

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA ALVES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE VALIDAÇÃO
METODOLÓGICA NO SENAI-PR**

CURITIBA

2007

VANESSA ALVES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE VALIDAÇÃO
METODOLÓGICA NO SENAI-PR**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação II, do Curso de Gestão da Informação, Setor Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Ligia L. B. Kraemer

CURITIBA

2007

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que através da minha fé, sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, me ajudando a superar todos os obstáculos e correr atrás dos meus objetivos.

Aos meus pais, pelo imenso amor e apoio que me dão desde sempre. Sem eles, este trabalho não teria sentido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todas as vezes em que me incentivaram a estudar, a trabalhar e conquistar minhas vitórias dignamente. Além do companheirismo de sempre.

A professora Ligia, por me ajudar de todas as maneiras possíveis na realização deste trabalho, com muita paciência, compreensão, sabedoria e competência, me motivando a crescer profissional e pessoalmente.

Ao meu namorado, Vitor, pela força, amor e carinho que me foram necessários neste período de trabalho tão intenso.

Agradeço a Marli Mueller, pela dedicação e sua preciosa atenção ao me ajudar neste trabalho.

Ao SENAI, que me proporcionou a oportunidade de realizar a pesquisa dentro da organização.

Agradeço aos entrevistados pelo apoio no andamento da pesquisa.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo e apoio. É difícil citar nomes, mas não posso deixar de agradecer especialmente aos meus amigos queridos: Elisa, Eveline, Fernando Rodrigo, Grace Kelly e Priscila, por participarem dos melhores momentos da faculdade, além de me apoiarem nos momentos difíceis também.

Para alcançar conhecimento, adicione coisas todo dia.
Para alcançar sabedoria, elimine coisas todo dia.

Lao Tsé

LISTA DE FIGURAS

Figura1 - Triângulo de serviços.....	15
Figura 2 - Dinâmica do posicionamento.....	16
Figura 3 - O Quadrado dos serviços.....	17
Figura 4 - Aspectos-chave na área de serviços.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Conhecimento dos Objetivos da Avaliação.....	32
GRÁFICO 2 - Importância das avaliações.....	33
GRÁFICO 3 - aplicação das avaliações assim que o serviço prestado termina.....	33
GRÁFICO 4 - Encaminhamento das avaliações para o departamento responsável pela tabulação e análise dos dados.....	34
GRÁFICO 5 - Conhecimento das pessoas que têm acesso aos resultados das avaliações.....	35
GRÁFICO 6 - Reuniões para discussão dos resultados das avaliações.....	35
GRÁFICO 7 - Retorno das decisões tomadas pelo gerente da Unidade, no que diz respeito às providências às reclamações/ respostas das avaliações...	36
GRÁFICO 8 - Reuniões para discutir as reclamações/ sugestões dos clientes, a fim de solucionar os problemas.....	37
GRÁFICO 9 - Solicitação de resposta do cliente quanto às reivindicações feitas na avaliação.....	38
GRÁFICO 10 - Preenchimento das avaliações.....	39

RESUMO

Apresenta análise da metodologia de avaliação de serviços aplicada no Serviço Nacional da Indústria (SENAI) do Paraná, sob o âmbito da qualidade de sua informação e gestão. A abrangência literária abordada na pesquisa está focada em serviços e gestão da qualidade, apresentando a importância da avaliação de satisfação dos serviços, sob o ponto de vista do cliente, principal vetor de mudanças e estratégia em uma organização. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista ao coordenador do processo de avaliação e de questionários distribuídos aos coordenadores responsáveis pela aplicação das avaliações na organização. Conclui-se o trabalho oferecendo sugestões de mudanças estratégicas para que as avaliações sejam executadas com qualidade e êxito.

