padrão.

6ª etapa: Em caso contrário, identifica-se outra área com possibilidade de resposta para encaminhamento.

As etapas descritas encontram-se na Figura 7 a seguir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Figura 7 – Mapeamento do PI via *internet*

Fonte: Elaboração da própria, 2012.

O processo apresentado nos permite observar que a informação é coletada passando por várias etapas, e analisada de acordo com as necessidades expostas pelo cliente e, posteriormente, é identificada a forma de utilização e distribuição da informação.

É importante destacar que esta etapa buscou apenas desenvolver o reconhecimento do campo de pesquisa, não abordando de forma aprofundada a situação, porém transcorreu de forma positiva para o desenvolvimento da pesquisa.

4.8 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS:

Nesta etapa, as informações coletadas a partir das fontes de consulta foram devidamente consideradas segundo requisitos predefinidos, visando promover as análises orientadas à consecução dos objetivos.

- Construção das entrevistas (Pré-teste):

Esta fase foi compreendida por algumas etapas que resultaram no produto norteador da coleta de informações utilizadas nas entrevistas, ou seja, o roteiro esquemático. Foi elaborado com questões abertas e fechadas com o intuito de balizar o direcionamento do processo de coleta de dados no contato com o entrevistado e a pretensão dos resultados que se buscava alcançar.

- ✓ **Período de realização:** 60 dias.
- ✓ **Média do tempo utilizado:** 20 a 30 minutos.
- ✓ **Número de entrevistados:** 2 colaboradores dos níveis tático e operacional.
- ✓ **Instrumentos utilizados:** roteiro de entrevista, gravador, caderno de anotação.
- ✓ **Fatores considerados:** entendimento das perguntas, compreensão das questões e temas abordados, tempo de realização das entrevistas e percepção da completude dos temas para atender aos objetivos da pesquisa.

- Descrição:

- a. Foi elaborado o roteiro esquemático de entrevista relacionando sua orientação para os objetivos a serem alcançados. Foram escolhidos dois colaboradores para sua aplicação, os quais foram previamente comunicados para que, conforme suas disponibilidades, fosse

realizada a entrevista. A duração dessa etapa levou entre 20 e 30 minutos. Definimos dois dias para aplicação do pré-teste, que foi realizado com um entrevistado a cada dia. O registro foi efetuado por meio da gravação digital previamente autorizada pelos participantes, e realizadas as anotações para que, em caso de falha no processo de registro, as informações fossem conservadas.

- b. A etapa seguinte foi compreendida pela análise do material coletado, na qual foram feitos pequenos ajustes de ordem textual no roteiro, resultando no material final para aplicação das entrevistas.

- Aplicação das entrevistas:

- ✓ **Período de realização:** 70 dias.
- ✓ **Média do tempo utilizado:** 25 minutos.
- ✓ **Entrevistados:** 14 gestores.
- ✓ **Instrumentos utilizados:** roteiro esquemático da entrevista, gravador, caderno de anotação.
- ✓ **Fatores considerados:** o conteúdo das falas, visão do entrevistado, as informações resultantes da prática profissional.

- Descrição:

A referida fase abarcou a aplicação e transcrição das entrevistas, estas foram realizadas com 14 gestores, sendo 07 do nível tático e 07 do nível operacional. As perguntas contemplaram questões que foram formuladas com intuito de captar respostas para desenvolver a análise. É importante esclarecer que o período escolhido para a aplicação das entrevistas levou em consideração o planejamento do tempo necessário para que, havendo a possibilidade de interromper a entrevista por necessidade do entrevistado, essa questão fosse solucionada em outro momento, sem comprometer o andamento previamente determinado.

- a) Os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) com informações relacionadas aos objetivos da pesquisa, indicando que suas identidades não seriam reveladas. Na oportunidade foi esclarecido o tempo médio que seria utilizado para a aplicação das entrevistas. E essa foi marcada de acordo

com suas disponibilidades de dia e horário para realização. Conforme indicado por Guerra (2006, p.60).

“as entrevistas devem ser marcadas com antecedência e o entrevistado deve ser avisado da duração média esperada. Não se deve esquecer as questões prévias a colocar no início da entrevista, tais como a explicitação do objeto do trabalho, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informações considerando o seu estatuto de informador privilegiado, a duração e a licença para gravar, etc.”

- b) Inicialmente foram abordados os motivos justificáveis da escolha do colaborador reforçando sua importância para o desenvolvimento do estudo. Outra informação foi de que o conteúdo gravado das falas seria utilizado para facilitar as transcrições e o andamento das entrevistas para não comprometer o tempo dos entrevistados. Como instrumento para armazenamento das informações coletadas, foi utilizado um gravador que registrou todo o relato, e posteriormente foi registrado em formato digital. Esta ação ocorreu com sua autorização prévia.
- c) O planejamento de aplicação ocorreu com a periodicidade, foi realizada duas vezes ao dia. De forma paralela foram realizadas as transcrições, divididas da seguinte forma: em um turno foram realizadas as entrevistas, nos turnos subsequentes suas transcrições, a fim de auxiliar o processo de registro das falas. Optou-se por este caminho, para facilitar a ação mencionada, uma vez que foi detectada que a gravação de uma das narrativas não se apresentava de forma compreensiva. Dessa forma, essa atividade foi retomada no dia seguinte, para solucionar a parte de conteúdo inteligível visto que diante do curto espaço de tempo, as respostas ainda estavam mais clara na lembrança do entrevistador, sem necessitar o retrabalho.

A análise de conteúdo é composta de diferentes fases, conforme afirma Bardin (2009, p. 121).

As diferentes fases da análise de conteúdo tal como o inquérito sociológico ou experimentação, organizam-se em torno de três polos cronológicos:

- 1) a pré-análise;
- 2) a exploração do material;
- 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

4.8.1 A pré-análise

A referida fase compreendeu etapas de leitura flutuantes e a preparação do material por meio do registro de todas as narrativas.

É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de instituições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não a um computador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso. (BARDIN, 2009, p. 121)

De acordo como o pensamento da autora, é nessa fase que se inicia o planejamento de todo o processo de análise.

- Leitura flutuante

Para o referido estudo essa fase ocorreu em todo o conteúdo registrado, o que proporcionou familiaridade com o teor das falas. Foi norteadora para a fase seguinte, a de preparação do material. Esta fase, segundo Bardin (2009, p.122), “consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações”. Na perspectiva de Barbosa (2011, p.71) “trata-se de uma primeira leitura nos materiais com o objetivo de situar o pesquisador”.

- Escolha dos documentos

Essa fase compreendeu a busca de documentos físicos que pudessem validar as narrativas apresentadas, visando, além disso, complementar os conteúdos das falas manifestadas para, por fim, subsidiar o produto final da análise.

Ao reportar à escolha dos documentos, Bardin (2009, p.122) atesta que: “o universo de documentos de análise pode ser determinado *a priori*... ou então o objetivo é determinado e, por conseguinte, convém escolher o universo de documentos suscetíveis de fornecer informações sobre o problema levantado”.

Os documentos que apresentaram informações de relevância para o desenvolvimento do estudo estão descritos no quadro a seguir:

Quadro 12 – Documentos disponibilizados para análise

	Tipo de Documento	Data do Documento	Data da Consulta	Tempo de Análise
1	Relatório gerencial- de avaliação empresarial	2010 a 2011	07/01/2012	60 dias
2	Relatórios do sistema “fale conosco”	2009- 2011	01/11/2012	60 dias
3	Relatório de indenização	2009-2011	06/12/2012	25 dias
4	Manuais	2012	07/01/2012	30 dias
5	Relatório da pesquisa de satisfação	2010	08/01/2012	7 dias

Fonte: Elaboração própria, 2013.

No primeiro documento da sequência mencionada apenas os anos 2010 a 2011 foram apresentados. A justificativa apresentada pelo gestor foi de que esta prática só passou a ser realizada no ano de 2010, quando ele assumiu o setor. Este documento sintetiza as informações gerenciais do período produzido.

O quarto documento foi disponibilizado apenas no ano de 2012, por se tratar de um documento que anualmente é reformulado. O ano citado se refere ao mais atualizado e se constitui uma complementação dos manuais dos anos anteriormente solicitados.

O quinto documento foi apresentado em apenas um ano por se tratar de uma pesquisa que não tem periodicidade anual. O ano pontuado refere-se ao período compreendido na análise deste estudo, com exceção ao relatório do ano de 2011 que ainda não foi divulgado pela organização.

○ Preparação do material

Esta fase compreendeu a aproximação com os significados das falas que foram, a partir desse momento, codificadas. Para identificação dos níveis pesquisados, utilizou-se a letra T- para o nível tático e a letra O- para o nível operacional, juntamente com um número em ordem crescente de identificação.

De acordo com Bardin (2009, p.126) “antes da análise propriamente dita, o material reunido deve ser preparado. Trata-se de uma preparação material, e, eventualmente, de uma preparação formal...”.

A referida fase compreendeu o agrupamento das falas por assunto, o que posteriormente subsidiou a etapa de exploração do material, contribuindo na determinação das categorias de análises.

4.8.2 A exploração do material

A exploração do material compreendeu a definição das categorias de análise, para o registro das falas. Foram escolhidas duas narrativas de cada nível, por categoria, não sendo uniforme o padrão da sequência analisada. As categorias principais foram agrupadas em um quadro elaborado com o registro íntegro das falas. As subcategorias foram apresentadas conforme citação das falas, o que contribuiu para a identificação das categorias e subcategorias de análise. Ainda no que se refere a esta fase, foram realizadas algumas adequações nas categorias.

4.8.3 Tratamento e interpretação

O tratamento iniciou com a determinação das categorias de análise, que norteou todo o processo de interpretação dos conteúdos coletados.

- Determinação de categorias

A escolha das categorias foi realizada a partir das falas dos sujeitos e dos conteúdos sobre as fontes de dados e informações registradas no processo de atendimento ao cliente da ECT. Posteriormente, foi desenvolvida a relação das falas dos sujeitos da pesquisa com os documentos utilizados para análise, o que possibilitou chegar às categorias influenciadoras, da análise do estudo, no que se refere à utilização das informações geradas pelo sistema CAC para a melhoria da gestão organizacional.

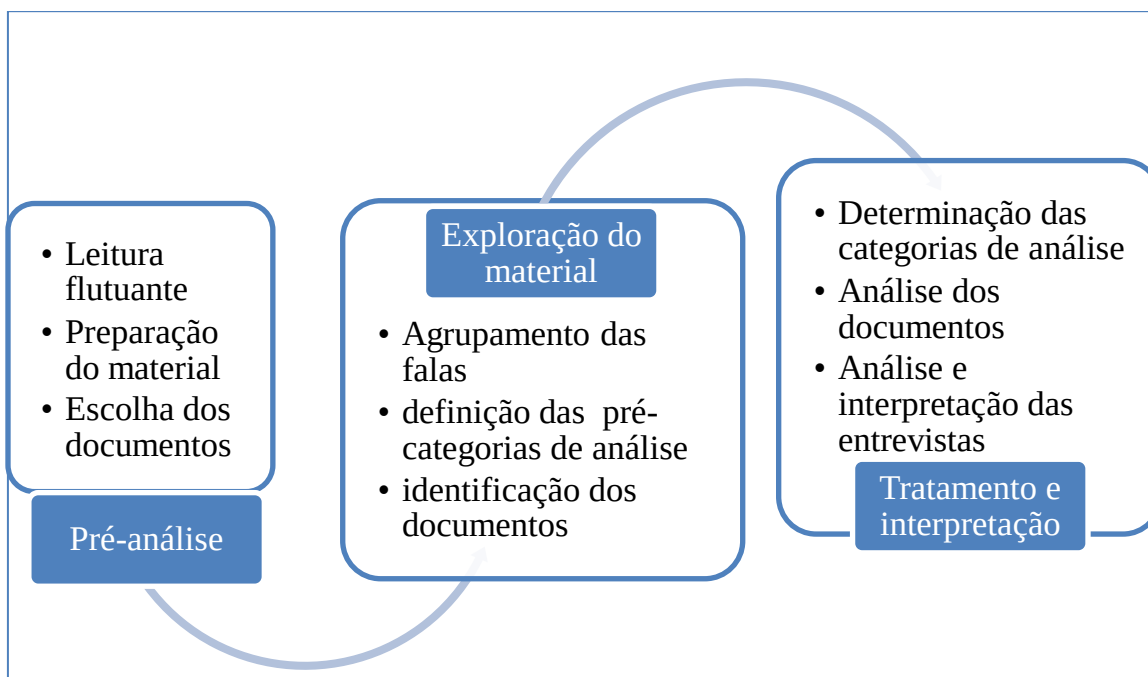
Ao se reportar à categorização Bardin (2009, p. 145) assevera que:

É uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

O agrupamento das narrativas dos dois níveis pesquisados proporcionou à visão sistêmica do conteúdo das falas a percepção das informações captadas no processo de investigação. As falas foram agrupadas seguindo o critério do pertencimento, ou seja, foram colocadas nas categorias as quais pertencem. A etapa seguinte compreendeu a interpretação das narrativas apresentadas.

Todas as etapas foram tratadas e analisadas conforme os direcionamentos norteadores de Bardin (2009), resultando na interpretação dos resultados coletados. O que derivou no processo de diagnóstico relativo à utilização das informações do CAC para tomada de decisão por meio da análise de conteúdo.

Figura 8 – Aplicação da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin,(2009).

A figura apresenta a visão do processo metodológico aplicado no presente estudo, com base no manual de Bardin.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, que estão divididos em categorias e subcategorias, segundo a técnica da análise de conteúdo, conforme a perspectiva dos níveis tático e operacional da ECT/DR/PB. Importa mencionar que as falas dos entrevistados, aqui consideradas, atendem ao critério de registro daquelas que traduzem os pensamentos com maior completude. Adota-se como legenda, respectivamente, a letra T e o número do entrevistado para referenciar o nível tático, da mesma maneira a letra O e o número quando este representa o nível operacional. Em obediência à resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 196/96¹ e a fim de não identificar o entrevistado, o número foi atribuído em ordem crescente.

5.1 OS CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (CAC)

Objetivando avaliar o fluxo informacional do CAC, necessário se fez subdividi-lo em etapas para melhor compreendê-lo. Assim, ao descrever o processo, tanto os entrevistados do nível tático quanto os do nível operacional iniciam suas falas se reportando às demandas dos clientes que usam a ECT, como elemento que deslança todo o processo, relacionando-as às causas e efeitos responsáveis pela existência do CAC e, de certa maneira, que podem contribuir com a gestão de toda a DR/PB.

Quadro 13 – Processo do CAC

Categoria: Processo do CAC	
Entrevistado	Falas
T-1	Tem uma rotina própria a partir da solicitação por parte do cliente externo. A empresa tem informações sobre reclamação, ou sobre processo, etc. Há uma filtragem para saber qual é a área, que pode responder àquele ponto, e é dado um prazo para aquela área dar parecer sobre a situação da demanda do reclamante ou de uma pessoa que faz elogio.
T-4	Nós recebemos as reclamações, sugestões via CAC, filtradas por setor e por área. Existem níveis de divisões que a depender do assunto são direcionados para as pessoas encarregadas de fornecer as respostas. Então, o sistema “fale com os correios” apresenta tudo on-line, ou seja, há respostas para os assuntos relacionados a cada área.
O-10	É feito pelo canal de atendimento no número 0800710100 ou pela Internet no

¹ **Fonte:** Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos. Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html

	< www.correios.com.br >. No lado direito superior tem um ícone chamado “fale com os correios” no qual o cliente clica, aparece um campo de diálogo onde ele registra sua satisfação ou insatisfação sobre nossos serviços.
--	---

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa, 2012.

De acordo com o quadro acima, verifica-se que os entrevistados, ao apresentar suas percepções do processo do CAC, abordaram-nas de maneira generalista e também pessoal, ou seja, apresentaram a visão de execução ou operação do sistema como é realizada a captação das informações do CAC e sua distribuição. Na verdade, focaram a fala conforme sua área ou setor de atuação, demonstrando com isso um nível razoável de especificidade no entendimento da própria rotina, em detrimento de uma percepção mais sistêmica do processo. Nesse sentido, percebe-se que os entrevistados possuem conhecimento assemelhado do processo sem distinção, seja do nível tático, seja do operacional, apresentando a visão individual da captação e distribuição das informações.

Essa etapa mencionada pelos entrevistados compreende a fase da informação coletada externamente que corresponde ao ciclo informacional, semelhantemente ao modelo do fluxo da informação organizacional representado por Beal. Outra fase identificada na fala dos entrevistados é a necessidade de requisitos no que se refere à obtenção e tratamento da informação. Quando a informação é tratada, armazenada e distribuída, a resposta ao cliente é apresentada posteriormente. Assim, passa-se à fase seguinte: informação produzida pela organização e destinada ao público externo. Dessa forma, identificam-se as fases de gerenciamento da informação, exceção feita ao descarte.

Analisando o processo do CAC, pelo contato do cliente com a organização, para registrar sua necessidade ou demanda junto à ECT, a entrada das informações ocorre pelos seguintes canais:

- Internet: na página dos correios onde o cliente acessa o sistema disponibilizado pela organização denominado de “fale conosco” ou “fale com os correios”;
- Telefone: pelo número 0800710100;
- Contato pessoal: utilizando as agências dos correios.

O cliente, ao estabelecer contato por um dos canais escolhidos, a informação representada pela demanda é registrada no sistema, cuja centralizadora, em nível nacional, encontram-se nos Estados de Minas Gerais (MG), São Paulo (SP) e Brasília (DF), que a envia para a Diretoria Regional que deu origem a demanda.

Além dessa centralizadora foi verificado no documento que trata da ajuda on-line que a centralização do serviço subdividia em três níveis de centralização conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 – Níveis de centralização dos CAC na ECT

1º nível: Serviço terceirizado, com sites em São Bernardo/SP, Nova Lima/MG e em Brasília/DF);
•É formado por operadores do 0800 e do Back Office da Central de Atendimento dos Correios.
2º nível: participantes da Central de Atendimento dos Correios
•é formado por uma equipe de técnicos dos próprios Correios (localizado na DR/SPM);
3º nível: ajuda on-line do Fale Conosco
•É formado por uma legião de colaboradores em todas as áreas da empresa”

Fonte: Adaptado de Relatório Ajuda on-line Fale Conosco (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012).

O 1º Nível de centralização de acordo com a figura 9, é terceirizado, o que pode proporcionar certa influência na forma ou tipo de informação coletada, uma vez que trata de pessoas que mesmo sendo treinadas para exercer a função, não possuem a visão sistêmica da organização, o que pode comprometer na quantidade de demandas direcionadas as Diretorias regionais e também no retorno ao cliente.

A DR/PB possui 23 caixas de coleta de informações do CAC no sistema “fale conosco”. Conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Caixas do CAC(Sistema “fale conosco”)

CAIXAS DO CAC			
1	AGÊNCIA FILATÉLICA	13	CST
2	CAE CGE	14	GCTCE
3	CDD CGE	15	GERAE
4	CDD CENTRO/JPA	16	GEVEN
5	CDD CRUZEIRO/CGE	17	INDENIZAÇÃO
6	CDD TORRE/JPA	18	OUVIDORIA
7	CDD BESSA/JPA	19	REVEN-01
8	CDD CRISTO/JPA	20	REVEN-02
9	CDD MANGABEIRA/JPA	21	REVEN-03-PATOS
10	CEE CAMPINA GRANDE	22	REVEN-03-SOUSA
11	CEE JOÃO PESSOA	23	UD PATOS
12	COORDENAÇÃO DO CAC		

Fonte:(EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012).

As caixas da DR/PB são distribuídas por setores das áreas operacionais e de atendimento. Cada caixa possui atribuição específica, de armazenar as demandas dos clientes originárias do CAC, para responder acerca das pendências relacionadas ao setor responsável em que ela está inserida.

O Coordenador do CAC e o ouvidor possuem a visão sistêmica de todas as informações dos clientes, enquanto os operadores do sistema nos níveis tático e operacional possuem a visão das informações apenas de sua caixa. As caixas têm a função de armazenar as demandas dos clientes, por áreas e por setores. É importante enfatizar que o tratamento fornecido à demanda após a distribuição pelo Órgão Centralizador em nível nacional, como no regional pelo Coordenador e Ouvidor, chega à área e ao seu respectivo setor, que detêm os subsídios essenciais à resposta ou solução da demanda. Isso é o que reforça o caráter específico das atribuições das caixas nos diversos níveis hierárquicos durante o fluxo ou caminho que segue a demanda até seu fechamento, ou seja, a resposta ao cliente.

