

Administrando o serviço postal americano

Nos últimos anos, o United States Post Service (USPS), o serviço postal dos EUA, sofreu uma saraivada de críticas por suas tarifas (altas demais) e seu serviço (muito lento e com funcionários grosseiros). Como admite o Diretor Geral dos Correios dos Estados Unidos, Anthony M. Frank, "A maioria das pessoas não entende ... os 500 bilhões de dólares necessários para salvar as empresas de poupança e empréstimo. Mas, sem dúvida, elas entendem quando você aumenta a tarifa postal de 25 para 29 centavos."

Entre 1789 e 1971, o serviço prestado pelo Departamento dos Correios dos Estados Unidos, administrado pelo governo, era considerado tão importante que o Congresso deixava que ele operasse em prejuízo. Em 1971, entretanto, o USPS foi criado como uma entidade independente, que deveria tornar-se auto-sustentável em meados da década de 1980 e fazer a cada ano uma contribuição específica para o orçamento federal.

A transição não foi fácil. James Miller, diretor do Departamento de Administração e Orçamento no governo Ronald Reagan, criticou o USPS dizendo que era uma burocracia totalmente ineficiente, com excesso de funcionários ganhando demais, e que deveria perder seu monopólio sobre os serviços classificados como "primeira classe", ou ser vendido a uma empresa privada. Entretanto, alerta Frank, um serviço privatizado provavelmente cortaria as entregas rurais e outros serviços vitais, porém de baixa lucratividade.

Diferentemente de uma empresa privada, o USPS não pode determinar seus preços: as tarifas são determinadas pela Comissão de Tarifa Postal. Além disso, o Congresso dos EUA ordenou que o USPS cortasse seu orçamento em 2,1 bilhões de dólares em 1987; e em 1988 ordenou um corte de 74% em investimentos de capital, o que atrasou os planos de modernizar as instalações e o equipamento. Enquanto isso, o volume de correspondência aumentava em cerca de 5 bilhões de objetos em 1990.

Além disso, o USPS é uma burocracia sindicalizada. Os trabalhadores são contratados e promovidos por um sistema de mérito, estabelecido para reformar o sistema corrupto dos anos 80. Hoje em dia, o funcionário médio dos correios ganha cerca de 47% mais do que um trabalhador de posto equivalente no setor privado. Somente os custos com pessoal consomem 83% do orçamento do USPS.

Mesmo assim, Frank, que se tomou Diretor Geral dos Correios em 1988, tem declarado publicamente que deseja cortar custos, aumentar a produtividade e melhorar o estado de espírito dos funcionários, usando habilidades aperfeiçoadas como *chairman* e CEO (*chief executive officer*) de uma das maiores instituições de poupança do país.

Uma das principais prioridades é a automação. Hoje em dia, um terço de toda a manipulação de correspondência é automatizado, com planos de completar a automatização em 1995. Além disso, o USPS está experimentando sistemas de código de barras para acelerar o processamento da correspondência das empresas, que responde por 75% de tudo que passa pelos correios. Como muitas instalações de processamento de correspondência são antiquadas e ineficientes, Frank orçou um desembolso de 1 bilhão de dólares por ano para novas instalações e equipamentos.

Marjorie Stein, diretora do programa de pesquisa operacional do USPS, contratou uma empresa particular para criar um modelo de computador destinado a analisar partes do sistema de entrega de correspondência. O modelo identificou situações onde os horários das companhias aéreas tomavam impossíveis as entregas "no prazo" e ajudou os administradores a avaliarem os benefícios da automação. O modelo agora é usado em cerca de 20 centros **regionais**, e há planos para se criar um supermodelo do USPS dentro de cinco anos.

Para aumentar a motivação dos empregados, o USPS está iniciando também um sistema de bonificações para as divisões que recebam boas notas nas pesquisas respondidas pelos clientes. (Essas pesquisas, respondidas a cada ano por 750.000 pessoas, também são novas.)

Ainda que a Federal Express e serviços similares controlem 90% do mercado de entrega de um dia para outro, o USPS aumentou a propaganda de seu serviço expresso e expandiu seu serviço filatélico (para colecionadores de selos). Importante, também, é o fato de Frank estar usando técnicas de *marketing* para ensinar o público a endereçar corretamente sua correspondência. (Um terço de toda a correspondência tem alguma falha de endereçamento, retardando a entrega e aumentando os custos.)

As tarifas postais continuarão a crescer, admite Frank, mas nos últimos dois anos o aumento anual caiu do dobro da taxa de inflação para metade da taxa de inflação. Mesmo assim, ele enfrenta uma batalha difícil. Como os custos de pessoal representam uma parcela tão grande do orçamento do USPS, seu sucesso pode depender, em última

instância, não da automação, mas de sua habilidade em trabalhar com os sindicatos que representam seus trabalhadores regamente pagos.

Questões

1. Analise o serviço postal como uma aplicação das teorias clássicas da administração.
2. Analise o serviço postal a partir do ponto de vista sistêmico. De que modo a administração de Frank indica que ele está consciente de que o USPS é um sistema?
3. Que outras teorias da administração podem ser vistas nas técnicas administrativas de Frank

*Os itens transportados pelo correio norte-americano são divididos em "classes" primeira, segunda, terceira. (N. do T.)

Fonte: **STONER**, James A F., **FREEMAN**, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995