Palavras-chave: serviços de informação, avaliação, gestão da qualidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PROBLEMATIZAÇÃO	9
3	JUSTIFICATIVA	11
4	OBJETIVOS	12
4.1	OBJETIVO GERAL	12
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
5	LITERATURA PERTINENTE	13
5.1	SERVIÇOS	13
5.1.1	Foco no Cliente	15
5.1.2	Avaliação	18
5.2	GESTÃO DA QUALIDADE	20
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
7	O ESTUDO DE CASO	28
8	ANÁLISE DOS DADOS	31
8.1	RESULTADOS DA ENTREVISTA	31
8.2	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	32
8.3	REFLEXÕES FINAIS	39
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICES	44
	ANEXO	52

1 INTRODUÇÃO

Com a competitividade entre as organizações, sabe-se que trabalhar com qualidade nos serviços atualmente é fundamental para que haja retorno dos investimentos realizados. Uma grande aliada para que as empresas alcancem os objetivos estabelecidos, são as avaliações de satisfação. Na verdade, estas auxiliam na identificação e resolução de problemas da empresa.

Para que uma organização seja bem sucedida, é preciso que os clientes comprem os seus produtos e/ou serviços. Mas, para isto, é preciso conhecer a visão do cliente, quais são as suas vontades, necessidades, atitudes, tendências, reivindicações, opiniões e expectativas, e isto requer que a empresa execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com os clientes.

O conhecimento das percepções e reações dos clientes pode aumentar em muito as possibilidades de tomar melhores decisões na estratégia de gestão, podendo resultar projetos futuros de melhoria no atendimento, a fim de adquirir novos clientes e manter os atuais. Quando a organização conhece a expectativa do cliente é capaz de determinar se está atendendo as suas necessidades

Consequentemente, implantar um sistema de avaliação de serviços, sob o ponto de vista da satisfação do cliente, requer atributos metodológicos eficientes e contínuos.

Os resultados desta pesquisa foram sistematizados neste relatório onde são apresentadas desde a problemática encontrada no ambiente estudado até a proposição de soluções para a eficácia de seus serviços.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

Avaliação de serviços de informação é uma atividade que tem por objetivo verificar a qualidade dos serviços prestados nas organizações. Diferentes meios podem ser utilizados para avaliar o desempenho de um serviço, como por exemplo: entrevistas, questionários ou formulários aplicados à clientela para pesquisa de satisfação, pesquisa de marketing e etc. Independente da forma realizada, toda avaliação deve ser feita sob o ponto de vista do cliente, ou seja, a tomada de decisão em relação aos serviços deve ter por base as críticas, reivindicações, sugestões e elogios dos clientes. Cabe salientar que, os clientes aqui mencionados se referem não somente àqueles externos à organização, mas também aos internos (funcionários com ou sem vínculo empregatício), os quais se utilizam dos serviços em suas atividades operacionais ou gerenciais.

Avaliações devem se constituir em atividades constantes nas organizações, pois é por seu intermédio que se lhe agrega qualidade aos bens e serviços. Contudo, chegar ao nível de um serviço satisfatório que atenda a todos é um grande desafio.

A autora deste trabalho, atuando como estagiária no setor de Negócio em Informação Tecnológica (NIT) no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) do Paraná, foi solicitada pela Diretoria de Operações responsável pelas unidades do SENAI no Paraná a realizar um estudo sobre o processo de avaliação dos serviços relacionados à Educação Profissional, Técnico e Tecnológicos da organização.

O SENAI mantinha um processo de avaliação vinculado à Certificação da Qualidade ISO desses serviços até 2005. A partir desta data o programa de qualidade ISO deixou de ser aplicado e a Diretoria de Operações desenvolveu e vem coordenando avaliações próprias, cujo objetivo é obter subsídios para manter o nível de qualidade nos serviços prestados dentro de padrões que revelem a satisfação de seus usuários.

A metodologia aplicada nestas avaliações compreende o encaminhamento de um questionário aos respectivos coordenadores dos serviços para que solicitem aos usuários sua contribuição, preenchendo-o ao final do uso dos serviços.