A informação ao ser direcionada para a DR/PB entra na caixa da Coordenação Regional e nas caixas dos setores responsáveis pela análise da solicitação, que fazem parte da área sistêmica da regional, normalmente responsável por uma etapa do processo ou ciclo produtivo da empresa, o fluxo postal, e respondem ao cliente ou fazem o redirecionamento da solicitação para outro setor com possibilidade de resposta mais precisa para atender à demanda, tornando mais pontual e específica a atribuição de resposta e solução ao que lhe foi encaminhado pelos demais níveis do sistema. Assim, há caixas que têm realmente especificidades, além das atribuições gerais que competem a cada uma.

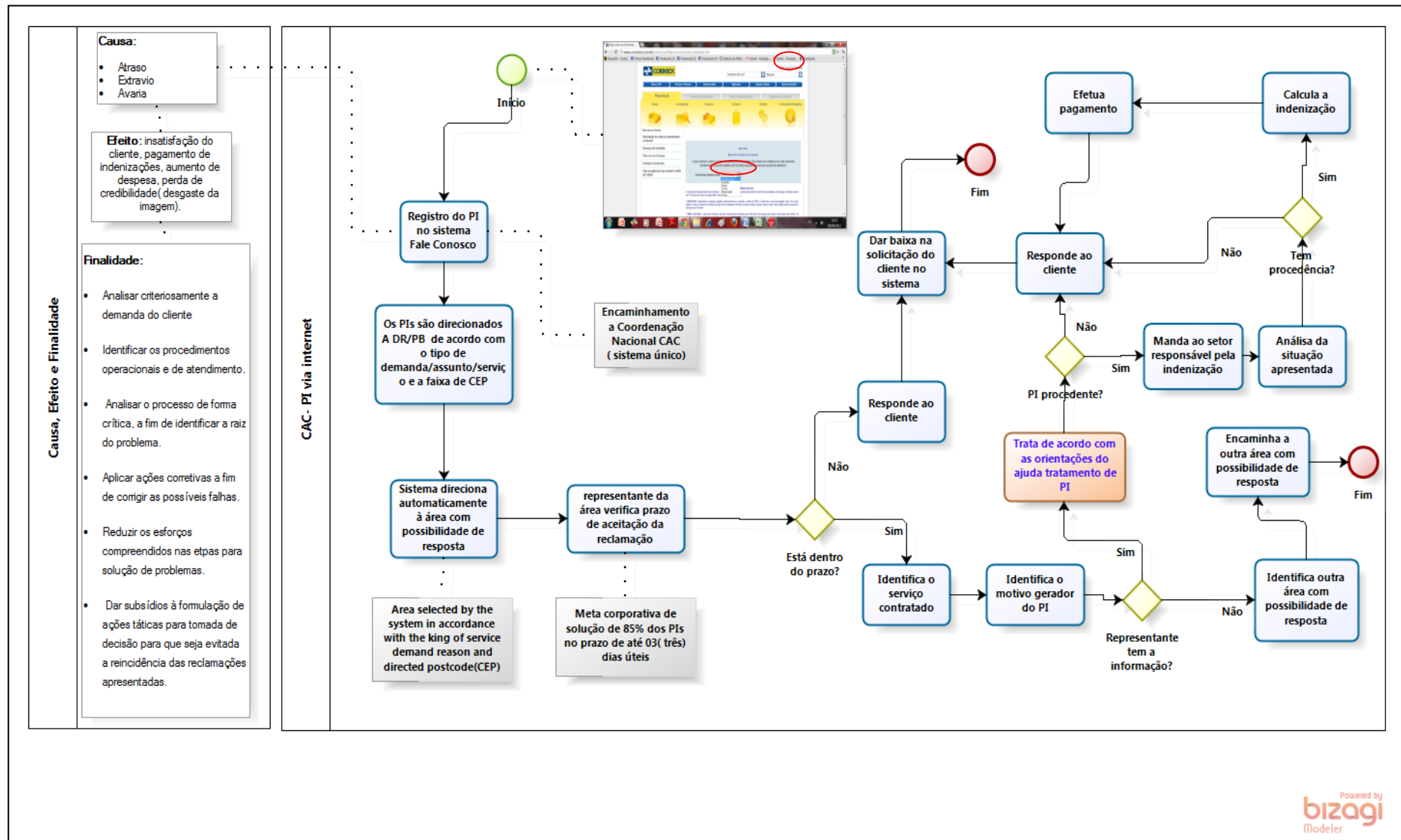
O sistema disponibiliza respostas padronizadas para as solicitações rotineiras, objetivando agilizar o tempo de atendimento e reduzir os erros na digitação do texto resposta. Essa opção é disponibilizada ao colaborador para auxiliar na comunicação com o cliente, porém ele pode optar pela forma personalizada de acordo com a situação.

Conforme apresentado pelos entrevistados, percebeu-se clareza na descrição do processo do CAC nos dois níveis. Porém esperava-se uma abordagem mais aprofundada, exigindo conhecimento também mais generalista em relação à totalidade do processo.

A fim de subsidiar a descrição do processo segundo a causa, efeito e finalidade, buscou-se a relação das causas que apresentaram maior frequência nas demandas dos clientes.

- Causa: refere-se ao fato gerador do problema apresentado pelos clientes.
- Efeito: refere-se à consequência da causa em relação ao cliente;
- Finalidade: refere-se à utilidade das informações do CAC para tomada de decisão e consequentemente o desenvolvimento da gestão. De acordo com a Figura 10.

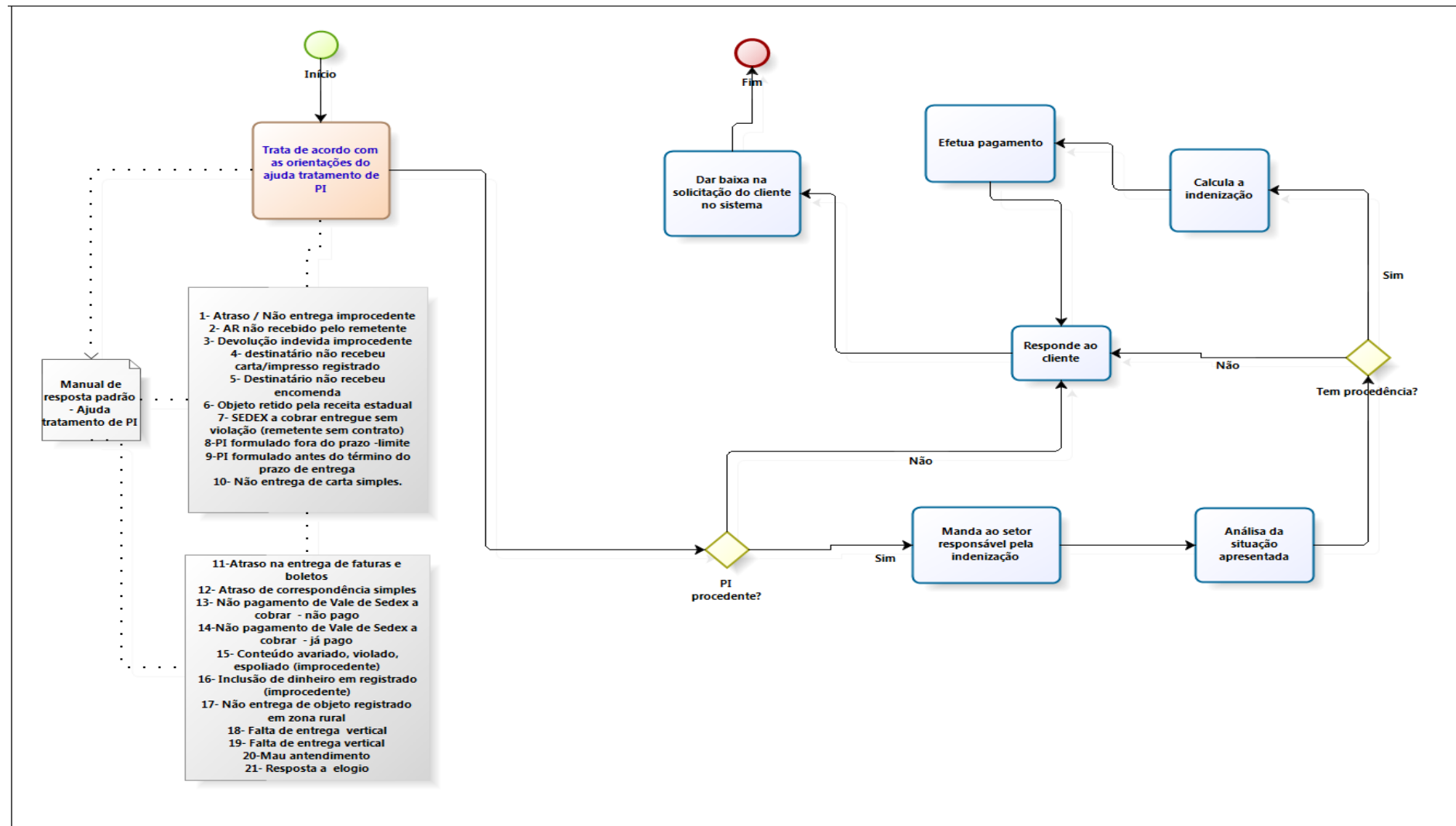
ANÁLISES DOS RESULTADOS

Figura 10 – Mapeamento do PI via *internet*- causa, efeito e finalidade:

Fonte: Elaboração própria, 2012.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

Figura 11 – Detalhamento do tratamento de PI particionado



Fonte: Elaboração própria, 2012.

As figuras anteriormente apresentadas sugerem que por meio das informações captadas pelos CAC, sobretudo, no Fale conosco, poderão gerar um efeito residual em sua utilização, a partir das informações produzidas pode-se traçar um perfil das causas originárias das demandas para formulação de ações táticas a fim de subsidiar as decisões, o que poderá refletir na melhoria da gestão, resultando em efeitos positivos no que se refere à satisfação dos clientes, redução de despesas com pagamento de indenização e, sobretudo, como ferramenta não apenas para atendimento das exigências legais, mas, na utilização da potencialidade das informações ali geradas, podendo ser considerado como uma ferramenta de gestão.

A indenização é definida na intranet como “a compensação financeira, ao remetente ou ao destinatário ou à pessoa para quem os respectivos direitos tenham sido transferidos, quando constatada irregularidades na prestação dos serviços postais e telemáticos”.(EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012).

O montante pago de despesa com indenizações no período compreendido entre 2009-2011 está descrito no Quadro 15.

Quadro 15 – Despesa com indenização.

Despesa com Indenização				
Período/motivo	Atraso	Extravio	Avaria	Total
2009	387,80	4.297,86	370,00	5.055,66
2010	10.928,95	9.885,14	419,20	21.233,29
2011	26.447,16	12.744,46	-	39.191,62
Total	37.763,91	26.927,46	789,20	65.480,57

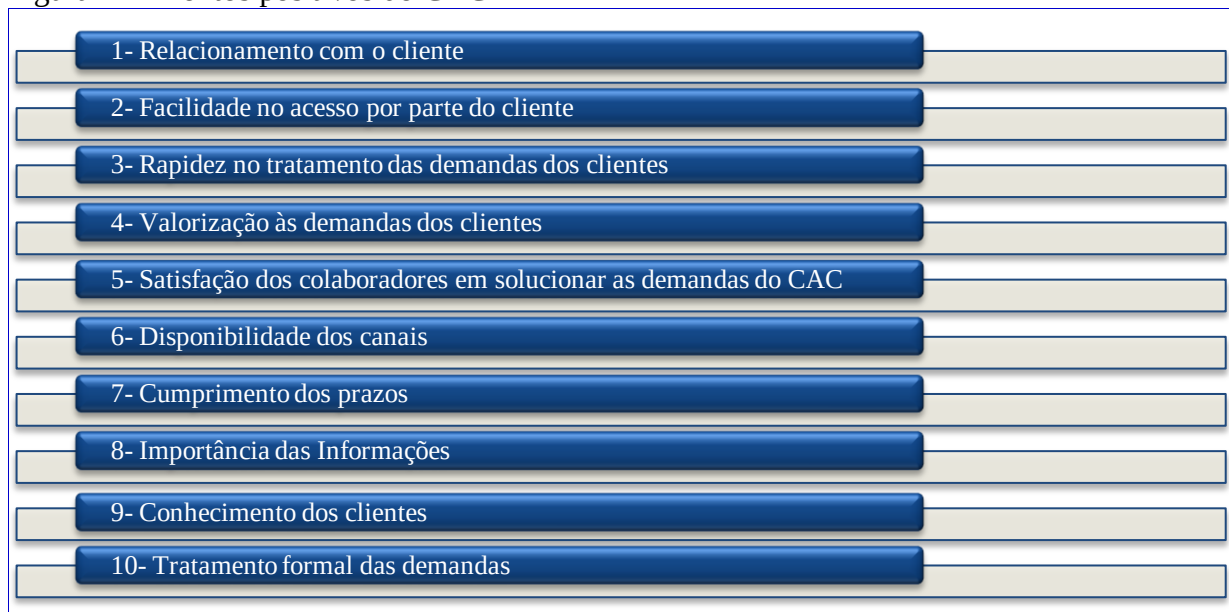
Fonte: (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS..., 2012).

Confirmando as falas dos entrevistados ao mencionar que a reclamação mais frequente se refere ao motivo de atraso, fator diretamente relacionado ao fluxo postal, sugere-se que se faça a análise tomando por base as informações geradas no sistema, a fim de aplicar ações corretivas, o que poderá suscitar em procedimentos mais eficazes e eficientes para o cliente e para a organização.

5.1.1 Pontos positivos do CAC

As considerações dos entrevistados sobre os pontos positivos do CAC encontram-se pontuadas na Figura 12.

Figura 12 – Pontos positivos do CAC



Fonte: Elaboração própria, 2012.

O primeiro ponto positivo, abordado a partir das falas dos entrevistados, foi o **relacionamento com o cliente, indicado no item 1**. Restou evidente o reconhecimento por parte dos colaboradores sobre a importância atribuída ao relacionamento estreito e produtivo com o cliente, retomando o pensamento de Teixeira Filho ao ressaltar que os consumidores necessitam de transparência nos processos, para se sentirem cada vez mais bem atendidos. Os CAC proporcionam esta situação favorável do ponto de vista do cliente que dispõe de um serviço de acesso às informações e pelo ângulo da organização que obtém resposta para as necessidades e pode adequá-las aos serviços por ela ofertados. Assim, os gestores expressaram: “O relacionamento com cliente, um ponto positivo para estruturar nossas ações de fortalecimento com o cliente”, T-5.

O entrevistado T-5 aborda a importância do relacionamento com o cliente, como forma de desenvolver ações com intuito de atraí-lo para a organização. E conhecedores de empresas que desenvolvem atividades semelhantes as da ECT, necessitam de vantagem competitiva para vencer a concorrência, como deixa entrever revelar o entrevistado: “É uma forma de poder, de relacionamento, uma fonte inesgotável de informação e contato com o cliente”, T-1. Os entrevistados T-5 e T-1 seguem a mesma linha de pensamento ao indicar o contato com o cliente como fonte inesgotável de informação e de avaliação dos serviços prestados pela empresa. Mais uma vez reforçando o pensamento de Teixeira Filho ao afirmar

que o contato externo possibilita aquisição de informações sobre clientes, processos e produtos.

O segundo ponto positivo indicado nas falas se refere à **facilidade no acesso por parte do cliente**, argumentado pelo entrevistado O-12 nos seguintes termos: “A facilidade do cliente em acessar o canal, ajuda muito e é ponto positivo para a empresa, que possui formulário bem explicativo, disposição para auxílio, pois como os dados são bem distribuídos, ajuda na apuração”.

O entrevistado T-4, com referência ao item mencionado, afirma que: “O sistema hoje é bem organizado, o que proporciona facilidade para trabalhar nele”. Acrescenta que isso acontece tanto por parte do cliente interno (colaboradores da organização), como do cliente externo (usuários do CAC).

Esse item apresenta pensamento convergente nas falas dos entrevistados dos dois níveis. Eles mencionaram o sistema como um canal facilitador do acesso pelo cliente às suas demandas junto à ECT, porque o entendimento e as informações necessárias para promover sua solicitação, movida por interesse pessoal, estão disponibilizados, agrupados e categorizados para que possam escolher a que justifica e reflete sua necessidade. Importante para a organização que acolhe seus clientes, porquanto evita ou ao menos reduz a ambiguidade na demanda de informações originadas do público consumidor. É também uma maneira de possibilitar e facilitar a eficácia de decisões empresariais e, conseqüentemente, a prestação de melhores serviços, ou mesmo a geração de vantagem competitiva, tendo em vista que as pessoas estão cada vez mais se habituando a utilizar as mídias interativas, como afirma Teixeira Filho, e por meio delas possibilitar que as empresas conheçam mais de perto as necessidades dos clientes.

O ponto positivo a seguir refere-se à **rapidez no tratamento das demandas dos clientes**, item 3. O entrevistado T-5 apresenta o seguinte argumento: “A forma descentralizada dos centros de distribuição responder evita criar respostas padronizadas que, na verdade, são só uma satisfação, e dá realmente um atendimento mais personalizado à demanda daquele cliente”.

O argumento anterior está pautado na forma descentralizada de desenvolver respostas ao cliente do CAC. Portanto, identifica-se que o sistema permite flexibilidade, ou seja, autonomia nas respostas dos colaboradores para com os clientes, possibilitando tratar de forma detalhada cada questão apresentada. Esta situação resulta em responsabilidade considerável diante do contato com o cliente, pois, o colaborador representa a voz da empresa perante este.

O entrevistado T-7 apresenta a relevância da informação nos níveis organizacionais, e destaca a importância de ver o CAC como parte do negócio atribuindo valor às informações ali registradas, quando afirma que: “A informação permeia tanto o nível vertical como o horizontal, encarado como parte do negócio. Daí a importância do canal de relacionamento com o cliente”.

A valorização às demandas dos clientes é o ponto a seguir, destacado pelo entrevistado T-5 ao afirmar que: “A importância que o cliente virtual tem é tão e quão importante como o físico”. Conforme citado, há comprometimento dos gestores e colaboradores tanto com o cliente físico como com o virtual, o que se relaciona ao trabalho com foco no cliente, na valorização do seu contato e solicitação.

Como mencionado anteriormente pelo entrevistado T-7, ao se referir à rapidez no tratamento das demandas dos clientes, a informação permeia todos os setores da organização e todos os processos, possibilitando ao gestor tomar decisão a partir das informações a este disponibilizadas. Esta ação pode se realizar mesmo com limitação de informações do sistema CAC pelos diversos setores. Enquanto isso o entrevistado O-8 revela que: “A ciência, enquanto empresa, tomando conhecimento de um problema que pode ser geral para a população”.

No que se refere **à satisfação dos empregados em solucionar as demandas do CAC**, o entrevistado T-3 em sua afirmação pontua que: “O envolvimento das unidades com as respostas, todos temos maturidade nisso. Todo mundo termina tendo a obrigação do cumprimento do prazo de resposta”.

Ao se reportar ao cumprimento do prazo de resposta, o documento na organização que sustenta sua fala é o documento gerencial denominado de Relatório de Avaliação Empresarial o RAE, onde são apresentados todos os indicadores da organização com os seus respectivos pesos.

A mesma linha de pensamento é desenvolvida pelo entrevistado T-4 sobre o empenho dos colaboradores em responder ao cliente. Além deste ponto, o entrevistado menciona a questão da qualidade de resposta ao reportar que: “O empenho do pessoal mesmo com uma gama de atividades, eles conseguem responder. Muitas vezes questiono algumas qualidades de respostas, mas de uma forma geral existe o cumprimento da resposta ao cliente”.

Verificou-se que existe comprometimento considerável das áreas e setores envolvidos, principalmente para atender à mensuração do indicador de prazo de resposta, o que repercute positivamente no gerenciamento de competências e resultados (GCR) de cada

colaborador envolvido, inclusive dos gestores. Por outra perspectiva pode resultar em recorrência por parte dos clientes insatisfeitos com a qualidade da resposta, o que reflete no uso de indicadores exclusivamente para alcançar resultados quantitativos.