No entanto, o fluxo e a falta de controle destas avaliações estão prejudicando a análise dos dados e os resultados, pois a Diretoria de Operações, em uma breve investigação, identificou que apenas sete das vinte e seis unidades encaminham os formulários de avaliação aos clientes para preenchimento, o que, conseqüentemente, compromete todo o processo.

Pressupôs-se, a princípio, que inexistia uma metodologia para a respectiva avaliação. Contudo, verificou-se a existência de um manual intitulado *Diretrizes para Compatibilização dos Dados da Avaliação da Satisfação do Cliente*, que visa orientar as unidades na execução dos processos envolvidos.

Estes fatos levam às seguintes indagações:

- a) o Manual existente está atualizado e contempla descrições e instruções sobre o processo?
- b) o questionário está adequado à avaliação?
- c) os coordenadores que solicitam aos clientes o preenchimento do questionário, se interessam por analisar e utilizar resultados obtidos?
- d) qual a opinião dos clientes a respeito dos questionários?
- e) todos os clientes devolvem os questionários preenchidos? Se não por que não o fazem?

Estas questões podem ser divididas em duas óticas: aquelas que levam a investigações junto ao pessoal interno e aquelas que investigam os clientes externos.

Este estudo limitou-se à primeira ótica: identificar as dimensões e as razões dos problemas, com base na investigação de opiniões e comportamentos do pessoal interno.

3 JUSTIFICATIVA

Quando o SENAI criou o processo de avaliação de seus serviços, utilizando para isto um questionário, tinha por objetivo conhecer a opinião de seus clientes em relação aos serviços que utilizam. No entanto, as avaliações não estão cumprindo seus objetivos, pois as mesmas não estão sendo aplicadas regularmente por todas as unidades.

Saber exatamente o que está acontecendo e por que os Coordenadores de área não estão colaborando, são fatores que subsidiam a consistência do processo. Se a coleta e a análise dos dados forem executadas de forma correta, isto é, conforme planejado, a avaliação proporcionará conhecer o grau de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, ações corretivas no processo ou mesmo de aprimoramento de sua qualidade poderão estar sendo implantadas e gerenciadas em bases sólidas.

A motivação de fazer este trabalho surge da importância de estudar uma metodologia que supra as necessidades no processo de aplicação de avaliação de serviços, buscando orientar ao SENAI quanto às soluções que devem ser tomadas a fim de garantir a qualidade dos seus serviços.

Esta pesquisa contribui para a qualidade da Educação Profissional e dos Serviços Técnico e Tecnológicos prestados por um agenciador do setor industrial do Paraná e tem o seu valor também para o desenvolvimento do tema *avaliação de serviços de informação*, enriquecendo a literatura no que se refere ao aprimoramento de metodologias para a avaliação de serviços.

Da mesma forma, o estudo contribui no aperfeiçoamento do conhecimento e desenvolvimento intelectual da autora, a qual ora inicia o ciclo profissional em sua vida.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é estudar a metodologia aplicada na avaliação dos serviços relacionados aos setores da Educação Profissional, Técnico e Tecnológicos do SENAI Paraná, como subsídio para sua validação.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) investigar junto aos responsáveis pelo processo de avaliação vigente, as falhas e suas possíveis razões;
- b) analisar o manual *Diretrizes para Compatibilização dos Dados da Avaliação da Satisfação do Cliente* vigente, identificando necessidades de alteração;
- c) analisar o questionário aplicado atualmente no processo, identificando necessidades de alteração;
- d) mapear o processo de avaliação vigente, sugerindo modificações onde necessário;
- f) estudar a necessidade e as possibilidades de aplicação de ferramentas da qualidade como incremento ao processo de avaliação dos serviços.

5 LITERATURA PERTINENTE

Esta seção tem por objetivo discorrer sobre a temática *serviços* sob o enfoque de processos para sua avaliação e de sua relação com clientes e gestão da qualidade, evidenciando o conhecimento de especialistas no assunto.