No nível operacional, o entrevistado O-14 evidencia seu pensamento ao afirmar que:

Apesar de estar há mais de 4 anos nisso aqui o que me deixa um pouco triste é quando nós não conseguimos atender no tempo real ao cliente, porque hoje quando a empresa está se preparando para mudanças profundas para uma classe mundial, quase não enxergamos essas mudanças e transformações. Mas elas estão acontecendo, e espera-se que o pessoal tenha um olhar melhor para o “fale conosco” o que na realidade foi dito anteriormente. Tem gente que não dá importância, apesar de ser um indicador estratégico, mas no contexto geral tá muito bom e com certeza vai avançar muito talvez quando forem apresentados os pontos fortes e os pontos fracos. A oportunidade para a melhoria do sistema “fale conosco”, que abra o coração e os olhos da alta gestão.

Verifica-se, no depoimento do entrevistado, o comprometimento no atendimento da demanda do cliente bem como a conscientização do cenário em que a empresa está inserida, onde a informação dos CAC pode ser utilizada para desenvolver a melhoria contínua na gestão, identificada por meio da análise *SWOT* em que são identificados pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

O ponto positivo mencionado na sequência foi a **disponibilidade dos canais**, segundo afirma T-3: “O cliente pode fazer isso através da Internet, através do telefone, através da própria unidade. Vindo a uma unidade de correios pode formalizar esse tipo de reclamação, eu acho que ele é bem atendido”. O cliente relata as várias possibilidades de relacionamento com a empresa, de forma que o cliente tenha opção de escolher conforme sua necessidade e disponibilidade de acesso para ter sua solicitação atendida a contento.

O sétimo ponto positivo apresentado pela maioria dos entrevistados foi o **cumprimento dos prazos**. A abordagem do entrevistado T-3 reporta-se à maturidade do cliente interno em cumprir os prazos para as respostas. Verificou-se que os envolvidos estão preocupados e comprometidos com o prazo de resposta ao cliente, confirmando as informações obtidas no 5º ponto positivo, que se relaciona com o atendimento do indicador de resultado, conforme apontado por Beal quando da classificação dos indicadores de desempenho. Fora também mencionado pelo entrevistado T-7 a questão do cumprimento do prazo que é latente entre os funcionários, pois está registrado em determinação documental para sua execução.

A importância das informações, que podem ser extraídas a partir do contato com o cliente, é apresentada pelo entrevistado O-8 quando frisa que: “A partir da reclamação do

cliente conseguimos monitorar e revisar nossos processos, dar um *feedback* ao cliente, o que eu considero muito importante”. Além dessa abordagem, o entrevistado afirma que: “Não só recebemos reclamação, mas também elogios, sugestões e outras reclamações, então eu considero muito importante”.

Importância das informações do CAC foi destacada como o 8º ponto positivo. O que se traduz na fala do entrevistado a seguir:

Quem está no processo tem mais facilidade de verificar que em toda a organização permeia a visão do “fale conosco” como muito importante. Não é só uma opinião pessoal, na verdade a empresa encara o “fale conosco” como um pós-venda. É uma oportunidade de recuperar um cliente ou evitar que ele saia para a concorrência. (T-7).

Verificou-se na fala dos entrevistados que o “fale conosco” é uma importante ferramenta para estabelecer a relação com o cliente, o que relaciona ao fator determinante de comportamento como citado anteriormente por Beal. Na perspectiva do sistema, foi citado que o canal não é utilizado apenas para situações de insatisfação, mas, para outras situações de satisfação, bem como apresentação de elogios e sugestões o que pode influenciar nos processos e serviços ofertados e sejam favoráveis aos objetivos da organização. As respostas convergem tanto no nível tático, como no operacional.

O penúltimo ponto positivo, apresentado a seguir, refere-se ao **conhecimento dos clientes**. Sobre ele, o entrevistado O-11 menciona que: “Você conhece muito mais o cliente através do CAC porque a informação sai da agência e passa para um nível maior, chegando à alta gestão. Se não houvesse o CAC ficaria difícil conhecer o cliente, porque teria que ter muito tempo para estar ali”.

Neste depoimento encontra-se implícita a importância do desenvolvimento das TIC que proporcionou o surgimento do CAC para conceder acesso a informações tanto do ambiente interno como do ambiente externo. Do ponto de vista dos gestores, o CAC ajuda a proporcionar um tratamento mais qualitativo às questões do cliente, atendendo suas necessidades em menor tempo possível, sem se deslocar do local de trabalho, possibilitando o conhecimento do processo fornecido ao cliente na atividade fim da empresa. Os entrevistados dos dois níveis apresentaram pensamentos convergentes na atribuição à importância das informações do CAC.

O último ponto positivo destacado reporta ao **tratamento formal das demandas**.

A empresa, ao centralizar, trata de forma corporativa seus canais de atendimento ao cliente e padroniza. Padronização e centralização têm uma aparente contradição, mas a empresa padronizou para ficar próxima de seus

clientes, porque antes, muita coisa era resolvida na informalidade, por telefone, e hoje não é mais tratada da forma anterior. (T-7).

Como mencionado antes e agora indicado pelo entrevistado, o monitoramento periódico desses indicadores, resultantes do uso dessa ferramenta, apresentou melhoria na gestão das informações do CAC, e no comprometimento dos colaboradores para o cumprimento dos prazos estabelecidos no contato com o cliente. O monitoramento é realizado pela ouvidora e pela coordenação do CAC, com visibilidade de todas as informações, o que possibilita gerenciar as respostas e os prazos de respostas determinados para o retorno da informação ao cliente, ou seja, a satisfação ou insatisfação frente à demanda solicitada.

Os dez pontos positivos são recorrentes nas respostas dos entrevistados, denotando considerável convergência no seu pensamento. São conjecturas frente às ações executadas e percebidas, reflexões decorrentes das ações desenvolvidas com base no trabalho executado com subsídio das informações do CAC.

5.1.2 Pontos negativos do CAC

A ampliação da descrição sobre o CAC considerou também que seria normal haver pontos negativos, ainda que somente na visão dos colaboradores internos da Empresa. Mas é importante conhecer essa visão, porquanto existem possibilidades de haver melhoria com a tomada de decisões acertadas. Como é possível verificar na Figura 13, os pontos negativos aparecem em menor número que no item anterior. O que também se considera dentro de níveis condizentes, visto que do contrário haveria prejuízo para a Empresa e para suas atividades como um todo.

Figura 13 – Pontos negativos do CAC

1-Falta de tratamento qualitativo das informações do CAC
2- Volume de reclamações e de indenizações
3- Desatualização do SRO
4- Igualdade no tratamento das caixas do CAC
5- Redirecionamento das informações do CAC para outras áreas.
6- Falta de informação ao cliente

Fonte: Elaboração própria, 2012.

O primeiro ponto apresentado por alguns entrevistados foi à **falta de tratamento qualitativo das informações do CAC**, conforme mencionado:

Não trabalhar de modo sistemático e com maior profundidade a qualidade dessas informações. O correio procura responder e atender a tempo o cliente, mas a qualidade das perguntas para gerar novas informações sobre determinadas questões, às vezes, não é tratada como deveria ser; não há uma sistemática. (T-1).

A partir da perspectiva das falas de alguns entrevistados, o primeiro ponto negativo relaciona-se à não utilização da 1ª dimensão do uso da informação citada anteriormente por Choo, em que existe a possibilidade para extrair do ambiente externo as oportunidades de melhoria para os processos e serviços ofertados. Na perspectiva do CAC poderá resultar em uma análise crítica do processo e, em consequência, promover a aplicação de ações corretivas futuras que poderão gerar resultados para a organização. O sentimento de ausência da análise qualitativa de informações do CAC foi encontrado na fala de 43% dos entrevistados no nível tático.

Diante das informações das entrevistas, verificou-se que existe tratamento qualitativo de algumas informações extraídas do CAC, em algumas áreas pesquisadas, porém, de um modo geral, ressen-te-se da sistematização das práticas.

O segundo ponto indicado nas falas se refere ao **volume de reclamações e de indenizações** argumentado pelo entrevistado T-5 nos seguintes termos: “O volume de reclamações que até tem diminuído muito, mas, assim eu não sei se o canal é bem utilizado pelos clientes. Eu não sei se é falta de informação aos clientes de como utilizá-lo”. Nota-se, a partir da fala desse entrevistado, que a justificativa para o volume de reclamações e indenizações pauta-se em duas possibilidades: a forma de utilização do canal de atendimento, o que é decorrente da segunda, a falta de informação do cliente. Em nível operacional, O-8 apresenta sua abordagem ao item mencionado, ao afirmar que:

Através de relatórios que recebemos de todas as regionais do Brasil, nós temos informações referentes a despesas de indenizações por atraso, indenizações por extravio, ou outros motivos. Verificamos o que foi apurado durante o processo de pedido de informação do cliente para dar prosseguimento. Aqui na nossa gerência, vamos mais fundo, buscamos saber qual é a causa que realmente gerou aquela indenização; se houve indenização é porque a responsabilidade é da ECT, porque houve falha. Então a gente tem que apurar para saber quem foi o responsável.

Quando ele aborda a forma de utilização das informações do CAC, percebem-se indícios do trabalho desenvolvido no tratamento das informações, em que sua área busca identificar e compreender a causa do problema, atribuindo responsabilidade às áreas identificadas. Tal situação frente à demanda do cliente é necessária, porém é imprescindível

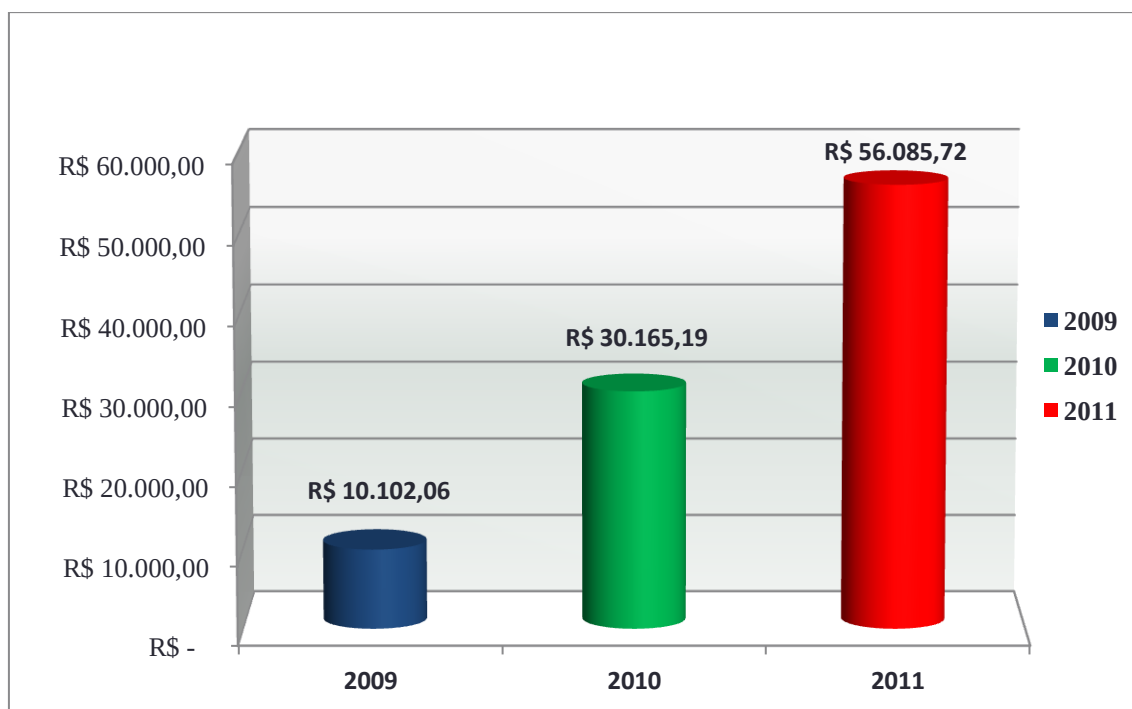
que a organização capte a informação, tome decisões para minimizar falhas no processo dando retorno como subsídio para o fluxo do CAC.

Quando ele aborda a forma de utilização das informações do CAC percebem-se indícios do trabalho desenvolvido no tratamento das informações, em que sua área busca identificar e compreender a causa do problema, atribuindo responsabilidade às áreas identificadas. Tal situação frente à demanda do cliente é necessária, porém é imprescindível que a organização capte a informação, tome decisões para minimizar as falhas no processo dando retorno como subsídio para o fluxo do CAC.

Isto que está sendo exposto, certamente se apresentará no futuro com a diminuição do volume de indenizações pagas na DR/PB.

Isto que está sendo exposto certamente se apresentará no futuro com a diminuição do volume de indenizações pagas na DR/PB, conforme demonstrado no Gráfico 5, que apresenta uma sequência histórica dos três últimos anos disponíveis.

Gráfico 5 – Volume de indenizações pagas/ ano- ECT/DR-PB



Fonte: Relatório de indenizações-CAC 2009-2011, disponível em Coordenação do CAC. DR/PB

Há um aumento significativo das indenizações pagas ao longo dos anos analisados. O ano de 2010 apresenta um acréscimo de aproximadamente 198,60% em relação ao ano de 2009. No ano seguinte, o volume de indenizações teve uma elevação de aproximadamente 85,92%, representando um aumento significativo, que repercutiu não só no resultado

econômico-financeiro da empresa, mas na insatisfação do cliente, que mesmo recebendo uma resposta pecuniária à sua solicitação, não soluciona a inconformidade da situação.

Acredita-se que o tratamento qualitativo da informação, sendo compreendido como resultado residual do processo em tela, poderá produzir indicadores positivos na redução do volume de indenizações e reclamações, conforme mencionado anteriormente, pois, corrigirá as inconformidades do processo e, conseqüentemente, diminuirá seu índice de ocorrência.

O ponto negativo a seguir apresentado nas falas se refere à **desatualização do Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO)**. T-7 afirma que: “O sistema de rastreamento encontra-se em desvantagem em relação aos sistemas dos concorrentes, prejudicando em algumas situações o prazo de apuração da qualidade da informação que passa ao cliente”.

Relacionando à fala dos entrevistados, trazemos o pensamento de McGee e Prusak ao abordar a situação das organizações no mercado. Em se tratando da ECT, ela encontra-se com a maior parte de seus produtos em livre concorrência, os demais em regime de monopólio, deste modo, a organização necessita cumprir com as exigências no atendimento da qualidade frente às necessidades dos clientes. É de se esperar que todos os sistemas paralelos e fornecedores de dados para o CAC estejam na condição de suprir com precisão este sistema sob pena de que as respostas aos clientes e informações residuais, que possam ser utilizadas gerencialmente para tomada de decisão, não sirvam ou desvirtuem a interpretação da situação, gerando insatisfação pelo lado do cliente e decisões equivocadas por parte do gestor, para tanto há de considerar que as decisões ocorrem a partir da classificação apresentada por Oliveira, em sequência de eventos iguais para tanto podem ser utilizadas decisão programadas e as não programadas são aquelas que necessitam de maiores apreciações tomadas conforme cada tipo de situação apresentada.

A **igualdade no tratamento das caixas do CAC** é o ponto destacado a seguir, na fala do entrevistado T-7 quando afirma que: “Atualmente tratamos igual todas as caixas. O indicador que nós temos de prazo de resposta é igual para todas as caixas. Como eu disse, tem caixa aqui com necessidade de mais tempo para tratar o pedido de informação do cliente”.

Por meio das entrevistas, percebe-se um tratamento igualitário para as caixas de informações do CAC, o que compromete o prazo de resposta das questões que necessitam de maior aprofundamento para sua resolução. Também se menciona que existem situações que os correios podem apresentar resposta e resultado em curto prazo de tempo, mas há situações que demandam maior tempo para sua análise, conforme destacado pelo seguinte entrevistado.

Para dar maior agilidade na resposta ao cliente, o ideal é que tivéssemos resposta imediata. Muitas vezes não há resposta imediata. Existem consulta a documentos e consulta a outras unidades. Como é um país continental, a velocidade das coisas é muito grande, mas de modo geral o sistema é muito bom, muito bom. (O-8).

Além desta perspectiva, apresenta-se o fator tempo relacionado às ações a serem desenvolvidas para obter a resposta e disponibilizá-la ao cliente, atribuindo essa situação à dimensão do país. Ainda assim, considera o sistema utilizado pela organização como muito bom. A maioria dos entrevistados mencionou a temporalidade como fator considerável para as especificidades das caixas que necessitam de ajustes de acordo com a demanda solicitada, o que confirma o pensamento refletido em um dos elementos determinantes da tomada decisão, indicado na figura 3.

O ponto negativo mencionado na sequência foi o **redirecionamento das informações do CAC para outras áreas**. O entrevistado O-10 aponta que:

Por mais que exista a centralizadora nacional que filtra as demandas e encaminha para as unidades, estas não absorvem a informação, não querem se responsabilizar e ficam redirecionando para outra área. Enquanto isso o cliente fica esperando, e conseqüentemente ocorre a demora no prazo de fechamento da resposta, o que gera sua insatisfação e temos que responder no mínimo tempo possível. (O-10).

A mesma linha de pensamento é apresentada pelo entrevistado O-11 ao abordar o redirecionamento da informação e também a ausência de fazer uma filtragem que dê o direcionamento correto para as demandas, ao salientar que: “Até hoje não há um filtro, por mais que a gente solicite à gerência de atendimento, digamos que eu não só recebo demandas de atendimento, a grande maioria é de distribuição. Então temos que fazer o redirecionamento e tempo é ouro”.

Pelas falas dos entrevistados O-10 e O-11, é possível observar que a informação direcionada para áreas distintas da responsabilidade de resposta traz, como consequência, a perda de tempo para solucionar demandas inerentes a essas áreas, o que pode provocar o acúmulo da demanda do cliente. Essa consideração foi apresentada apenas no nível operacional, motivo pelo qual só foram mencionadas as falas do nível citado. Essa percepção pode ser resultante do contato direto com as demandas dos clientes, uma vez que eles vivem essa situação mais próxima na execução do seu trabalho.

O sexto ponto negativo, apresentado pelos entrevistados, refere-se à **falta de informação ao cliente**, conforme observado pelo entrevistado O-12 ao mencionar que há falta de exigência nas embalagens. “Em minha opinião nós temos muita dificuldade com

embalagem na postagem. Se houvesse mais exigência com relação à embalagem, então o número de objetos avariados diminuiria também”.

A prática do exercício profissional suscitou a reflexão apresentada. Se a avaria é causada por embalagens inadequadas, e fosse eliminada com informações ao cliente, poderia proporcionar a redução de reclamações, dentre as quais se destaca aquela sobre embalagens. Além dessa situação, o entrevistado sinaliza outra questão decorrente da experiência profissional ao afirmar que:

Declaração de valor. O cliente posta um objeto de alto valor, e algumas vezes não quer declarar para não pagar uma taxa maior. Deixar isso por conta do cliente é muito bom quando dá certo, mas quando não dá, ele atribui a culpa ao balconista dizendo que ele não esclarece, mas esclarece; se postou uma coisa de valor tem que declarar o valor. (O-12).

O entrevistado O-9 esclarece em relação ao item em questão que:

Não vejo nenhum ponto negativo. O processo já é um trabalho que foca o cliente, principal destinatário de nossos esforços. Acredito que não, o CAC já foi desenvolvido como uma ferramenta boa para suprir as necessidades da empresa. Acredito que no momento não temos pontos negativos não.

O entrevistado O-9 afirma não encontrar pontos negativos em relação ao CAC. Diante da quantidade de objetos postados e da dimensão da empresa, tal afirmativa merece ser refletida para compreensão dos processos ali desenvolvidos, pois sempre há possibilidades de melhoria ainda que se considere a quantidade de pontos positivos, porquanto estes também podem ser aperfeiçoados.

Os pontos negativos apresentados indicaram fatores diretos e indiretos relativos ao CAC. Ainda assim, identificou-se que o processo do CAC está consolidado com uma sistemática própria bem como está padronizado na organização. Isso contribui para que os clientes tenham um tratamento igualitário.

5.2 IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO CAC PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Além dos pontos positivos e negativos, que constaram do item anterior, que constituem uma avaliação dos clientes internos / colaboradores da Empresa ao CAC, os entrevistados foram instados a atribuir grau de importância ao CAC para a organização. Seguindo o procedimento anterior, os entrevistados nos níveis tático e operacional apresentam suas percepções.

Quadro 16 – Grau de importância atribuído ao CAC

Categoria: Grau de importância atribuído ao CAC para o desenvolvimento da organização	
Entrevistados	Falas
T-5	É muito importante porque o cliente quando entra no questionamento, ele não quer que só a carta física ou a correspondência chegue lá, mas as informações precisam chegar com qualidade. Então pra mim, entre o físico e o virtual, vejo como a mesma coisa. Eu considero muito importante.
O-8	Eu acho primordial, muito importante mesmo, é uma fonte valiosa que temos para melhorar a qualidade dos serviços.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

De acordo com o quadro acima, verificou-se a partir da escala apresentada na entrevista, que 100% dos entrevistados atribuíram o grau máximo às informações do CAC para o desenvolvimento da organização. O que corrobora o pensamento salientado no primeiro ponto positivo do CAC ao reconhecer a relevância das informações ali apresentadas, inclusive gerando oportunidade de melhoria nos processos. Cerca de 43% dos entrevistados do nível tático e aproximadamente 14% do nível operacional retomaram, neste questionamento, seus posicionamentos anteriores ao reportar a ausência de tratamento mais qualitativo das informações do CAC, reforçando seu uso para a tomada de decisão e o desenvolvimento da organização. Eles demonstram seu posicionamento acerca dessa questão que afeta a gestão de modo mais abrangente, e não apenas a do CAC. Este visto, portanto, como um microambiente ou microprocesso existente da empresa, atingindo fortemente suas atividades fins. Os demais entrevistados não aprofundaram a questão em seus relatos, o que pode sinalizar a pouca utilização da informação emergente a partir do processo do CAC, ou ainda não se deram conta da potencialidade dessas informações para a formulação de ações gerenciais de melhoria contínua em todos os órgãos que compõem a regional. Há, portanto, uma disparidade entre estes e os que estão ligados diretamente ao negócio da empresa e que se preocupam e definem os resultados finais da empresa.

Estabelece-se, conseqüentemente, um possível desvirtuamento, ou pelo menos uma miopia da importância do sistema de relacionamento com os clientes, refletido no CAC, para a gestão em seus diversos níveis hierárquicos. Observa-se, diante dos posicionamentos demonstrados, que a informação emergente do CAC como efeito residual positivo para a gestão nos níveis estratégico, tático e operacional é percebida pelos colaboradores e gestores, contudo não é conduzida de maneira eficiente e sistemática para o processo gerencial de tomada de decisão para formulação de ações de melhoria de curto, médio e longo prazo. Tal percepção pode ser reforçada pelo aumento do número de indenizações pagas, pelo

aumento de reclamações e pelo tratamento dado ao CAC em relação aos demais indicadores constantes no RAE.

A Figura 7 correspondente ao mapeamento do fluxo da informação, inclusa no capítulo 4, sob o título reconhecendo o campo empírico. Percebe-se que a informação não flui do microambiente do CAC para o macroambiente organizacional e suas dimensões gerenciais de planejamento, direção e controle, dificultando de forma redundante e/ou ineficaz o ato de gerenciar, seja um setor, um órgão, uma área sistêmica e, especialmente, a organização maior, em sua atribuição estratégica. Tal situação exige mais esforço e recursos diversos para manter seu posicionamento competitivo e sua imagem perante o mercado e a sociedade. Reportando-nos ao item 3.5 (informação como subsídio a tomada de decisão) não há como tomar decisão (gerenciar) sem ter a matéria-prima necessária que é a informação certa, disponível e precisa.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES REGISTRADAS NOS CAC

Esse item está dedicado a compreender como os colaboradores desenvolvem suas atividades nos níveis tático e operacional para identificar as informações registradas nos CAC.

Quadro 17 – Identificação das informações registradas nos CAC

Categoria: Identificação das informações registradas nos CAC	
Entrevistados	Falas
T-1	É identificada pela filtragem, por ela se faz o direcionamento. Normalmente o “fale conosco” tem muito a ver com solicitação de informação sobre os serviços prestados. Essas informações são repassadas diretamente às áreas de produção e eles dizem como está a situação. Normalmente o contato é realizado para saber sobre uma encomenda que chegou, ou então qual é o destino dela, ou se teve algum outro problema e aí ela é direcionada.
T-3	Pode-se identificar pelo objeto, pelo código do objeto reclamado, pelo número do pedido de informação. Há uma série de filtros pelos quais se podem identificar essas informações.
O-12	Na hora que o sistema “fale conosco” é aberto, ele mostra as reclamações. Ao identificá-las, nós respondemos alguns casos, outros são redirecionados porque depende de outra área. Então, o que está ao nosso alcance, por exemplo: os dados de entrega do objeto ou devolução, nós respondemos de imediato, do contrário, é redirecionado para outras áreas, e os que respondem, repassam para o cliente ou retornam com a resposta para que possamos transmitir a resposta.
O-13	Através de um número emitido no momento da reclamação.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

Pelo relato dos entrevistados percebeu-se que a informação é identificada no sistema, através dos filtros das categorias existentes, após o que é direcionada para as áreas originárias da reclamação. Os entrevistados, dos dois níveis pesquisados, demonstram que o sistema é uma ferramenta de auxílio para solução das demandas dos clientes, por meio do qual é realizado todo encaminhamento da informação, a fim de encontrar não só a resposta, mas a solução para o problema apresentado.

5.3.1 Monitoramento das informações dos CAC nas etapas do processo de gestão

Nessa categoria buscou-se identificar o processo de monitoramento das informações do CAC, relacionando-o às etapas do processo de gestão nos dois níveis organizacionais.

Quadro 18 – Monitoramento das informações do CAC

Categoria: Monitoramento das informações dos CAC nas etapas do processo de gestão	
Entrevistados	Falas
T-1	Atualmente nós elegemos um gestor diretamente para tratar desse assunto; ele faz parte do gabinete da empresa. Ele monitora mais o tempo de resposta, muito mais do que a qualidade delas, porque a qualidade das respostas tem a ver com as diretrizes da própria empresa. Ele faz o acompanhamento do tempo de resposta que é o que vai valer para fazer crítica sobre o indicador. Infelizmente há uma carência enorme no trato dessas informações. Seria muito rica, muito boa, a retroalimentação por parte dos clientes. Em outro item fazemos a análise e talvez auxiliasse na decisão da regional e até mesmo da empresa. Se um determinado item se repete com maior frequência, identificamos o serviço do correio sendo mais criticado ou então mais elogiado. Às vezes, pescamos uma ou outra informação, mas, não há um trabalho sistemático em cima disso.
T-2	As pessoas são cadastradas na operacionalização do sistema, que capta a demanda em função do CEP; é o que redireciona a demanda. Então chega a caixa e ele sabe logo que tem demanda; quer dizer, você abriu o computador, você vê lá as demandas pendentes. É o processo de apuração da informação e depois apresenta a informação ao cliente. O cliente ficando insatisfeito, ele faz uma recorrência; podendo ir até a ouvidoria que é o órgão máximo do sistema.
O-8	O maior fiscal do “fale conosco” é o próprio cliente. Nós sempre estamos consultando os órgãos envolvidos e respondendo ao cliente. Quando ele não está satisfeito, ele recorre do pedido. O maior monitor desse processo é o próprio cliente. Depois que o processo se encerra e que o pedido de informação é declarado procedente, começa outra etapa do correio para a gestão discutir o que aconteceu que gerou esta indenização. Em outras palavras, o que gerou a falha da ECT.

O-14	É feito por um coordenador regional, e há a figura do ouvidor; ele faz a gestão do sistema. Quanto à gestão do processo produtivo, levando em consideração as informações do CAC, é outro assunto bem mais complexo e que identifico com várias oportunidades de melhorias no tratamento dessas informações na gestão dos nossos processos.
-------------	---

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

Percebe-se que existe relação da resposta na fala dos entrevistados T-1 e O-14, no que se referem à importância do tratamento das informações do CAC na gestão do processo, inclusive apresentando pensamento convergente no tratamento qualitativo para o desenvolvimento da gestão. O entrevistado O-8 menciona o cliente como o maior fiscal do “fale conosco”. Esse pensamento reflete a mudança de perfil dos clientes em decorrência das mudanças econômicas do mercado, corroborando o pensamento de McGee e Prusak. Em seguida, o mesmo apresenta sua participação no processo de monitoramento, abordando as etapas do relacionamento com o cliente.

Na categoria analisada, verificam-se duas abordagens: a descrição do processo de gerenciamento da informação do CAC, e a ausência do tratamento qualitativo dessas informações pelas áreas, confirmando o primeiro ponto negativo apresentado anteriormente. Não se trata de discordância de pensamento entre os entrevistados, mas ao contrário a conscientização da importância da utilização das informações do CAC corroborando o resultado da segunda categoria analisada.

5.3.2 Frequência de análise das demandas dos clientes

A frequência com que são analisadas as demandas dos clientes foi abordada na entrevista a seguir. A maioria, ou seja, 57% dos entrevistados informaram ser diária, e por várias vezes. Complementando, 43% dos entrevistados do nível operacional indicaram frequências diferenciadas, esclarecendo que se trata de áreas que captam demandas específicas, motivo pelo qual necessitam de análises mais aprofundadas para as questões apresentadas. As falas a seguir confirmam as informações fornecidas nos níveis tático e operacional respectivamente.

Diariamente e durante as 8 horas de serviço de cada empregado, sua função é monitorar e não deixar pendências. Existem os parâmetros, com um prazo de três dias para responder ao cliente. Três dias úteis, e a meta de que 90% das demandas devem ser respondidas num prazo de até três dias. A Paraíba atinge a meta constantemente porque fazemos o acompanhamento diário. (T-2).

No mínimo mensalmente. Antes, dependendo da ocorrência, as demandas são analisadas pelas áreas e depois vem para o setor. A partir do conjunto das indenizações processadas, nós identificamos quais as agências ou unidades responsáveis. Acionamos através das normas internas da ECT, e as Regiões de vendas (REVEN) e a Gerência de Atendimento (GERAT) tem grande participação nas apurações. (O-8).

Conforme mencionado pelos entrevistados, verifica-se que existem ações específicas, para cada área, direcionadas segundo a particularidade da informação solicitada, o que exige maior atenção por parte dos colaboradores na análise da informação do cliente.

Mesmo com um tempo maior para apuração da informação do cliente, esse recebe todas as informações do processo que está sendo realizado, e é comunicado das etapas que estão sendo desenvolvidas em seu processo. Retomamos o pensamento de Teixeira Filho ao referir-se aos *Call Centers* quanto à exposição da organização para o cliente a fim de obter o seu aperfeiçoamento. Além disso, proporcionar um dos fatores de valor para a organização, o fator de comportamento citado anteriormente por Beal, origina, assim, a influência nas ações em consonância com os objetivos corporativos, finalizando com a fidelização do cliente.

5.3.3 Produto da análise das demandas dos clientes

Sobre a compreensão da análise desenvolvida, a partir das informações do CAC, perguntou-se aos entrevistados no que resulta as demandas dos clientes para a organização. O entrevistado T-1 afirma que:

Normalmente é uma prestação de contas para quem perguntou. O que poderia resultar e seria interessante ter relatórios mais consistentes com às informações. Porque, às vezes, não é muito bem trabalhado. Tem uma resposta ao cliente para o relacionamento, mas muitas informações estão geradas lá dentro, até o diálogo, de processo interno, é percepção da comunidade dos clientes sobre os correios, do usuário e talvez pudesse gerar muito mais informação. Essas são utilizadas, mas eu ainda acho que é incipiente. (T-1).

A produção de relatórios mais aprofundados com relação às informações do CAC resultaria no uso da informação. Recorrendo-se ao pensamento de Choo objetivando adotar a 1ª dimensão do uso da informação para compreender e tirar proveito do ambiente externo, Teixeira Filho considera isso como vantagem do *Call Center*. Mas também se acrescenta outra dimensão citada por Choo, qual seja a de gerar novos conhecimentos e aprendizados, permitindo desenvolver novas capacidades, criar e aperfeiçoar serviços e produtos existentes

e/ou novos. Verificou-se que há convergência com esse pensamento em aproximadamente 43% dos entrevistados do nível tático.

É o que menciona o entrevistado a seguir:

É. Não deixa de ser um *know-how* porque vamos dizer que há reclamação de falta de produtos, ou de ausência de serviço. Nós verificamos o plano de dados financeiros e observamos no estoque se está faltando aquilo, se sim, pedimos um remanejamento. Ou então, se for um problema na distribuição, embora pertença à outra gerência, mas, nós vamos ver se o carteiro está de licença, onde é que está o gargalo, qual o problema. Então, essa análise é muito importante para nós porque nos traz a preocupação do cliente e, ao mesmo tempo, nos traz uma radiografia de todo o processo da agência. É a fala do cliente e como ele é o principal destinatário dos nossos esforços, a gente está sempre tirando lições do CAC. O “fale conosco”, como nós dizemos, é também para melhorar o nosso atendimento com os clientes. (O-11).

O entrevistado apresenta algumas possibilidades e procedimentos realizados com base nas informações do CAC. Por fim, demonstra a importância atribuída a essas informações para solucionar as demandas dos clientes e, em consequência, melhorar o desempenho relacionado ao atendimento.

A análise qualitativa da informação é realizada por meio da Ouvidoria, o que converge para o pensamento do entrevistado T-1 o qual afirma que a análise qualitativa da informação existe ainda de forma incipiente.

A maioria dos entrevistados, cerca de 60% no nível tático e 90% no nível operacional, apresentou que o produto da análise é a satisfação do cliente. Alguns mencionaram os relatórios resultantes dessas análises e ações pontuais decorrentes das particularidades de cada solicitação, mas o que se apresentou como maior recorrência nas falas foi o resultado positivo do processo de comunicação, como pode ser evidenciado na fala do entrevistado O-14: “O resultante é justamente a satisfação do cliente em dar a resposta correta, inclusive quando por um acaso nós não o fazemos, o PI, ele é reativado pelo próprio cliente que não aceita a reclamação como foi passada pra ele”.

5.4 ORGANIZAÇÃO DAS DEMANDAS DOS CLIENTES

No processo do CAC, tanto os entrevistados do nível tático quanto os do nível operacional iniciam sua fala se reportando às demandas que são realizadas pelos clientes que usam a ECT. Esse item apresenta como essas demandas estão organizadas.

Quadro 19 – Organização das demandas do CAC

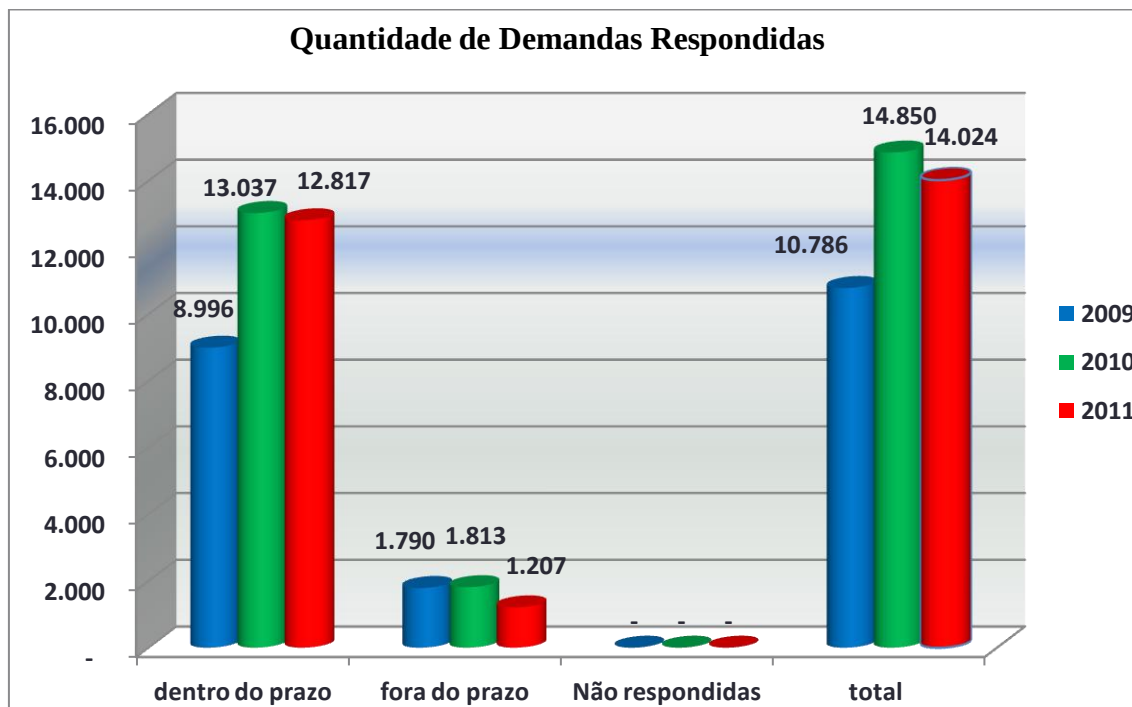
Categoria: Organização das demandas do CAC	
Entrevistado	Falas
T-2	A empresa faz um relatório, onde consta o desempenho de todas as DRs. Os tipos de problemas, quais são as demandas que foram apresentadas, os tipos de reclamações que classificam os objetos registrados. Apresenta a classificação dos objetos, quanto a empresa gastou com indenização desses objetos, tendo então um panorama. É gerado um relatório com todas as informações do sistema, e é distribuído para todas as autoridades, a alta cúpula da empresa e para as diretorias regionais, dando inclusive o desempenho de cada uma delas e dos órgãos envolvidos no sistema.
T-7	O grande receptáculo da demanda do canal de relacionamento com o cliente é o “fale conosco”. Ele até permite que, a partir das informações ali armazenadas, sejam gerados relatórios gerenciais. A partir daí pode importar as planilhas e, como eu falei antes, pode ser uma grande ferramenta de gestão, depende da visão do gestor com relação àquelas informações que estão ali disponibilizadas.
O-8	Existe o sistema naturalmente informatizado onde todas estão catalogadas, registradas em detalhe. Em qualquer época (naturalmente tem o tempo de arquivamento), mas se pode ter acesso às informações dos clientes seguindo os detalhes passo a passo, com todas as pessoas envolvidas em qualquer reclamação.
O-9	Todas são recebidas e de pronto atendidas.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

De acordo com o quadro 19, verifica-se que o sistema “fale conosco” disponibiliza relatórios gerenciais com o registro das informações dos CAC, apresentando o desempenho das unidades. Isso foi confirmado nas falas da maioria dos entrevistados nos dois níveis pesquisados: 86% do nível tático e 71% do nível operacional. O entrevistado T-7 apresenta uma ressalva em relação às informações disponibilizadas nos relatórios ao afirmar que, dependendo da visão do gestor, poderá ser utilizado como uma ferramenta de gestão. Mais uma vez, verifica-se a percepção dos gestores em atribuir importância às informações disponibilizadas no CAC.

Na visão do O-9 inexistia informação pendente para o cliente, apesar do universo de demandas solicitadas. Isso se confirma com os dados do Gráfico 6.

Gráfico 6 – Quantidade de demandas respondidas



Fonte: Relatório do CAC 2009-2011, disponível em: Ouvidoria DR/PB.

Conforme apresentado, a organização respondeu a todos os clientes que utilizaram o sistema, sem ocorrência de demandas não respondidas no período analisado. As demandas atendidas fora do prazo refletem um número inferior comparadas com as respondidas dentro do prazo, o que pode resultar de demandas que estão submetidas ao fator de temporalidade para a sua análise.

5.5 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CAC NO PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL.

Na categoria citada, buscou-se identificar se os entrevistados consideram as informações do CAC no planejamento tático e operacional da organização. O entrevistado T-7 apresenta seu argumento ao afirmar que:

Sim. Inclusive nessa questão, nós tivemos uma pesquisa de satisfação com os clientes. Como eu falei antes, com o cliente você pode ter uma insatisfação decorrente da própria qualidade de resposta em si, ou decorrente do desfecho da reclamação que não foi aquilo que o reclamante esperava.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

Então no planejamento da empresa, em todos os níveis, o corporativo, o operacional e o tático, são levados em consideração isso aí. (T-7)

A pesquisa de satisfação com os clientes, acima citada, confirma-se com os dados a seguir referentes ao relatório final. Essa é subdividida em três categorias de análises, apresentando média aritmética obtida entre os quesitos relativos à Avaliação e Expectativa, registrados em percentuais.