5.1 SERVIÇOS

Serviços de informação estão diretamente voltados à qualidade e produtividade das organizações, até mesmo como um diferencial competitivo.

Os serviços são atividades administrativas que criam valor e oferecem benefícios para os clientes, como decorrência da realização de uma mudança desejada naquele que irá receber o serviço (LOVELOCK, 2002, p. 5). A natureza dos serviços, que envolvem o cliente em todos os aspectos exige um planejamento estratégico de gestão. Lovelock (2002, p. 21) destaca as nove variáveis de decisão as organizações de serviços.

- a) elementos do produto: todos os componentes do desempenho do serviço criam valor para os clientes;
- b) lugar e tempo: decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços ao cliente;
- c) processo: um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida;
- d) produtividade: o grau de eficiência com que os insumos de serviços são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes.
- e) qualidade: o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender as suas necessidades, desejos e expectativas;
- f) pessoas: profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço;
- g) promoção e educação: todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços;

- h) evidência física: pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço;
- i) preços e outros custos do serviço: despesas em dinheiro, tempo e esforço que o cliente utiliza ao comprar e consumir serviços.

Para Stanton (1974), citado por Gronroos (1995, p.35), serviços são atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm da satisfação de um desejo quando colocados no mercado de consumidores e usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.

Admite-se que os serviços são essenciais na estratégia administrativa da organização. O conceito de serviço constitui a missão de um sistema organizacional, ou seja, com este conceito claramente definido, as organizações têm maior capacidade de gerar vantagem competitiva e de atender às expectativas dos clientes que utilizam os seus serviços (GIANESI e CÔRREA, 1994, p.109).

Segundo Gronroos (1995, p. 34), há uma variedade de definições de serviços e a possibilidade de um amplo conceito remete, conseqüentemente, a inúmeros tipos de serviços, como os serviços para fins administrativos, cuja finalidade não é atender explicitamente os clientes, mas disponibilizá-los, muitas vezes de forma oculta, para que os clientes possam utilizá-los como meio para a execução de suas atividades. Estas tarefas administrativas do ambiente interno oferecem uma grande oportunidade para que, investindo-se em tecnologias, criem-se vantagens competitivas de forma inovadora.

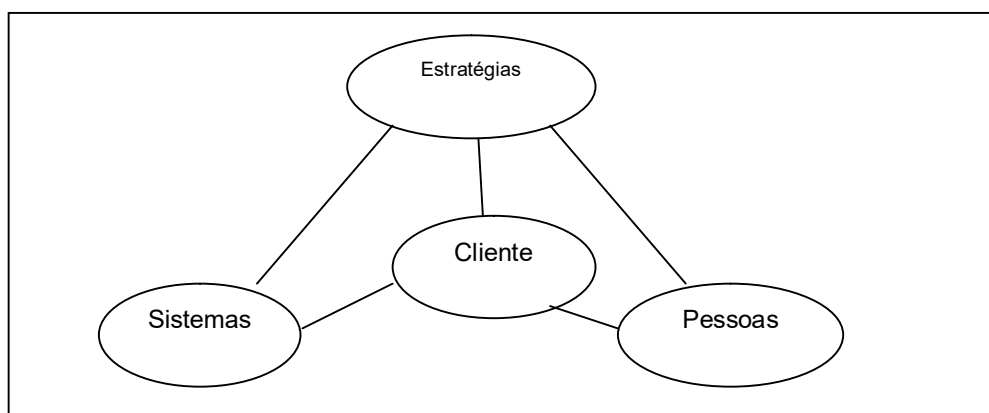
A partir da combinação dos conceitos dos principais pesquisadores em serviços, Gronroos (1995, p. 36) define serviços como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço/ recursos físicos/ bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é definida como solução aos problemas dos clientes.

Na concepção de Cobra e Zwarg (1986, p.6), os fatores que motivam a solicitação de um serviço estão na sua qualidade; em seus benefícios; na sua avaliação; na garantia que oferece; na sua adaptação às necessidades dos clientes; nas boas condições de utilização e na capacidade de os funcionários prestarem o serviço. Desta forma, um serviço é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação por algo que ele adquiriu.