Quadro 20 – Pesquisa de Opinião

Categorias	DR	Avaliação	Expectativa	Avaliação/ expectativa
Imagem institucional	ECT	81,40%	-	-
	DR/PB	85,55%	-	-
Atendimento	ECT	8,59%	9,03%	95,3%
	DR/PB	8,90%	9,01%	98,6%
Distribuição	ECT	8,60%	9,00%	95,60%
	DR/PB	8,60%	9,00%	95,60%

Fonte: Pesquisa de opinião 2010: Pesquisa Nacional de Imagem e satisfação dos correios. MDA Pesquisa. Disponível em: Supervisão de Desenvolvimento de Mercado (SDEM)

Em referência às categorias analisadas, observa-se que os resultados demonstram que a DR/ PB supera a média nacional da maioria dos atributos pesquisados atingindo, assim, percentual significativo em relação à avaliação/expectativa, principalmente na categoria atendimento.

T-7 sublinha duas situações para a insatisfação do cliente: uma resultante da qualidade da resposta, outra do desfecho da reclamação. Essas e outras percepções apresentadas na fala de alguns entrevistados foram consideradas no planejamento da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional.

O entrevistado T-4 apresenta pensamento divergente quanto à utilização dessas informações, ao mencionar que:

Não vejo isso. Acho porque ninguém ainda pensou na quantidade de informações que tem lá e que pode ser utilizada. Falta alguém se dedicar e despertar para essa qualidade e essa gama de informações e de sugestões e de oportunidades de melhoria do processo, porque lá está a visão do cliente realmente sobre a nossa empresa. Então hoje ainda não é feito isso. (T-4)

Baseando-se no depoimento do entrevistado O-8, ao abordar a participação das áreas no processo: “Porque eles são obrigados a se envolver com isso, as áreas são chamadas a participar”, essa participação é efetivada e faz parte do GCR dos envolvidos com o trabalho.

Em seguida, ele afirma que: “As áreas são provocadas sempre que ocorre uma reclamação. As áreas envolvidas diretamente com a reclamação são todas convocadas a dar seu parecer e fazer suas apurações.” O entrevistado O-10 confirma que: “Sim, fazemos toda uma apuração preliminar, juntamos dados concretos sobre a entrega ou não entrega de objetos, e só respondemos ao cliente quando realmente tivermos certeza daquilo que aconteceu”.

Verificam-se nas falas do nível operacional a descrição do processo de análise da informação bem como a visão geral dos procedimentos das áreas, o que resultou no pensamento convergente quanto à utilização das informações. Aproximadamente 72% dos entrevistados no nível operacional mencionaram que as informações do CAC são utilizadas no planejamento tático e operacional da organização. A minoria, aproximadamente 28%, informou não dispor da informação. Por isso não responderam.

A maioria dos entrevistados do nível tático teve suas opiniões divididas. Cerca de 42% afirmam que as informações do CAC não são utilizadas no planejamento tático e operacional. Outros 29% indicaram que há utilização apenas em uma ou outra situação, e quando se utiliza, acontece de forma inicial e sem sistematização. Motivo pelo qual esta necessita de aprofundamento. Os demais 29% afirmaram que as informações são utilizadas nos dois níveis de planejamento.

Os resultados obtidos apresentam razoável consenso e discordância entre os entrevistados, no que se refere à utilização das informações para os fins analisados.

5.5.1 Produto da análise das demandas dos clientes no planejamento tático e operacional

Em referência à subcategoria mencionada, questionou-se sobre o que é gerado após a análise das informações do CAC relacionadas com o planejamento tático e operacional. Como visto anteriormente, o entrevistado T-1 faz uma crítica com relação à utilização das informações contidas no sistema e sua relevância para a imagem da organização. De sua abordagem podemos inferir que o sistema está sendo utilizado para execução da rotina de trabalho, sem geração de aprendizado e resultado efetivo para melhoria dos produtos e serviços ofertados. Ele apresenta o que poderia resultar do contato com o cliente e aborda a importância dessa comunicação para a imagem da organização. Seguindo o pensamento de T-7, ele afirma ainda que mais informações a serem utilizadas na gestão poderão ser geradas, em virtude de as áreas nos níveis tático e operacional avaliarem a execução dos serviços, quando esclarece que:

O nível operacional e tático das unidades seria justamente avaliar a qualidade com que, por exemplo, os entregadores estão executando o serviço, porque depende do nível. Em nível de Ouvidoria, seria a questão da qualidade da resposta das recorrências. Quando se tem muita recorrência, ela é justamente o retorno do cliente, ou porque ele está insatisfeito com o desfecho do Pedido de Informação, ou ele queria uma reparação pecuniária e a Empresa não acata, ou mesmo quando a própria resposta em si é inadequada. (T-7).

Em seguida, O-14 expõe seu argumento: “O resultante é justamente a satisfação do cliente em receber a resposta correta. Quando por acaso nós não fazemos correto, o pedido de informação é reativado pelo próprio cliente que não aceita a reclamação como foi passada para ele”. Este entrevistado apresenta o produto do CAC como sendo a satisfação do cliente. Quando isso não ocorre, existe a não conformidade da situação e a possibilidade de reativação de sua solicitação.

Observa-se a superficialidade das respostas ao mencionar o produto da análise das demandas no planejamento tático e operacional. Há, então, indícios de prática não sistematizada pela maioria das áreas e setores pesquisados, o que comprova a resposta de alguns entrevistados. A análise apresentou o seguinte resultado: nos níveis tático e operacional são gerados um ou mais de um produto da análise. Cerca de 71% indicaram a função de algumas áreas; os demais 29% se reportaram à não utilização da informação de forma sistemática, o que confirma os relatos anteriormente explicitados no primeiro ponto negativo do CAC na organização.

5.5.2 Grau de relevância das demandas dos clientes para o desenvolvimento do trabalho como gestor.

No que se refere à subcategoria citada, questionou-se sobre o grau de relevância das demandas do CAC para o desenvolvimento do trabalho de cada gestor. O entrevistado T-7 argumenta que:

É relevante. Até porque para ter uma ideia, mesmo quando está em época de greve o “fale conosco” funciona. Quando teve a última há dois anos, em nenhum momento o “fale conosco” deixou de funcionar. Sempre damos a resposta ao cliente, porque a empresa considerava e considera fundamental manter a credibilidade do canal de relacionamento com o cliente. (T-7).

O entrevistado T-7 menciona o grau de relevância a partir de uma situação concreta quando diz que, mesmo em situação de greve, o serviço do CAC não para. Esse continua ativo

a fim de atender ao cliente, o que demonstra o comprometimento da organização, resultando na redução das incertezas para a tomada de decisão e no fator determinante de comportamento; ambos citados anteriormente por Beal e por McGee e Prusak. O entrevistado O-11 assevera que:

O cliente para nós é tudo. Então no nosso trabalho, nossa resposta não é só cumprir o prazo, absolutamente. Nós investigamos, levantamos, ajudamos o gestor que está na ponta para resolver o problema. E uma coisa é certa. Se é a fala do cliente, e nós não atendemos, não damos uma satisfação, embora sejamos nós grande parte monopólio, mas temos também os serviços que não são monopólio e se nós não satisfizemos o cliente, com certeza vai procurar a concorrência e a gente não quer isso de jeito nenhum. (O-11).

A maioria dos entrevistados dos níveis pesquisados, a partir da escala apresentada, teve o seguinte resultado: 57% apontaram para a escala máxima, atribuindo o grau de muito relevante, e apenas 47% destes afirmaram ser relevante. No nível operacional 100% indicaram como muito relevante. Este resultado reflete a conscientização para o tratamento das demandas dos clientes e sua relação com o trabalho dos gestores, confirmando mais uma vez os argumentos anteriormente apresentados.

5.5.3 Estabelecimento de metas para atendimento das demandas do CAC.

No que concerne à categoria citada, buscou-se avaliar o conhecimento dos entrevistados relacionado às metas para atendimento das demandas do CAC.

O entrevistado T-2 menciona que: “Sim, você tem que responder 90% das demandas no prazo de até três dias úteis e tem que ter um índice de produtividade de 95%. Essa é a meta que você tem que ter. Você tem que ter eficiência e eficácia.” Em seguida o entrevistado T-5 compartilha da mesma linha de pensamento ao mencionar que: “Sim, temos uma meta de responder em três dias, até 85% das demandas, historicamente sempre atingimos esse percentual”.

Verificou-se que ocorreu oscilação no que se refere ao indicador de produtividade das demandas, divergindo na precisão dessas informações. O pensamento convergente foi relacionado à quantidade de dias-limite para apresentar respostas ao cliente, onde 100% dos entrevistados confirmaram com igualdade de respostas.

No nível operacional, o entrevistado O-10 informa o prazo para apresentar resposta aos clientes, ao afirmar que: “99% têm que ser respondidos dentro do prazo”. O entrevistado O-14 confirma as informações apresentadas pelos entrevistados do nível operacional, ao

mentonar que: “Sim, os prazos são de três dias, mas quem responde ao “fale conosco” nunca espera os três dias. Ele procura ser o mais rápido possível no retorno da resposta”.

A maioria dos entrevistados declarou que existe estabelecimento de metas para o atendimento das demandas do CAC. Verifica-se, no entanto, divergência na abordagem quantitativa destas metas, pois, aproximadamente 29% do nível operacional afirmaram não saber responder, por julgar a falta de conhecimento para tal situação.

5.6 AÇÕES DESENVOLVIDAS A PARTIR DAS INFORMAÇÕES DO CAC

A fim de verificar a relação das demandas de informação para compará-las com as soluções dadas pelos servidores e gerentes, foram questionadas quais ações são desenvolvidas a partir das informações do CAC. Os entrevistados mencionaram as seguintes respostas indicadas no Quadro a seguir:

Quadro 21 – Ações desenvolvidas a partir das informações do CAC

Categoria: Ações desenvolvidas a partir das informações do CAC	
Entrevistados	Falas
T-1	Poucas, a não ser ligadas ao próprio indicador. A partir destes, nós pedimos para a empresa adotar determinados posicionamentos. Às vezes ela tá muito ligada ao processo e não diretamente à resposta ao cliente na melhoria do processo.
T-3	Acompanhamos por unidade, por órgão. Temos as unidades que efetivamente realizam a prestação de serviço e aí elas organizam isso de forma sistemática e também acompanhamos de forma sistemática quando tem indenizações por extravio, atraso de objetos ou outros tipos de reclamação, e encaminhamos para unidades.
O-10	Através do CAC temos um termômetro do nosso trabalho. Identificamos informações sobre a qualidade do nosso trabalho, quando eu vejo que na caixa tem poucas reclamações. Pelo menos eu vejo que o cliente está satisfeito com o serviço, não tem nada de errado na unidade. É um termômetro de qualidade pra aqui pra unidade.
O-11	São várias ações, inclusive as ações comerciais, estruturais: desde suprimentos, departamento de produtos e até mudanças de prédio. E por incrível que pareça tem cliente que reclama que um prédio naquela determinada cidade não oferece conforto. Tudo isso escutamos na voz do cliente que é o nosso patrão.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

Conforme visualizado no Quadro 21, surge nesta categoria certa divergência nas respostas. Aproximadamente 71% dos entrevistados apresentaram, de forma detalhada, as

ações desenvolvidas a partir das informações do CAC. Conforme encontrado anteriormente nas falas, o enfoque se dá na perspectiva de sua vivência pessoal. Um total de 29% se reportou às questões também mencionadas anteriormente, em que as ações residem no atendimento à manutenção do resultado positivo do indicador, para que seja mantido o índice atual da DR, destacada em nível nacional. Este resultado é confirmado pela pesquisa de satisfação e pelas demandas atendidas.

Os entrevistados no nível operacional sinalizaram que as informações do CAC refletem o retrato do desempenho do trabalho, mensurando quando este está bom ou necessita de melhoria. O entrevistado O-8 fez uma analogia a um termômetro para indicação do trabalho executado. Já o entrevistado O-11 apresenta ações sobre várias perspectivas, dentre as quais cita: as comerciais, as estruturais, dentre outras. No nível operacional, 100% dos entrevistados apresentaram ações desenvolvidas a partir das informações do CAC, considerando-as como fonte de informação para gestão. Tal afirmação remete ao que foi mencionado anteriormente pelos entrevistados no primeiro ponto positivo do CAC.

As demandas de informações geradas no CAC identificadas durante o processo de investigação foram: atraso, avaria, extravio, pedido de informação, elogio, manifestação geral, Dúvidas. No que se refere às soluções para as demandas dos clientes se diferenciam por níveis de atuação de cada gestor. De forma genérica é realizada a análise inicial, com a finalidade de identificar a necessidade do cliente, e a procedência da solicitação. Se o colaborador tiver a possibilidade de apresentar resposta para o cliente ele o faz, do contrário, dá prosseguimento a solicitação a outro setor com possibilidade de resposta.

Este momento é considerado essencial principalmente no que se refere à qualidade da resposta ao cliente, uma vez que o colaborador apresenta a voz da empresa, dependendo da qualidade da resposta, o cliente pode recorrer da sua solicitação na ouvidoria ou mesmo recorrer a órgãos externos para o atendimento da solicitação.

Identificamos que as demandas mais recorrentes foram: extravio avaria, e atraso, sendo a última mais reclamada. Durante a pesquisa não foram encontradas situações concretas de ações que pudessem relacionar as etapas do processo de gestão.

5.6.1 Utilização das sugestões do CAC no planejamento tático e operacional da organização

Utilizamos o pensamento de Sordi, para afirmar que a participação e a inter-relação dos clientes no mercado têm contribuído para criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços e até mesmo para a reformulação desses. Portanto, o sucesso e a permanência das

empresas no mercado encontram-se na capacidade de compreender esses e outros aspectos. A partir desta perspectiva, buscou-se compreender se as sugestões apontadas pelos clientes são utilizadas no planejamento tático e operacional da organização. O entrevistado T-5 apresentou a seguinte afirmação:

O planejamento tático e operacional perpassa e atende a certas diretrizes da corporação. É claro que quando o cliente sugere algo positivo deve haver uma avaliação da área técnica de planejamento. Se há possibilidade de implantá-la se faz, e em se fazendo, com certeza adotamos, porque o plano tático, estratégico e operacional da empresa converge exatamente para atender ao cliente. É ele o nosso objetivo. Todos os nossos esforços, a nossa área estratégica, técnica, tática e operacional trabalham dentro de uma sistemática para atender ao cliente que é o nosso foco.

Conforme mencionado por T-5, as sugestões apresentadas pelos clientes são levadas em consideração, porém essas são avaliadas por áreas distintas para este fim, ou seja, áreas com possibilidade de resposta com o objetivo de fazer a análise dessas sugestões, visando sempre atender ao cliente e também ao interesse da organização.

Ao mencionar a competência da Regional, T-7 destaca que:

Depende do grau de competência da Regional. Há críticas e sugestões dos clientes que extrapolam essa competência. Então, direcionamos dentro do próprio sistema “Fale Conosco” para as caixas dos departamentos dos órgãos. Quando é uma sugestão ou uma crítica que podemos resolver regionalmente, nós implementamos.

No nível operacional, O-10 ao se reportar às reclamações improcedentes afirma que: “Nem todas às vezes o cliente liga, entra no canal e apresenta uma reclamação que tem procedência. Então, infelizmente não podemos adotar. O que tem procedência nós absorvemos, procuramos trabalhar com a orientação do cliente.” Seguido do entrevistado O-14 quando menciona que:

Muitas das vezes pela experiência aí há um bom tempo no “fale conosco”. Às vezes o cliente não apresenta uma sugestão. Ele chega a ameaçar, diz que o serviço não presta, que o serviço é ruim, reclama dos funcionários. Ele chega mais por esse caminho. Diz que na empresa existe muita propaganda, e na realidade que ele posta um Sedex que não chega em tempo hábil. É claro. São milhões e milhões de objetos e ocorre uma incidência de um percentual não atendido, e aquele cliente por falta de sorte caiu nesse grupo. Então, ele faz a crítica, reclama. (O-14).

Os entrevistados do nível operacional apresentaram suas falas com base na experiência de contato direto com os clientes, abordando a realidade obtida neste contato. Verifica-se que existe atenção às sugestões fornecidas pelos clientes, e são devidamente analisadas, quanto à

sua adoção. Na Paraíba, a organização possui competência limitada, o que se relaciona à estrutura da ECT na qual a DR-PB é parte daquela. Ver estrutura organizacional esquematizada na página 68.

No que se refere à adoção das sugestões, aproximadamente 29% dos entrevistados afirmaram que não são utilizadas, 14% não souberam informar e a maioria, aproximadamente 57%, declarou que são adotadas, indicando que quando não existe esta possibilidade, as sugestões são redirecionadas aos órgãos e departamentos competentes.

5.6.2 Divulgação dos elogios dos clientes entre os colaboradores

O desempenho e aumento da produtividade no trabalho estão diretamente relacionados, dentre outros fatores, à motivação dos colaboradores em executar suas tarefas. Com o intuito de obter um panorama desta situação na organização, buscaram-se informações sobre essa prática na perspectiva da utilização do CAC pelo cliente para este fim. O entrevistado T-2 afirma que:

Quando nós recebemos um elogio respondemos ao cliente e fica no sistema registrado no próprio relatório, que é apresentado mensalmente. São divulgados quantos elogios foram recebidos, quantas reclamações, o tipo de reclamação. É informado isso aí.

Seguido do entrevistado T-7 quando explicita que:

Aqueles elogios mais significativos são publicados, bem como todos os elogios recebidos através do “fale conosco”. Obrigatoriamente nós divulgamos com toda a equipe do funcionário elogiado e quando tem um impacto que nós chamamos de repercussão. No geral é divulgado pelos canais de comunicação interna que é rede urgente, o Boletim Interno.

Verificou-se, no nível tático, que aproximadamente 71% dos entrevistados afirmaram existir essa prática a partir do “fale conosco”, contra 29% informando que não. O entrevistado T-7, de forma particular, assegura que os elogios mais significativos são publicados, e ele apresenta a forma de **divulgação e disseminação** principalmente se esse causou um impacto, o que ele chama de repercussão geral. Tais elogios são divulgados prioritariamente entre a equipe e, posteriormente nos canais internos de comunicação.

No nível operacional, O-11 afirma que: “São. Com certeza são divulgados. Eles ficam felizes e fazemos questão. Agora que também faz questão de divulgar a reclamação”. O entrevistado O-12 menciona o encaminhamento do elogio ao colaborador ao dizer que: “Nós

temos uma resposta padrão para o elogio. Então, respondemos ao cliente, e encaminhamos para o gestor da área que recebeu o elogio, para apresentar para o carteiro, o atendente, então encaminhamos para que ele possa tomar o conhecimento”.

Verificou-se, a partir das falas dos entrevistados do nível operacional, que existe uma forte relação com seu dia a dia de atuação no “fale conosco”. O-11 aborda que a divulgação é completa no que se refere às falas, quer sejam elogios ou críticas. O entrevistado O-12 faz menção ao sistema “fale conosco”, dizendo que este possibilita o retorno ao elogio, por meio de uma resposta padrão, que é estabelecida na comunicação com o cliente.

No que se refere à subcategoria citada, as respostas apresentadas demonstram considerável consenso ao afirmar a adoção dos elogios pelos gestores.

5.6.3 Divulgação das críticas e reclamações dos clientes entre os colaboradores

As informações relacionadas às críticas e reclamações dos clientes entre os colaboradores podem ser visualizadas através da fala abaixo:

Ela não é sistematizada, de vez em quando um ou outro item desses é colocado em reunião entre os colaboradores para dizer qual ponto está mal avaliado pelos clientes, como fonte o “fale conosco”. Mas, as atitudes tomadas são muito poucas. É como estou dizendo, não são sistematizadas. Na verdade, normalmente vem uma informação ou outra, e isso é tratado, digamos assim, abstraído de todas as informações dadas, e posteriormente usada no discurso ou então uma informação de um determinado procedimento ou alimentando um plano de trabalho. (T-1).

Em seguida, é apresentado o argumento de T-3 ao informar que:

Sim, quando existe alguma reclamação em relação a uma forma de se fazer um serviço nós orientamos toda equipe. Muitas reclamações, a grande maioria acontece por falta de conhecimento do cliente de como é o serviço e como é que nós temos que prestá-lo efetivamente. Então, às vezes a pessoa reclama, mas nós estamos fazendo certo como o previsto. A maioria das vezes acontece isso, mas eventualmente se houver uma reclamação em que percebemos que é desconhecimento por parte do empregado, nós orientamos por meio de um treinamento local de trabalho (TLT) com toda a equipe.

Os entrevistados de uma maneira geral apresentaram o pensamento divergente neste questionamento, confirmando os resultados anteriores no que se refere à ausência de tratamento qualitativo para uso das informações. O entrevistado T-1 afirma que uma ou outra informação é utilizada e trabalhada, mas de forma pontual, para fins específicos. Já o entrevistado T-3 assegura que sim, porém atribui falta de conhecimento do serviço por parte

do cliente. Quando isso ocorre da perspectiva do empregado, ele é orientado para que a situação não se repita.

Sob o aspecto citado anteriormente, o entrevistado O-9 menciona que:

Sim, individualmente não vou expor o colaborador a certo tipo de coisa. Se o problema é com ele, aí eu vou chamá-lo no canto e na minha seção eu o chamo, mostro a reclamação que o cliente escreveu e procuro tomar as medidas cabíveis, na qual somamos a não conformidade.

O entrevistado O-9 direciona sua resposta para a questão ética de não expor o colaborador a situações indesejáveis. Esta ação é realizada por este gestor de forma individualizada para que, posteriormente, sejam tomadas as medidas necessárias conforme o tipo de situação. O entrevistado O-13 afirma que: “Sim, são divulgadas porque às críticas são dadas respostas. Elas servem para evitar algumas situações que podem estar acontecendo, já que o cliente reclamou. Então é um sinal para nós; é para nos dar um alerta”. Esse entrevistado indica que as críticas servem para garantir ações preventivas a fim de solucionar práticas que não estão em conformidade com a situação desejada pelo cliente e pela organização. Em seguida, ele afirma que o contato do cliente é um sinal para que a organização possa se posicionar diante da ocorrência.

Neste questionamento, o nível operacional representado por aproximadamente 71% dos entrevistados apresenta ideias convergentes; os demais, cerca de 29% não souberam informar.

De uma maneira geral, os níveis pesquisados apresentaram razoável consenso de convergência nas respostas bem como a visão pessoal demonstrada no relato da prática diária. Tal situação reflete a importância do fator de sinergia para a organização, onde a análise das informações obtidas e seu compartilhamento poderão subsidiar o processo de tomada de decisão.

5.6.4 Minimização de demandas não atendidas

Relacionando-se à categoria citada, os entrevistados expuseram as ações desenvolvidas para minimizar as demandas não atendidas, conforme afirma o entrevistado T-3:

Normalmente quando não é atendida no prazo de 3 dias, é porque carece de algum tipo de apuração. Mas, buscamos dar um retorno ao cliente, explicar e, posteriormente, informar o que houve, o que gerou aquela reclamação dele. Normalmente temos esse cuidado. É uma quantidade menor e procuramos corrigir os processos, sempre trabalhando para melhorar a

qualidade da prestação de serviço com a finalidade de reduzir as reclamações.

Em sua fala, o entrevistado justifica as pendências de demandas existentes visto que essas decorrem de situações que merecem maior quantidade de tempo para análise, e menciona que durante o período utilizado para este fim, o cliente é comunicado sobre em que passo está a análise de sua solicitação. Identificamos na situação mencionada o fator de sinergia. O entrevistado T-7 ao se reportar à categoria analisada revela que:

Mensalmente acompanhamos as metas de cumprimento do prazo de resposta e diariamente, quase que em tempo real, porque como o prazo é de três dias, se esperarmos o relatório mensal seremos reativos, então procuramos ser proativos. Diariamente publicamos as pendências que estão sem respostas, dividindo entre as que estão com o prazo vencido e não vencido, e atua empurrando mesmo, a chamada qualidade empurrada.

O entrevistado pontua em sua fala que atuações relacionadas ao acompanhamento das metas e ao atendimento do prazo são realizadas de forma a encontrar ações proativas diante das solicitações dos clientes.

Em relação à categoria citada, os entrevistados do nível operacional apresentaram as seguintes respostas. Então, O-8 afirma que:

Todas as demandas têm que ser atendidas; seja qual for, se a reclamação foi procedente ou improcedente. O cliente sempre tem que ter uma informação, se favorável ou desfavorável, e naturalmente muitas vezes tem apurações com prazos mais extensos, maior. Mas aí o cliente não deixa de receber as informações pertinentes à reclamação dele. Nunca pode deixar um caso em aberto.

Já o entrevistado O-11 menciona que: “Aquelas que não são atendidas, por exemplo, há situações que nós atendemos, mas, requer algo mais, como abrir um processo administrativo e tudo mais e procuramos certificar o cliente dessa situação”.

Na fala dos entrevistados tanto no nível tático como no operacional, verificou-se que as demandas não são atendidas. A maioria das situações apresentadas necessita de maior apreciação, o que muitas vezes depende de parecer de outras áreas específicas para este fim. Porém foi ressaltado tanto no nível tático quanto no operacional que o cliente é informado de todo caminho percorrido pelo processo até a sua consolidação final com a resolução do problema. Isso confirma o relato apresentado na categoria frequência das demandas dos clientes e, além do comprometimento da organização e dos colaboradores com a sua solicitação.

5.7 ANÁLISE DA OFERTA DE SERVIÇOS DO CAC EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS DOS CLIENTES

A relação oferta de serviço e demandas se traduz na capacidade em atender ou, até mesmo, superar as expectativas dos clientes, a fim de verificar a visão dos gestores no que se refere a essa relação. O questionamento está compreendido na categoria seguinte.

Quadro 22 – Análise da oferta de serviços do CAC

Categoria: Análise da oferta de serviços do CAC em relação às demandas dos clientes	
Entrevistados	Falas
T-3	Eu acho toda essa parte do nosso atendimento ao cliente boa. A empresa já tem certa maturidade em relação ao cumprimento das respostas efetivamente. Então todo mundo que entra com o pedido de informação recebe uma resposta, um contato, seja ele por <i>e-mail</i> , por telefone, ou uma ligação da própria unidade. Precisamos amadurecer mais no aproveitamento desse conteúdo todo.
T-7	É compatível. Na verdade nós estamos inseridos num mercado de concorrência. Então normalmente o cliente faz uma análise crítica do canal de relacionamento de uma organização comparando-o com o de outra. Vamos dizer assim: Hoje o grande mote que os clientes têm é o monitoramento daquelas postagens dele com o registro em tempo real, e uma coisa que nós estamos precisando avançar em função das próprias limitações técnicas é no nosso sistema de rastreamento do SRO; quer dizer, inclusive é uma coisa que o cliente tem reclamado. Tanto o cliente interno quanto o cliente externo, com relação a essa desvantagem que nós temos.
O-10	O CAC tem uma informação mais precisa. Nós só respondemos ao cliente depois que fazemos uma apuração. Atende às expectativas dos clientes, com certeza.
O-13	O CAC, de maneira geral, tem sido bem efetivo nas respostas e nos resultados das solicitações dos clientes. Alguns não satisfazem, mas é explicado porque resultou naquela avaliação.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

Conforme apresentado no Quadro acima, todos os entrevistados, cerca de 100%, afirmaram que o CAC atende às necessidades do cliente e que o sistema “fale conosco” é um sistema amigável e de fácil navegação; fato esse que proporciona o contato com o cliente. Mesmo sendo esta relação caracterizada de forma positiva, cerca de 43% dos entrevistados acrescentaram que existem algumas considerações relacionadas ao SRO, referentes aos concorrentes, e eles indicaram que sua reformulação poderia ser uma **oportunidade de melhoria para minimizar algumas reclamações apresentadas no CAC**.

Conforme explicitado no Quadro – 22, as falas dos entrevistados no nível operacional refletem o pensamento do nível tático, ao afirmar sobre o atendimento das

expectativas dos clientes. O resultado obtido apresenta consenso considerável nas respostas dos dois níveis pesquisados.

5.7.1 Utilização de informações do CAC para criação e oferta de novos produtos e serviços

Recorrendo ao pensamento de Sordi, quanto ao pressuposto de que as informações contidas nos CAC, ao serem utilizadas, são fontes de valor para a organização, questionou-se sobre a sua utilização para criação e oferta de novos produtos e serviços. O entrevistado apresenta a seguinte afirmativa:

As reclamações e seu processo de apuração, principalmente de clientes estratégicos, já geraram serviços novos, principalmente o Sedex 10, a partir de uma necessidade identificada junto aos clientes. Eu não sei se foi através do sistema, mas eu sei que gerou nesse sentido. (T-3).

Ainda é ele quem menciona a criação de um serviço na organização gerado a partir da necessidade do cliente, mas afirma o desconhecimento do seu surgimento ter sido a partir do sistema “fale conosco”. Neste ponto da análise, verifica-se a informação como elemento importante para se criar e introduzir no mercado produtos, bens e serviços de maior valor adicionado; em outras palavras, o fator de produção citado por Beal. O entrevistado T-7 explica que:

O CAC não se pauta somente em pedidos de reparação de não prestação de serviços. Envolve também a questão de críticas, sugestões. Dependendo da sua natureza, elas são encaminhadas para as áreas competentes, que via de regra isso se inclui no planejamento da empresa. Serve para que possamos rever a abrangência de prestação de serviços, a partir, por exemplo, do monitoramento que nós fizemos em 2010 do “fale conosco”. Optamos por descontinuar o Sedex Hoje, que é o antigo Sedex do mesmo dia, porque observamos que a demanda pelo serviço estava baixíssima e os poucos objetos que captávamos 100% destes perdiam o prazo. Isso porque a nossa malha de encaminhamento não estava permitindo mais que entregássemos no mesmo dia em Campina Grande e João Pessoa; isso foi despertado a partir do “fale conosco” porque estava tendo muita indenização.

Nota-se que o entrevistado T-7 aborda o papel do CAC, como fonte de análise para os produtos ofertados, quando diz que este não é só destinado a críticas e reclamações. Ele discorre sobre um fato concreto de refinamento, de correção de um determinado serviço, ou seja, modificação para atender à necessidade do cliente e solucionar um problema para a Empresa, no que se refere a um processo operacional. E afirma ter surgido a partir do sistema “fale conosco”.

No nível operacional, o entrevistado O-10 afirma que:

Eu creio que sim, que o aviso de recebimento (AR) foi criado justamente com essa necessidade de informação de recebedor por parte do cliente. Às vezes o cliente postava uma encomenda e não sabia quem recebeu. Eu acredito que os Correios criaram esse AR justamente para isso, onde o destinatário assina e o AR volta com a informação de quem recebeu.

A relação do surgimento de um produto é apresentada pelo entrevistado, afirmando que acredita ter sido oriundo das informações do CAC. Já o entrevistado O-13 demonstra pensamento divergente quando afirma que: “O “fale conosco” não tem o perfil de negócio. Ele tem o perfil de acatar e responder às necessidades dos clientes; não tem essa visão econômica da coisa”.

Os entrevistados no nível operacional dividiram suas opiniões quanto à categoria citada. Parte desses, aproximadamente 42%, reportou a falta de informação a respeito de tal assunto, motivo pelo qual não sabiam informar. Os demais responderam sim, mas não apresentaram informações concretas sobre o fato.

Tendo por base as falas dos entrevistados, verifica-se o surgimento de novos serviços por meio das necessidades dos clientes. Deste modo, há indícios de que possam ter sido gerados a partir das informações utilizadas pelos CAC. O desconhecimento por parte dos entrevistados demonstrou que informações de nível estratégico, que levam à criação de novos produtos ou serviços, não são tratadas na abordagem tática e operacional, como consequência há superficialidade das respostas.

5.8 CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DO CAC PARA ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO.

Em relação à categoria citada, identificou-se a contribuição dos indicadores do CAC para as atividades de planejamento e tomada de decisão.

Quadro 23 – Contribuição dos indicadores do CAC

Categoria: Contribuição dos indicadores do CAC para atividades de planejamento e tomada de decisão	
Entrevistados	Falas
T-5	Todos os indicadores permeiam o nosso planejamento, porque tudo isso é produto. Os indicadores servem de termômetro do produto que fazemos. Deste modo, retiramos do nosso planejamento. Se eu quero atender bem à população, eu tenho que ter várias diretrizes. São várias

	ações que permeiam esse tipo de caminho, e aí é construindo o plano de trabalho, o PTR através de um planejamento prévio. São através dessas ações que desembocam em um indicador. Nós temos o indicador como parâmetro, como termômetro das nossas ações para com o cliente e para com a sociedade na qual presta serviço.
T-2	O índice do tempo de resposta é um indicador que contribui para a tomada de decisão e em função da sua importância no processo da empresa, eles elevam ou diminuem esse grau de importância. Por exemplo: o índice de prazo de resposta em função dos indicadores corporativos, seu peso era 5 e agora diminuiu pra 1, quer dizer, existe um peso com relação a isso, e com relação à participação individual de cada integrante da equipe, aí sim, existe um peso para ele. Se ele, dentro do desempenho de suas atividades for o atendimento ao cliente, no seu GCR o peso é aumentado, porque sua atividade está diretamente relacionada à dedicação e preocupação na maior parte do tempo em atender ao cliente.
T-6	Nós temos um indicador, quando verificamos as demandas que estão sendo contrárias a ECT, nós nos reunimos, e buscamos pelo menos aqui na DR/PB, metas pra que agente melhore.
O-13	Algumas demandas similares e insistentes geralmente são comunicadas junto ao serviço, ao processo de serviço. O indicador do tempo de resposta é o principal que nós temos.
O-14	É ele por se tratar de um indicador estratégico. Com certeza a alta gestão que é formada pelo Diretor Regional e os gerentes. Quando se tem algum um índice que não foi favorável, eles com certeza têm alguma ação pra tomar, para minimizar aqueles efeitos para atender ao indicador, essa é a parte da alta gestão.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

Os entrevistados do nível tático apresentaram 100% de convergência no que se refere ao reconhecimento da contribuição dos indicadores do CAC para o questionamento feito. Os entrevistados no nível operacional, aproximadamente 57%, se reportaram ao indicador de prazo de resposta, 29% atribuíram a outras áreas a função de monitoramento e utilização desses indicadores, e os demais 14% informaram que todos os indicadores contribuem para as atividades de planejamento e tomada de decisão.

Verificou-se o reconhecimento dos indicadores do CAC para as atividades de planejamento e tomada de decisão, por parte da maioria dos entrevistados. Alguns destes, conforme mencionado anteriormente, fizeram uma analogia do indicador com o termômetro, no qual indicam se a situação da organização está favorável ou não. No nível operacional, os resultados obtidos demonstraram que informações da alta gestão, que levam à análise dos indicadores, não são tratadas por alguns gestores, o que resulta nas respostas apresentadas.

A fim de relacionar os indicadores de gestão da DR/PB com as informações do CAC buscou-se apresentar suas potencialidades para serem utilizadas na formulação de ações

táticas para tomada de decisão. Tendo em vista que é produzida pelo principal agente de captação dos produtos e serviços ofertados e posteriormente é disponibilizada para a organização como fonte para o direcionamento gerencial. Conforme demonstra o Quadro 24.

Quadro 24 – Relação dos indicadores de gestão com as informações do CAC.

Alinhamento/Indicador Regional		Peso	Polaridade	Relação	Utilização das informações do CAC
Financeiro	Custo Regional	15	quanto menor melhor	indireta	redução dos recursos aplicados, diminuição do tempo de carga de trabalho de pessoas envolvidas com as análises dos processos reclamados, diminuição do retrabalho , correção das falhas nos processos que geram despesa e custo para DR/PB
	Desempenho gerencial de vendas	15	quanto maior melhor	indireta	Identificação as oportunidades para atender as necessidades dos clientes e assim produzir novos produtos ou potencializar os existentes.
Comercial	Qualidade no tempo de espera em fila	5	quanto menor melhor	Direta	Direcionamento das ações de atendimento para satisfazer as necessidades dos clientes, possibilitando atender sua expectativa.
	Pontualidade na resposta aos clientes	5	quanto maior melhor	Direta	Gerenciar as rotinas e procedimentos, necessários a captação das informações nas mais diversas áreas da organização e o controle na execução dos trabalhos
Operacional	Objetos qualificados entregues pelos CEEs	29	quanto maior melhor	Direta	Produção da melhoria nos controles e procedimentos operacionais, aplicação de ações corretivas nos processos, o que produzirá a eficiencia operacional e eliminação de trabalhos incoerentes.
	Objetos simples entregues pelos CDDs	12	quanto maior melhor		
	Objetos qualificados entregues pelos CDDs	19	quanto maior melhor		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

5.8.1 Tipos de indicadores gerados a partir do CAC

No que se refere aos indicadores originados dos CAC, o entrevistado T-2 cita que: “O indicador corporativo, inclusive os diretores regionais são avaliados em função desse indicador. É o tempo de resposta ao cliente, que é utilizado inclusive no Gerenciamento de Competência e Resultados de cada diretor regional”.

O entrevistado menciona a relação do indicador e sua mensuração na avaliação do GCR dos diretores regionais, o que justifica ser considerado um indicador corporativo da organização. O entrevistado T-7 expõe que:

Tem justamente o indicador corporativo. Atualmente nós trabalhamos apenas com o indicador com relação à efetividade do prazo de resposta. O ideal seria que nós avançássemos, com relação a metas qualitativas da questão da qualidade da resposta. Uma coisa que temos tido dificuldades é porque em tese qualquer caixa responde diretamente ao cliente. Então um indicador importante seria, por exemplo, o grau de recorrência da resposta porque se eu respondo e o cliente devolve, tem alguma coisa de insatisfação por parte dele. Avaliar o desfecho da reclamação em si, ou da qualidade da resposta, quando pegamos a recorrência, ou olhamos o teor da resposta que foi dada ao cliente, às vezes a recorrência é por este motivo e não pelo desfecho da reclamação.

O entrevistado inicialmente expõe o indicador referente ao cumprimento do prazo de resposta. Em seguida, ele aborda o que considera ideal, o avanço das metas qualitativas e apresenta a dificuldade encontrada diante daquele cenário. Ele afirma que esta se relaciona à resposta fornecida ao cliente, na qual qualquer caixa tem a autonomia de fazer esta ação. Posteriormente, ele sugere um indicador que julga importante ser mensurado, o grau de recorrência dos clientes e atribui sua situação de insatisfação significativamente ao teor da resposta apresentada em função de sua ocorrência.

No nível operacional, o entrevistado O-13 apresenta alguns indicadores, afirmando que são: “Indicadores tempo de atendimento, indicadores em relação ao tempo de resposta que influencia na divisão do coeficiente financeiro pela empresa junto aos funcionários.” Em seguida, relaciona a influência dos indicadores com o coeficiente financeiro da empresa.

O entrevistado O-14 menciona que o “fale conosco” é um indicador, conforme consta em sua fala: “Ele já é um indicador. Ele é monitorado, como falei anteriormente, e aí ao final é realizada a consolidação desses indicadores lá por Brasília. A partir daí é que sabemos qual é o rumo que a regional está seguindo”.

Todos os entrevistados do nível tático citaram alguns indicadores, concentrando a maioria na abordagem nos corporativos. No nível operacional assim como no nível tático, os

entrevistados se reportaram a alguns indicadores. Desses, o mais citado foi o de cumprimento dos prazos de resposta tanto no nível tático como no operacional. Desta forma, o cumprimento do prazo de resposta apresentou-se como o indicador de maior relevância para a categoria citada, aparecendo na fala de 100% dos entrevistados nos dois níveis.