5.1.1 Foco no Cliente

Para Albrecht e Bradford (1992, p. 22), trabalhar com serviços de informação, requer conhecer plenamente o cliente de uma organização, tornando o serviço a força da empresa e criando, dessa maneira, o fator de diferenciação relacionado ao concorrente. Karl Albrecht criou o *Triângulo de Serviço*, baseado na teoria da Administração de Serviços (fig. 1).

Figura1: Triângulo de Serviços



FONTE: Albrecht e Bradford (1992, p. 22)

O autor descreve como cada um de seus componentes é essencial para a organização. “O coração do modelo é o *cliente* no círculo central”, interligando-se a todos os processos da empresa, como: os sistemas, as pessoas e as estratégias de gestão. Os *sistemas* estão relacionados aos clientes internos, tomadores de decisão, que podem mudar o sistema de gerenciamento de serviços, afetando posteriormente o cliente externo. As *pessoas* referem-se aos gestores da organização, responsáveis pela aplicação dos serviços. As *estratégias* têm como base informações “obtidas na busca do profundo conhecimento do cliente, e tem duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços e a promessa de prestar serviços aos clientes”. Nesta configuração, está claro que o cliente sempre deve ser a prioridade na organização, e que se exige o profundo conhecimento do mesmo, para que o serviço oferecido atenda às suas necessidades (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p.24).

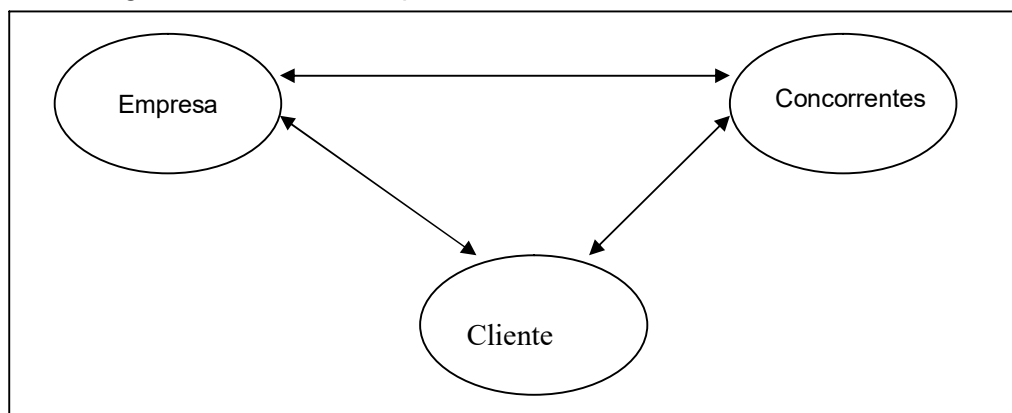
Esta posição, cujo enfoque é o cliente, também é defendida por Denton (1990, p.3) que ressalta o cliente como prioridade no plano estratégico da organização. Plano este que é cada vez mais crítico em relação aos serviços que oferece. Os clientes não estão apenas desejando, mas sim, esperando por melhores serviços, pois a sua qualidade está diretamente voltada à satisfação destes clientes.

Denton (1990, p.21) afirma que

a satisfação do cliente ocorre quando uma companhia enfoca seus esforços em serviços com qualidade. A insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso é um fato que as empresas raramente podem se dar ao luxo de ignorar. Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que aí trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes.

Em contrapartida, Gianesi e Côrrea (1994, p.108) definem a *Dinâmica do Posicionamento*, na qual os elementos determinantes são: a empresa, os concorrentes e os clientes, conforme demonstra a figura 2 a seguir

Figura 2: Dinâmica do posicionamento



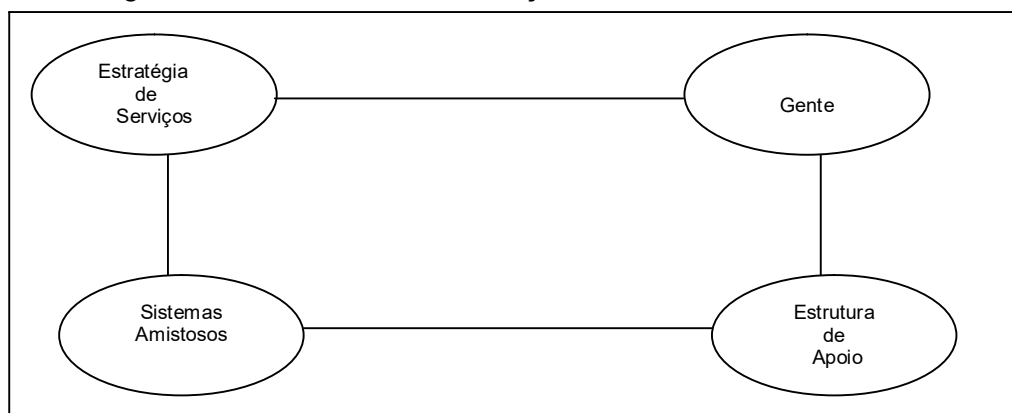
FONTE: Gianesi e Côrrea (1994, p.108)

Gianesi e Côrrea (1994, p.108) argumentam ainda que

é importante identificar dimensões ou critérios, através dos quais o consumidor avalia o serviço prestado. Conhecendo esses critérios, pode-se com mais clareza, posicionar o conceito de serviço, em relação às expectativas dos consumidores e concorrentes.

Lobos (1993, p. 30) contrapõe a definição de *Triângulo dos Serviços* criado por Albrecht. Segundo o autor, “faltou-lhes considerar ainda uma quarta característica: a Estrutura de Apoio, técnico e administrativo, capaz de suportar as três anteriores”, o que levou o respectivo autor a sugerir a diagramação por meio de um quadrado e não de um Triângulo de Serviços (fig. 3).

Figura 3: O Quadrado dos Serviços



FONTE: Lobos (1993, p. 30).

Para Lovelock (2002, p. 214), para se obter valor pleno de qualquer serviço, os clientes necessitam de informações relevantes. Os clientes novos, considerados potenciais, precisam de informações as quais atenda as suas necessidades da melhor maneira. Lovelock (2002, p.214) afirma que

para obtermos valor pleno de qualquer serviço, os clientes necessitam de informações relevantes. Clientes novos e potenciais estão particularmente famintos de informação: desejam saber qual serviço atenderá as suas necessidades. As empresas certificam-se de que as informações que elas fornecem sejam oportunas e também acuradas, porque informações incorretas podem incomodar ou trazer situações inconvenientes para os clientes. Entre os métodos tradicionais de fornecer informações aos clientes encontram-se o uso de funcionários de linha de frente (que nem sempre são informados na mesma medida que os clientes gostariam), comunicados impressos, folhetos, tutoriais acionados por softwares (...).

De acordo com Juran (2004, p.73), as necessidades humanas são ilimitadas, tanto em volume como em variedade. Cada cliente revela a sua necessidade de acordo com o seu ponto de vista e em sua linguagem. Por isso é importante conhecê-los sob todos os aspectos possíveis. Como insumo, deve-se listar os

clientes; como processo, determinar as necessidades dos clientes; e, finalmente, como resultado, listar necessidades *versus* clientes. De acordo com o autor, existem várias formas de classificar essas necessidades: declaradas e reais, percebidas, culturais e atribuíveis a usos inesperados.

- a) necessidades declaradas e reais: o cliente demonstra suas vontades de acordo com os serviços que deseja usufruir, apesar de focar-se nos bens que estes podem prestar;
- b) necessidades percebidas: os clientes as externam com base em suas próprias percepções, o que muitas vezes difere daquelas do fornecedor;
- c) necessidades culturais, em especial dos clientes internos da organização, as necessidades vão além dos produtos e serviços oferecidos e de seus respectivos processos;
- d) necessidades atribuíveis a usos inesperados: são aquelas que requerem a análise de situações que não são pretendidas pelo prestador de serviço e são vivenciadas erroneamente pelos clientes.