5.8.2 Produção de indicadores a partir do CAC

No que refere à produção de indicadores, a maioria dos entrevistados mencionou que esses são produzidos na administração central e são distribuídos para as DRs. Apenas 14% dos entrevistados referenciam que trabalham com indicadores regionais em seu setor. O entrevistado T-1 afirma que: “Não, na gerência nós trabalhamos com indicadores da própria empresa e produzimos ações, quer dizer são propostas, na realidade quem realiza as ações são as estruturas formais da empresa e não a nossa gerência”. Sua fala reflete a relação da estrutura formal em que a DR – PB está inserida, apresentando proposta para melhoria dos processos, mas a implementação só é realizada pela administração central que repassa para as demais diretorias. Por sua vez, o entrevistado T-7 menciona que:

Como a empresa é de modelo centralizado, na verdade os indicadores corporativos são definidos pelos departamentos na administração central. Agora o que nós estabelecemos é um PTR, que dentro dele você pode, além das metas e indicadores corporativos, colocar alguns indicadores regionais. Por exemplo, expansão da rede de atendimento, meta de treinamento de empregados que monitoramos através da ferramenta de avaliação do empregado que é o GCR. Agora via de regra, o nosso foco maior são as metas corporativas, que são definidas a partir da administração central.

O entrevistado cita a empresa como um modelo centralizado. Conforme fala do entrevistado T-1, os indicadores são corporativos, porém a DR desenvolve o Plano de Trabalho Regional (PTR), estabelece os indicadores regionais, monitorados pela ferramenta denominada de GCR, onde cada empregado é avaliado. Ressalta, ainda, que o foco maior é o atingimento das metas corporativas.

No nível operacional, o entrevistado O-8 afirma que: “Sim, ela produz indicadores. Nós temos metas a cumprir, naturalmente se não atingimos aquela meta, atingimos um indicador comparável àquela meta que vai resultar numa comparação se nós atingimos ou não esses indicadores”.

O entrevistado O-8 assevera que aborda a análise das metas a partir do indicador comparável, onde é verificado o atingimento ou não dos indicadores. Já o entrevistado O-14 diverge do entrevistado O-8 quando assegura que: “Não, porque como ele é um indicador

estratégico já é um padrão: atender em tempo hábil, em até três dias”. Percebe-se a partir das falas que a maioria, aproximadamente 57% dos entrevistados, afirmou que os indicadores relacionados ao CAC são corporativos e determinados pela administração central, o que foi recorrente na fala dos dois níveis entrevistados. 29% desses mencionaram não possuir informação de tal fato, e apenas 14% informaram que sim. A maioria citou os indicadores corporativos.

5.8.3 Cumprimento do prazo de resposta ao cliente

De acordo com a categoria citada, buscou-se identificar aspectos relacionados ao cumprimento do prazo de resposta a partir das demandas dos clientes. T-1 assim reporta: “Geralmente são cumpridos. Neste aspecto a diretoria regional da Paraíba supera a meta. Nós nunca ficamos abaixo da meta preestabelecida pela organização, sempre superior e sempre destacada em relação ao país”. Seguido do entrevistado T-5 ao mencionar que:

Nós estamos cumprindo, não em 100%. Mas estamos dentro da meta estabelecida. O não cumprimento do prazo é muito pouco. Questões às vezes relacionadas aos sistemas, mas raramente nós temos problemas dessa natureza. Mas estamos bem, tanto é que despontamos acima do previsto nacional.

Nota-se na fala dos entrevistados T-1 e T-5 que os prazos de respostas estão sendo cumpridos não em 100%, conforme mencionado pelo entrevistado T-5, mas a DR-PB está conseguindo atingir resultado positivo em relação à meta estabelecida, superando a média nacional. Na visão corporativa, essa mensuração é expressiva. Porém, do ponto de vista do cliente que não foi atendido representa 100% de demanda não atendida, o que gera insatisfação do serviço utilizado, comprometendo a imagem da empresa diante do cliente.

No nível operacional, o entrevistado O-8 fala sobre o atendimento das demandas ao dizer que: “Na maior parte das vezes, eu acho que a extrema maioria é atendida, porque existem casos que são de uma maior complexidade. Aí exige um aprofundamento maior e não dá pra responder naquele tempo”. E ainda menciona o fator de temporalidade citado anteriormente no quarto ponto negativo do CAC.

O entrevistado O-14 aborda que:

Sim, 100% às vezes é impossível. A coordenação todos os dias monitora. A ouvidoria e a coordenação fazem esse acompanhamento e informam para as áreas. São várias pessoas que respondem ao “fale conosco” na Empresa. Ela monitora, dá o norte de como é que nós estamos, e principalmente quando

tem perda de prazo. Ela também já sinaliza que aquela área está em excesso e não responde em tempo hábil.

A partir das falas dos entrevistados, percebe-se que 100% apresentaram pensamentos convergentes, no que se refere ao cumprimento do prazo de resposta. Em relação ao indicador corporativo, foi mencionado que este é atingido mensalmente e supera a média nacional. Outra questão apresentada pelos entrevistados foi o monitoramento realizado pela coordenação e pela ouvidoria, confirmando o relato anterior. Estas áreas têm atribuição de fazer o acompanhamento do índice, o que pode explicar o resultado mencionado anteriormente. Pois, a partir desse monitoramento são direcionadas as ações a ser desenvolvidas. Isto pode proporcionar resultados positivos em relação ao índice analisado, corroborando o pensamento de Beuren no que se refere ao esforço no aperfeiçoamento do desempenho.

5.9 REFLEXO DOS INDICADORES DO CAC NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS

Para obter a compreensão dos entrevistados no que se refere aos indicadores do CAC, foi questionado sobre sua visão em relação ao reflexo desses indicadores para os resultados empresariais.

Quadro 25 – Reflexo dos indicadores do CAC nos resultados empresariais

Categoria: Reflexo dos indicadores do CAC nos resultados empresariais	
Entrevistados	Falas
T-2	No relatório são apresentadas as metas que são cumpridas no resultado operacional. A empresa tem o índice de desempenho operacional; cada área tem o seu desempenho. Ele é divulgado. Esse relatório dá uma noção geral. Por exemplo, o Brasil como um todo tá no vermelho. Quando isso acontece é um sinalizador. Então a vice-presidência de relação com o cliente, a VIREU (Vice-Presidência de Rede e Relacionamento com os Clientes), entra no processo cobrando gestão e resultado de todas as DRs. Esse é o reflexo. É isso aí que ocorre.
T-5	Todos os indicadores tanto esse como o de padronização das unidades, índice operacional, índice de receita, índice de custo. Todos eles permeiam o nosso planejamento, porque tudo isso é produto. Os indicadores servem de termômetro do produto que nós fazemos, tiramos do nosso planejamento. Porque se eu quero atender bem a população, eu tenho que ter várias diretrizes e ações para permear esse tipo de caminho, e assim, construir através de um planejamento prévio, o que irá resultar num indicador. Nós temos o indicador como parâmetro, como termômetro das

	nossas ações para com o cliente e para com a sociedade na qual presta serviço.
T-6	No plano de trabalho de cada empregado, se aquele empregado tá melhorando é porque à área como um todo melhora, às vezes é só um empregado que defende essas questões do CAC e aí melhora para toda à Regional.
O-8	A meu ver, se reflete numa redução da reclamação, na melhor satisfação do cliente, no aperfeiçoamento dos serviços prestados pela ECT e isso aí é um trabalho em conjunto.
O-10	É muito importante. No caso, nós observamos que estamos desenvolvendo um bom trabalho. Estamos atingindo todas as metas e, mais ainda, o grau de satisfação do cliente.

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

No nível tático, T-2 cita os relatórios e sua composição referindo-se ao resultado demonstrado em nível nacional, seguido de T-5 ao defender que todos os indicadores apresentam-se como reflexo nos resultados da organização. Ele o compara a um termômetro, do produto ofertado, e também de suas ações tanto para o cliente como para a sociedade. Essa analogia com o termômetro foi referenciada por mais de um entrevistado no decorrer da pesquisa. T-6 apresenta a perspectiva do reflexo do CAC no Plano de trabalho do empregado, ou seja, que ações individualizadas podem gerar resultados positivos para a DR como um todo.

A partir das informações apresentadas, verificou-se que 100% dos entrevistados no nível tático atribuíram importância ao reflexo dos indicadores nos resultados empresariais, sendo mencionado em outros quesitos de análises sob a ótica pessoal de cada entrevistado. 86% destes apresentaram sua visão concernente à categoria citada, de forma a relacionar a abordagem com o processo, enquanto que 14% têm pensamentos divergentes dos demais, no que refere à utilização dessas informações de forma qualitativa, julgando importante, porém, não sendo empregada pela empresa.

No nível operacional, O-8 aborda como resultante dos indicadores do CAC: a diminuição da reclamação, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes decorrentes de um trabalho contínuo. Seguido do entrevistado O-10 que trata da satisfação pessoal no desenvolvimento do trabalho, e ainda resulta no grau de satisfação do cliente.

Deste modo, o nível operacional apresentou como resultado 100% de tendência em relação à categoria analisada. Nota-se, portanto, considerável convergência no pensamento dos entrevistados tanto no nível tático como no operacional resultando na confirmação das

falas anteriormente citadas no que se refere à conscientização da importância das informações do CAC.

5.10 INDENIZAÇÕES RECLAMADAS

Em relação à categoria citada, buscou-se identificar informações sobre as indenizações reclamadas pelos clientes, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 26 – Indenizações reclamadas

Categoria: Indenizações reclamadas	
Entrevistados	Falas
T-2	Normalmente quando não é atendida no prazo de 3 dias, é porque carece de algum tipo de apuração, mas damos um retorno ao cliente, explicamos e, posteriormente, fornecemos um retorno do que houve, o que gerou aquela reclamação dele. Normalmente nós temos esse cuidado. Procuramos sempre corrigir os processos, trabalhando para melhorar a qualidade da prestação de serviço com a finalidade de reduzir as reclamações. A mais frequente é com relação à entrega de registrado fora do prazo, principalmente quando o sistema de rastreamento de objeto tem problema, e o objeto é captado e não consta no sistema. O cliente já acostumado com o padrão de prazo reclama. De casa, consulta o SRO e verifica se este foi entregue.
T-7	Sim, as recorrências são decorrentes de um desfecho que não satisfaz a expectativa do cliente. Ele tenta resolver dentro do sistema, quando mesmo assim ele mantém a posição de que há, vamos dizer quando aquele pedido de informação foi considerado improcedente, ele termina indo até para outras vias. O Procon, a justiça, normalmente as mais frequentes são: atraso, extravio, avaria de objeto postal, 90% esses três.
O-10	Sim, as mais frequentes são: extravio e entrega fora do prazo.
O-14	Sim, há demandas que requer indenizações, extravios; e o que tem muito hoje é falta de cumprimento de prazo. Extravios são poucos...

Fonte: Entrevista realizada para a pesquisa, 2012.

De acordo com o entrevistado T-2 existe um comprometimento por parte da empresa em analisar a situação apresentada pelo cliente. Esse menciona o cuidado para prestar informações das demandas não atendidas. Outro ponto citado reside no fato de o cliente apresentar reclamações improcedentes ocasionadas pela desatualização de informações no sistema SRO. Quando do acompanhamento do cliente e o atraso é identificado, ele busca o CAC para fazer sua reclamação. Em seguida, quando ele verifica a atualização, resulta em satisfação. Porquanto a facilidade de acompanhar pela Internet não necessita deslocar-se até a organização para obter informações do produto.

O entrevistado T-7 apresenta sua fala, reportando as recorrências dos clientes que são resultantes de alguma situação que não os satisfaz. Deste modo, esse busca outros meios para fazer a sua solicitação, dentre os quais cita o Procon e a Justiça. Os entrevistados O-10 e O-14 afirmam que existem indenizações reclamadas representando um total de 100% de ocorrência, dos níveis tático e operacional, relativa à entrega fora do prazo, mencionando também a avaria e o extravio. Notou-se que a maioria dos entrevistados apresentou pensamento convergente no que se refere à subcategoria analisada. O resultado apresentado no nível operacional corrobora o mesmo pensamento apresentados no nível tático.

5.10.1 Volume de indenizações x processo de melhoria organizacional

Questionando a relação do volume de indenizações com o processo de melhoria organizacional adotado, os gestores apresentaram as seguintes abordagens à categoria citada. O entrevistado T-1 afirma que:

Assim que tiver identificado, esse tema é tratado em reunião de coordenação. Dependendo do assunto, surge e resulta um encaminhamento. Esse pode ser de uma ação imediata com aplicação imediata ou de uma ação que pode ser trabalhada, pode ir para o plano de trabalho do setor ou então no plano de trabalho da regional, uma coisa mais complexa. Ou então, a solicitação para a empresa para um determinado posicionamento, tomar uma determinada decisão e se posicionar diante de uma determinada situação; é basicamente na reunião de coordenação mesmo.

O entrevistado T-1 menciona essa relação a partir dos procedimentos adotados. Após análise, de acordo com o tipo de assunto, é realizado o encaminhamento que pode resultar em uma ação imediata ou uma ação posterior, ganhando repercussão pontual, ou mesmo regional. Caso seja decorrente de ações mais complexas para a empresa tomar uma decisão, em curto ou longo prazo, a questão é levada à reunião de coordenação. Essa é realizada com a alta gestão da DR/PB. Sob o aspecto abordado, o entrevistado T-2 apresenta a seguinte afirmativa:

Recentemente nós recebemos um relatório com relação ao grande volume de indenizações que foram efetuadas e as indenizações geralmente são processadas quando existe uma falha no próprio sistema de supervisão. Existe um processo de supervisão falho e aí é adotada uma postura no sentido de intensificar a supervisão nesses setores e não só intensificar e aprimorar o sistema de supervisão a fim de que a empresa não perca prazo e os objetos sejam entregues a tempo e a hora.

O entrevistado 2 apresenta sua fala a partir dos relatórios produzidos sobre o volume de indenizações e atribui o volume de indenizações à falha de supervisão do sistema. Quando isso ocorre, são tomadas atitudes cabíveis para intensificação do aprimoramento do sistema de supervisão, para não resultar em perda de prazo.

Porque cada reclamação tem uma história. Todos os objetos têm um fluxo. Nós verificamos onde é que está havendo maior incidência de um determinado tipo de reclamação; onde é que o problema normalmente ocorre com mais intensidade, se é na nossa regional em que ponto é que ele se processa. A mesma coisa em nível de Brasil, pode ter um problema localizado numa determinada diretoria, então o volume dessas causas aí vai identificar onde é que precisa trabalhar mais. (O-8).

O entrevistado O-8 menciona que as reclamações são decorrentes de histórias distintas. Todos os objetos possuem um fluxo, no qual são verificadas as incidências de um determinado tipo de reclamação, a localização de sua ocorrência, e sua intensidade. Faz-se todo o processo de monitoramento destas informações tanto em nível local, regional como também corporativo.

Existem treinamentos no local de trabalho, no qual nós estamos orientando os empregados, sobre a importância de desenvolver o seu trabalho dentro do prazo, porque o cliente, hoje em dia, é muito inteligente. Ele posta sabendo a data em que o objeto vai chegar e nós nos comprometemos a entregar na data, senão vai gerar uma indenização e futuramente juntando de uma em uma... (O-10).

O entrevistado O-10 menciona a prática da realização de treinamentos no local de trabalho visando à conscientização para o desenvolvimento no trabalho dos colaboradores, a fim de criar ações para reduzir essas indenizações.

Nota-se na fala dos entrevistados, tanto no nível tático como no operacional, que existem ações específicas desenvolvidas nas áreas pesquisadas, e sua variação ocorre conforme os níveis e as áreas envolvidas. No nível operacional, identificou-se que 14% dos entrevistados desenvolvem ações específicas de análise qualitativa das informações do CAC. Aproximadamente 43% dos entrevistados realizam ações proativas para reduzir o volume de indenização; os demais apresentaram esse tipo de ação como atribuição de outra área.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso desenvolvido no caminho da descoberta foi valioso e motivador, uma vez que cada etapa consolidava a construção de um corpo de conhecimentos gerados a partir de incansáveis leituras e estudos, que suscitaram descobertas teóricas, sobretudo, advindas de indagações, questionamentos, dúvidas e reflexões acerca do fluxo informacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos/DR-PB e do uso da informação para o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, verificamos a informação como a fonte do caminho diretivo de toda ação humana, seja no nível privado, pessoal e no ambiente organizacional. Ressalta-se que a informação como recurso está presente em diversas esferas do progresso humano, notadamente na capacidade de organização e produção do conhecimento, transformando-o em algo útil, motivo pelo qual pode ser considerado o fator determinante para o domínio humano do ambiente em que está inserido. Deste modo, a organização resulta da evolução humana decorrente do recurso informacional que, gerenciado e utilizado, pode promover resultados econômicos e sociais.

As informações que compõem o fluxo do CAC no sistema denominado na organização de “fale conosco” é desenvolvido na Regional por um coordenador, um ouvidor e pelos gestores das áreas sistêmicas da empresa. As informações são captadas, organizadas, trabalhadas e disponibilizadas ao cliente no tempo necessário ao atendimento de sua demanda, restando as que necessitam de análises mais aprofundadas, mantendo o cliente informado, mesmo quando ainda não se chegou à resposta final da demanda. Os gestores desenvolvem seu trabalho por meio do monitoramento das caixas, ou seja, dos repositórios de armazenamento das demandas dos clientes, por áreas e por setores, respectivamente.

Este momento na pesquisa conduziu à busca de documentos que pudessem validar algumas questões surgidas no decorrer das entrevistas. Tivemos o primeiro momento de surpresa ao observar os documentos que se referem, especificamente, às demandas sem solução. Pois, diante da dimensão da empresa e da quantidade de objetos trabalhados diariamente, seria razoável encontrar, pequena quantidade de demandas sem respostas. Porém, através de um relatório contendo estatísticas do CAC comprova-se o apresentado pelos entrevistados, ou seja, a ausência de demandas não atendidas na série histórica analisada.

Essa observação, juntamente com as narrativas apresentadas, identifica-se nos níveis pesquisados, onde foi identificada a responsabilidade profissional em atender às demandas

dos clientes no tempo hábil ao pedido. Fato esse que se relaciona ao comprometimento do corpo gerencial envolvido no processo do CAC, refletido no indicador corporativo e em seus desdobramentos no plano de trabalho, sistematizado no Gerenciamento de Competência e Resultados a que cada colaborador é submetido para fins de avaliação de desempenho.

A relevância das informações do CAC para o desenvolvimento da gestão foi percebida na convergência das falas dos entrevistados ao afirmar ser fonte de informação e de avaliação constante dos serviços prestados pela empresa, uma vez que disponibilizam informações relacionadas à crítica, sugestões, dúvidas e elogios, por meio do contato com o cliente.

O aspecto referente à descrição do processo do CAC apresenta somente abordagem relativa à demanda de informação. Há de se considerar que havia uma expectativa de que as potencialidades do CAC fossem apresentadas além desta perspectiva. Saliente-se que se esperava uma abordagem mais aprofundada, exigindo conhecimento mais sistematizado em relação à totalidade do processo, especialmente sobre as repercussões e desdobramentos das informações geradas pelo sistema do CAC nos processos de gestão em cada nível pesquisado, e segundo a perspectiva pessoal de cada um dos entrevistados sob o enfoque da análise empírica aplicada em sua respectiva área de atuação, como subsídio de autogestão e correções de rumo.

Contrariamente ao que os gestores discorreram em suas falas e considerações durante as entrevistas, uma abordagem específica, não sistêmica, de compreensão da própria rotina em detrimento da percepção totalizante do processo do CAC foi percebida. Ou seja, nos dois níveis pesquisados, embora tenham apresentado clareza na descrição conceitual do processo e conhecimento assemelhado quanto às implicações e objetivos do sistema, com algumas distinções peculiares entre o nível tático e o operacional, a atuação setorial e resumida ao dia a dia de suas atividades prevaleceu na descrição.

Porém, as informações do CAC não apenas atendem ao processo de comunicação e relacionamento da empresa com os clientes e o mercado, mas possibilitam gerar melhorias, como efeito residual do sistema, para utilização nos demais setores e processos gerenciais. Isso porque ao identificar as causas originárias das demandas, o CAC oferece possibilidade para formulação de ações táticas para subsidiar as decisões que reflitam na melhoria da gestão, resultando em efeitos positivos como satisfação do cliente, redução de despesas, redução de duplicação de atividades, dentre outros. Portanto, configura-se como ferramenta imprescindível para a gestão.