Uma outra classificação das necessidades dos clientes é a importância de diferenciar a satisfação e insatisfação com o serviço. Nesta condição, deve ser considerado o planejamento da qualidade. A satisfação com os serviços se origina nas características do mesmo e é a razão pela qual os clientes solicitam determinado serviço. A insatisfação com o serviço origina-se pela não conformidade e é a razão pela qual os clientes reclamam (JURAN, 2004, p.8).

5.1.2 Avaliação

A capacidade de comunicar-se bem está entre os principais recursos para se conquistar um cliente. Isto significa ser capaz não apenas de falar corretamente, ou com clareza, mas sim, entender o que o cliente quer transmitir.

O processo de avaliação tem por objetivo comparar o que o cliente esperava do serviço com o que ele percebe do serviço prestado, conforme afirmam Giansesi e Córrea (1994, p.81), quando escrevem que as expectativas dos clientes

são mais exigíveis do que seriam suas necessidades ... a avaliação dar-se-á baseada nas expectativas, e, portanto, é nelas que o fornecedor do serviço deverá focalizar seus esforços. Pode-se argumentar, também, que tendo suas expectativas consistentemente atendidas por alguns fornecedores, o

cliente de serviços irá incorporar tal nível de exigência de desempenho a seus comportamentos, fazendo com que suas necessidades se tornem mais exigentes no futuro.

A avaliação de serviços implica em medir sua qualidade, ou seja, qual é a qualidade percebida pelo cliente. A identificação desta percepção deve ser feita por meio de instrumentos de coleta de dados, tais como questionários, entrevistas e formulários. Segundo Hayes (2001, p. 28), se uma categoria importante de necessidades do cliente for omitida durante a elaboração dos questionários, o resultado de satisfação do cliente será deficiente para avaliar todas as necessidades, ou seja, a organização não terá capacidade de avaliar a percepção de seus clientes acerca de um fator importante do serviço prestado.

Os instrumentos de medição da satisfação do cliente podem determinar a visão deste com relação ao serviço que utiliza. Quanto à confiabilidade das informações fornecidas pelo cliente em questionários, Hayes (2001, p.29) ressalta que

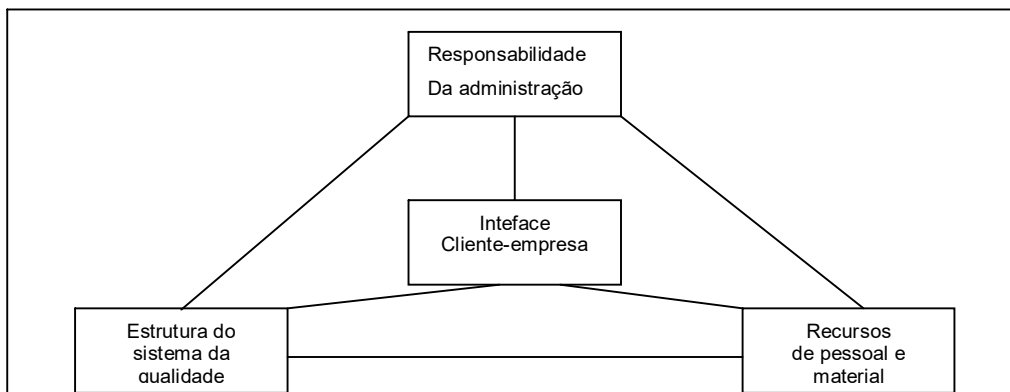
quando elaborar um questionário ou uma escala para avaliar as reações e percepções do cliente em relação às suas necessidades, é necessário levar em conta certas questões para assegurar que o resultado fornecido por este instrumento reflita informações precisas de medição quando da avaliação da satisfação do cliente é semelhante a cerca destes conceitos básicos.