Depreende-se com isso, que a informação emergente do CAC deve ser tida como efeito residual positivo para a gestão nos níveis estratégico, tático e operacional. Contudo, a informação não é conduzida de maneira eficiente e sistemática para o processo gerencial de tomada de decisão e também para formulação de ações de melhoria em curto, médio e longo prazo. Esta situação é reforçada pelo aumento no numerário de indenizações pagas, pela ampliação de reclamações e pelo valor atribuído ao CAC em relação aos demais indicadores corporativos constantes no RAE.

Durante o processo da entrevista foram revelados os motivos mais recorrentes das demandas apresentadas pelos clientes, dentre os quais foram mencionados: extravio, avaria e atraso. Este último, com maior frequência no processo de comunicação no sistema “fale conosco”, especificamente nos anos de 2009 a 2011, demanda diretamente relacionada ao fluxo postal, confirmado nos documentos analisados.

Na categoria pontos positivos e na categoria pontos negativos do CAC, os entrevistados apresentaram reflexões que suscitam a conscientização em relação às informações ali produzidas, especificamente no sistema “fale conosco”, resultando numa considerável convergência em relação às narrativas mencionadas, por meio de conjecturas frente às ações executadas e percebidas em suas rotinas. Em quantidade menor, os pontos considerados negativos indicaram fatores diretos e indiretos relativos às informações do CAC.

A análise das categorias supracitadas permite admitir que o processo está consolidado e padronizado na organização, com sistemática própria, inclusive na solução de resposta ao cliente. Dessa feita, por um lado, o cliente tem um tratamento igualitário; e por outro, permite a flexibilidade de personalização no tratamento das demandas dos clientes quando se relacionam a casos das mais diversas naturezas, sobretudo os menos recorrentes. Os entrevistados dos dois níveis pesquisados demonstram que o sistema é uma ferramenta de auxílio para a solução das demandas dos clientes, através da qual se realiza o fluxo da informação para oferecer respostas, bem como solução para o problema apresentado.

Do ponto de vista do cliente isso gera satisfação. Porém, se o processo encerrar neste momento a organização perderá a oportunidade de refletir sobre a sua prática, para desenvolver a melhoria contínua em seus processos, possibilitando a formulação de ações táticas para a tomada de decisão, como referido anteriormente.

Quanto ao monitoramento do CAC nas etapas do processo de gestão, o cliente é o maior fiscal do sistema “fale conosco”, porém inexistem elementos concretos que auxiliem na compreensão de como acontece o processo. A perspectiva do cliente relativa ao

monitoramento remonta à mudança de seu perfil, decorrente de fatores concernentes às mudanças tecnológicas, econômicas e de mercado, facilmente perceptíveis nos dias atuais.

Reportando-nos ao grau de importância atribuído ao CAC para o desenvolvimento da organização, parte dos entrevistados demonstrou seus posicionamentos acerca da questão que afeta a gestão, de modo mais abrangente, e não apenas do CAC, que é visto como um microambiente ou microprocesso da empresa, com sentido em si só foco apenas em si e abrangendo suas atividades fins. Pode-se inferir a pouca utilização da informação surgida a partir do processo do CAC, ou ainda a não visualização de sua potencialidade na formulação de ações gerenciais de melhoria contínua em todos os órgãos que compõem a DR/PB.

Outro destaque que surge, em mais de uma categoria de análise, refere-se à ausência do tratamento qualitativo das informações do CAC. Há, portanto, falta de sistematização dessa prática. Em caso afirmativo, poderá surtir efeito na análise crítica do processo e em consequência promover a aplicação de ações corretivas futuras que poderiam gerar resultados positivos para a organização. Acredita-se que a prática acima citada, sendo entendida como resultado residual do processo em questão produziria indicadores positivos na redução do volume de indenizações e reclamações, conforme mencionado anteriormente, pois corrigiria as inconformidades do processo, diminuindo o índice de ocorrência, promovendo resultados positivos nos demais índices corporativos.

Finalmente, ao vislumbrar o cenário relacional das informações do CAC com a gestão da organização é possível antever e assegurar a formulação de ações táticas no processo de tomada de decisão, considerando-se as funções fins administrativas: planejar, organizar, dirigir e executar. Tal processo decisório viabiliza-se por meio de ações sistematizadas de análise e correção dos processos em todas as áreas envolvidas, sobretudo, na atuação relacionada à identificação da raiz do problema, tendo as informações do CAC como fonte constante de aprendizado e reflexo da organização na produção de informações a serem aplicadas no serviço prestado ao cliente e a toda a sociedade. Existe possível desvirtuamento, ou ao menos miopia sobre a importância do sistema de relacionamento com os clientes, como gerador de informações oriundas do CAC para a gestão em seus diversos níveis hierárquicos, notadamente na disponibilização para a tomada de decisão.

Da análise sobre o que foi apresentado, seja a partir dos documentos ou das entrevistas e relacionadas à teoria buscada para fundamentar o estudo, conclui-se que o sistema CAC, utilizado pela ECT corporativamente, é fonte inestimável de informação gerencial, embora sua concepção esteja voltada para atender à demanda legal a que cada

empresa privada ou órgão administrativo governamental está submetido para relacionamento com clientes.

Finalidade esta atendida e pelos indicadores demonstrados, o processo se mostra eficaz por si só, sendo disseminado e compreendido pelos gestores e operadores como ferramenta de relacionamento, com o mercado e clientes, bem como de gestão. Apesar disso, restou que o potencial das informações geradas, pelo sistema como efeito residual positivo deste, não produz efeitos diretos ou ações gerenciais para a melhoria contínua da organização e dos seus processos finalísticos, sobretudo os de médio e longo prazo, seja em decorrência de fatores limitantes da arquitetura do processo e do seu indicador de controle, seja em razão de fatores limitantes inerentes aos gestores. Dessa compreensão, resulta a perda de competitividade e a utilização de outras fontes de informação mais onerosas e menos eficientes, permanecendo a função primordial de cada gestor, a de tomada de decisão, submetida a resultados nem sempre favoráveis à organização.

Deste modo, a utilização do CAC para formulação de ações táticas com vistas à tomada de decisão pode ser evidenciada a partir das sugestões referenciadas para a organização dentre as quais se destacam:

- ✓ Analisar as inconformidades apresentadas, a fim de identificar a raiz do problema para agir em sua causa, com a finalidade de não repeti-las;
- ✓ Direcionar as ações de atendimento para gerar efeitos positivos nas demandas dos clientes;
- ✓ Gerenciar as rotinas e procedimentos necessários à captação das informações nas mais diversas áreas da organização e o controle na execução dos trabalhos;
- ✓ Monitorar a qualidade de respostas fornecidas ao cliente a fim de reduzir o grau de recorrência resultante desta;
- ✓ Identificar as oportunidades para atender às necessidades dos clientes a fim de potencializar os produtos existentes ou mesmo, sugerir para a alta gestão a criação de novos produtos direcionados às demandas apresentadas;
- ✓ Produzir a melhoria nos controles e procedimentos operacionais para aplicação de ações corretivas e eliminação de trabalhos incoerentes;
- ✓ Mapear as demandas mais frequentes que geram indenização, a fim de identificar as incoerências dos processos que geram despesas e custos para DR/PB.

Por fim, sugere-se que o resultado da gestão das informações do CAC possa, além de atender à necessidade do cliente, gerar a partir desta, oportunidades de melhoria na gestão da DR/PB, uma vez que o fluxo de informação dos CAC, se tratados de forma sistematizada, apresenta-se como ferramenta útil ao diagnóstico qualitativo dos serviços prestados à medida que identifica a necessidade do cliente-cidadão e agrega valor para a empresa, ao influenciar nos resultados dos indicadores e gerar resultados melhorando a sua imagem, para o cliente e, em última instância, para a sociedade.

Pode-se concluir que o CAC é parte integrante do negócio da organização, pois apresenta e promove reflexo para todas as partes interessadas ao realizar tratamento formal das demandas dos clientes, em termos de registro, armazenamento e visualização nos diversos níveis organizacionais, bem como proporcionar informações relativas ao diagnóstico dos serviços prestados pela Empresa. Ademais, por meio da captação de informações dos ambientes interno e externo, o CAC resulta em uma ferramenta para avaliação constante da gestão e desempenho organizacional indicando o posicionamento da DR frente à Empresa como um todo, podendo ser utilizado para formulação de ações táticas para tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, E. A.; ALVARENGA NETO, R. C. D. Investigação e análise dos processos de gestão da informação em uma empresa do setor de *Call centers*. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 30-51, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a04.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2011.
- ARAÚJO, W. J.; AMARAL, S. A. A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento, 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 11, 2010, IBICT, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/xi/enancibXI/paper/view/51/239>>. Acesso em: 06 jan. 2012.
- ARAYA, E. R. M. *et al.* O papel da Ciência da Informação no desenho antropocêntrico das Tecnologias de Informação e Comunicação. In: CONGRESO DE LA CIBERSOCIEDAD, 4., 2009, [s. l.]. **Anais...** [s.l.]: Observatorio para la CiberSociedad, 2009, GT F-36 – Uso cotidiano e compartilhado de Internet. Disponível em: <<http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/o-papel-da-cincia-da-informacao-no-desenho-antropocntrico-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao/1115/>>. Acesso em: 14 dez. 2011.
- ASSIS, W. M. **Gestão da Informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. especial, p.1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 15 set. 2011.
- BARBOSA, J.R. **A inclusão de bibliotecários nas políticas nacionais de bibliotecas públicas**, 2011.139f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/126/1/JRB01022013.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2009
- BARRETO, A. A. A condição da informação. In: BARRETO, A. A. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P; CHAVES, J. B. L (orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 1.
- _____. Uma quase história da ciência da informação. **DataGramaZero**; Revista de Ciência da Informação, v. 9, n. 2, abr. 2008. ARTIGO 01. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/162/1/Barreto%205.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.
- _____. Uma história da Ciência da Informação. In: Lídia Maria Batista Brandão Toutain (org.). **Para entender a Ciência da Informação**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 13-34.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da Informação**: um recurso Estratégico no processo de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2 ed 2007.

BORG DAN, R. E.; BIRKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2010.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRASIL. Casa Civil. Sub-chefia para assuntos jurídicos. **Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 17 set. 2011.

BRONOWSKI, J. **As origens do conhecimento e da imaginação**. Tradução Maria Julieta de Alcântara Carreira Penteado. 2. ed. Brasília: Universitária UNB, 1997.

CALDAS, M. P.; AZEVEDO, M. C. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call centers*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27. 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo, 2003.

CÂNDIDO, C.A; VALENTIM, M.L.P; CONTANI;M.L. **Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão** .Datagram zero-resvista de Ciência da Informação – v.6 n.3 jun/05 Artigo 3.

CARVALHO, K. **Redes sociais colaborativas**: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009.

CASTELLS, M. Internet Galaxy: reflections on the internet, Business and Society. [s.l.]: Oxford press, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**: TGA. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1. 10. reimpressão.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CONFERENCES ON TRAINING SCIENCE INFORMATION SPECIALISTS, 12-13 October 1961, Atlanta. 12-13 April 1962, Atlanta. **Proceedings...** Atlanta, Georgia Institute of Technology, 1962. (Sponsored by the National Science Foundation)

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUARTE, G. I; FERREIRA, D. P. Uso de indicadores na gestão de um centro cirúrgico. **RAS**, v. 8, n. 31, abr./jun., 2006. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/files/RAS31_uso%20de%20indicadores.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2011.

EMPRESA BASILEIRA DE CORREIROS E TELÉGRAFOS. **Intranet**. Fale conosco. 2012. [informações dispersas].

FERNANDES, G. S. **O Banco Postal como gerador de novos negócios no varejo: revitalização das agências de Correios na Paraíba**. 2006. 57 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em gestão Empresarial e de Pessoas)–Universidade Potiguar, Natal, 2006.

GARCIA, J. C. R. Conferências do Georgia Institute of Technology e a Ciência da Informação: “de volta para o futuro”. **Informação e Sociedade**; estudos, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2002. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/153/147>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago.1995

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GUERRA, I. C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso**. Editora: Princípia, 2006.

HOUBEN, G.; LENIE, K.; VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. **Decision Support Systems**, [s.l], v. 26, p.125–135, 1999.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, 1994. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa Operacional na Tomada de decisões**. Revisão Luiz Flávio Autran Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 4. reimpressão.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Tradução Maria Yêda F. S de Filgueiras Gomes. Brasília, DF: Brinquet de Lemos, Livros, 1996.

MADRUGA, R. P. **Gestão Moderna de Call Center/Telemarketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCHIORY, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Huci-tec, 1993.

MIRANDA, R C. R. Fonte de informação estratégica e não-estratégica. **Datagramazero**; revista de ciência da informação, [s.l], v. 2, n. 3, p.1, jun. 2001. Disponível em: <http://dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 16 set. 2010.

_____. **Informações Estratégicas**: estudo de Caso aplicado à ECT. 1999. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

MODELER, B. P. **Ferramenta para criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral**. [informações dispersas]. Disponível em: <<http://www.trapiche.com.br/?p=1346>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades Informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 53-66, jan/jun. 2008. ISSN: 1678-765X. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/380/257>. Acesso em: 25 set. 2011.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma Abordagem Gerencial**. 20 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PÁDUA, E. M. M. Metodologia a Pesquisa: **abordagem teórico-prática**. 10. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2004. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

PERUCCHI, V. **Indicadores de produção dos grupos de pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <<http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/bitstream/123456789/604/1/VALMIRA.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2011.

SAMPIERI, R. H. C.; LÚCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SORDI, J. O. S. **Gestão por Processos: uma abordagem da Moderna Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOTO, E.S; Marra,J.P. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. [s.l.]: Cengage Learning, 2002.

STAREC, C. C. A Dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para tomada de decisão. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P; CHAVES, J. B. L (orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, K. (Org) **Inteligência, Informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Brookman, 2008.

TEXEIRA FILHO, J. Comunidades Virtuais: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios. Editora: Senac, 2002.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **BizAgi**. 2012. [informações dispersas]. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/ferramentas.php>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282 p.

_____. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008.

VERGARA, S. H. C. **Impacto dos direitos dos consumidores nas práticas empresariais**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VIOTTI, E. B.; MACEDO, M. M. (Orgs). Indicadores de Ciência Tecnologia e Inovação no Brasil. São Paulo: Universitária Unicamp, 2003.

VITAL, P. L.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf, Londrina**, v. 15, n. 1, p. 85-103, jan./jun. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação

ENTREVISTA

(questões iniciais elaboradas antes do reconhecimento do campo empírico)

- 1- Como as informações dos Canais de Atendimento ao Cliente referentes a demanda dos clientes são organizadas na empresa?
- 2- De que forma essas informações ajudam nas atividades de planejamento e de tomada de decisão na empresa?
- 3- Como você analisa as demandas dos clientes e a oferta de produtos e serviços do CAC, em sua organização?
- 4- O planejamento tático e estratégico da sua organização estabelece alguma relação com as informações do CAC?
- 5- Sua gerência prevê ações corretivas a partir das informações geradas pelos Canais de Atendimento ao Cliente?
- 6- Os elogios e as críticas apresentados pelos clientes são divulgados entre os colaboradores?
- 7- Os prazos de resposta ao cliente são cumpridos em sua totalidade?
- 8- Para você o que representa os Canais de Atendimento ao Cliente?
- 9- Qual a frequência de análise das informações geradas pelos CAC na organização?
- 10- Cite 5 pontos positivos e 5 pontos negativos em relação ao CAC na sua organização.
- 11- Quando se compara o volume de indenizações durante um determinado período é estabelecida alguma relação com o processo de melhoria organizacional?
- 12- O nível atual de indenizações está em consonância com as ações de melhoria realizadas?

13- Há demandas não atendidas e ainda assim não indenizadas?



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação

APÊNDICE B – ENTREVISTA

- 1- Como é desenvolvido o processo dos CAC da ECT-DR/PB?
- 2- Como você identifica as informações registradas nos CAC?
- 3- Como ocorre o monitoramento das informações dos CAC nas etapas do processo de gestão?
- 4- Com que frequência é realizada a análise das demandas dos clientes?

Diariamente..... ()
Semanalmente..... ()
1(uma) vez por mês..... ()
2(duas) vezes por mês..... ()
Semestralmente..... ()

- 5- O que resulta desta análise?
- 6- O planejamento tático (intermediário) e operacional da sua organização considera o resultado da análise das demandas das informações do CAC?

Sim..... ()
Não..... ()

Se sim de que forma?

Se não, por quê?

- 7- Qual o grau de importância que você atribui ao CAC para o desenvolvimento da organização?

Muito relevante..... ()
Relevante..... ()

Mais ou menos relevante..... ()
 Muito pouco relevante..... ()
 Não sabe..... ()

8- As demandas dos clientes são consideradas em que grau de relevância no desenvolvimento do seu trabalho como gestor?

Muito relevante..... ()
 Relevante..... ()
 Mais ou menos relevante..... ()
 Muito pouco relevante..... ()
 Não sabe..... ()

9- Quais ações sua gerência desenvolve a partir das informações geradas pelos CAC?

10- Como as informações dos CAC referentes à demanda dos clientes são organizadas na empresa?

11- Como você analisa a oferta de serviços do CAC em relação às demandas dos clientes

12- Há estabelecimento de metas para atendimento das demandas do CAC?

Sim..... ()
 Não..... ()

De quanto versus atividades?

13- Os prazos de resposta ao cliente são cumpridos?

Sim..... ()
 Não..... ()

14- Com que frequência?

Diariamente..... ()
 Semanalmente..... ()
 1(uma) vez por mês..... ()
 2(duas) vezes por mês..... ()
 Semestralmente..... ()

14- Os elogios apresentados pelos clientes são divulgados entre os colaboradores?

Sim..... ()
 Não..... ()

Se sim, como eles reagem?

Se não, por quê?

Como eles reagem?

15- As críticas e reclamações apresentadas pelos clientes são divulgadas entre os colaboradores?

Sim..... ()

Não..... ()

Que atitudes são tomadas?

16- De que forma as sugestões apresentadas pelos clientes são consideradas no planejamento tático e operacional da organização?

16- As informações dos CAC geram indicadores?

Sim..... ()

Não..... ()

De que tipo?

17- Sua gerência produz indicadores corporativos, a partir das informações dos CAC?

Sim..... ()

Não..... ()

18- Que indicadores contribuem para as atividades de planejamento e de tomada de decisão na empresa?

19- Como tais indicadores se refletem nos resultados empresariais?

20- As demandas atendidas ou não, formam um banco de dados para possíveis ofertas de produtos e serviços aos clientes?

Sim..... ()

Não..... ()

21- O que sua gerência faz para minimizar as demandas não atendidas?

22- O que vocês fazem para atender dentro do prazo?

23- Há demandas não atendidas e reclamadas indenizações?

Sim..... ()

Não..... ()

Se sim, quais as mais frequentes?

24- Ao comparar o volume de indenizações, durante um determinado período, que processo de melhoria organizacional é estabelecido?

25- Cite 5 pontos positivos e 5 pontos negativos do CAC de sua organização

26- Tem mais alguma coisa que você queira falar em relação ao CAC que não foi contemplada na entrevista?



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

APÊNDICE C – ENTREVISTA

Prezado(a) SR.(a) _____

Solicitamos a sua colaboração¹ para participar de entrevista referente à pesquisa intitulada *Análise do fluxo informacional dos canais de atendimento ao cliente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-DR/PB*, cujas informações coletadas servirão de base para a referida análise.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a influência do fluxo informacional gerado pelos canais de atendimento ao cliente na formulação de ações para tomada de decisão da ECT/DR/PB.

Informamos que as respostas individuais dos participantes da pesquisa serão confidenciais, sua análise será desenvolvida de forma conjunta, os resultados obtidos serão tratados sem fazer menção à identificação dos respondentes.

Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração para o desenvolvimento do referido estudo, certa da relevância do estudo para a gestão da ECT/DR-PB. Colocamo-nos a disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Atenciosamente,

Mestranda: Tatiana Falcão de Souza Fernandes

E-mail: tatianafalc@gmail.com

Orientadora: Dr^a Joana Coeli Ribeiro Garcia

E-mail: nacoeli@gmail.com

Declaro estar ciente das informações aqui prestadas.