Após uma avaliação de satisfação, é importante também construir uma motivação com a informação do cliente, ou seja, os funcionários da organização devem trabalhar com as informações obtidas na avaliação para que estas sejam administradas e gerem retorno futuro ao cliente (Scott, 2001, p. 96).

A avaliação de um serviço pode utilizar parâmetros diferenciados. O mais importante é quanto à expectativa do cliente que, na maioria das vezes, exige serviço personalizado e com o máximo de informações.

Um problema freqüente em serviço é o fator confiabilidade. Quando um problema é identificado, dificilmente é recuperado sob a visão do cliente. Contudo, como o cliente deve ser sempre o ponto central na área de serviços, os aspectos considerados fundamentais e que funcionam como base de sustentação para a *interface* cliente-empresa são: responsabilidade da administração, estrutura do sistema da qualidade e recursos de pessoal e material, conforme apresentado na figura 4 (CARVALHO, 1996, p. 55).

Figura 4: Aspectos-chave na área de serviços



FONTE: CARVALHO (1996, p. 55)

5.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A garantia de serviços está relacionada à qualidade do gerenciamento dos processos organizacionais.

Juran (2004, p.13) define qualidade como “ausência de deficiências” e enfatiza que “aos olhos do cliente, quanto menos deficiências, melhor a qualidade”, ou “quanto melhores as características do produto/serviço, maior a sua qualidade”.

Em contrapartida, Garvin (1992, p. 47) ressalta que as organizações não entendem muito bem o conceito de qualidade, por isso há ambigüidade e distorção na definição do termo. Ele declara que:

é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico. A literatura acadêmica sobre o assunto é um ponto de partida conveniente; além disso, raramente tem sido examinada extensamente. O problema é de cobertura. Estudiosos de quatro disciplinas – filosofia, economia, marketing e gerência de operações – vêm analisando a qualidade, mas cada grupo tem visto a qualidade de um ponto de vista diferente. A filosofia tem se concentrado nas questões de definição; a economia, na maximização dos lucros e no equilíbrio de mercado; o marketing, nos determinantes do comportamento dos compradores e na satisfação dos clientes; e a gerência de operações, nas práticas de engenharia e controle de produção. O resultado tem sido uma série de perspectivas que competem entre si, cada uma delas baseada num esquema de análise diferente e empregando sua própria terminologia.

A evolução da gestão organizacional influenciou diretamente no conceito de qualidade refletindo na adequação de sua terminologia. Shiba, Graham e Walden (1997, p. 8) estabelecem quatro expressões que refletem estas adequações:

- a) adequação ao padrão: questiona se o serviço está sendo prestado da forma como deveria;
- b) adequação ao uso: garante a satisfação do mercado;
- c) adequação ao custo: atende às exigências dos clientes por meio da interseção da qualidade e do baixo custo; e
- d) adequação à necessidade latente: o que significa a satisfação das necessidades do cliente antes mesmo que ele esteja consciente delas.

Vale ressaltar que cada organização adota uma adequação ao seu modo e de acordo com os seus objetivos.

Assim, como o termo gestão da qualidade tem a sua dinamicidade, a sua evolução é fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração.

Para Marshall Junior (2006, 1) qualidade é

um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial

O autor afirma que qualidade não significa mais o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, ou o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou ainda, a assistência técnica adequada, mas passou a significar o instrumento de gerenciamento cujo objetivo é buscar a eficiência nas organizações.

Deming, citado por Marshall Junior (2006, p.38), afirma que qualidade é definida de acordo com as necessidades e as exigências do cliente. Deming considera não ser suficiente cumprir apenas as especificações do fornecedor. É importante também utilizar os instrumentos de controle estatísticos da qualidade, em vez de mera inspeção de produtos. Recomenda-se, ainda, a seleção criteriosa dos fornecedores que trabalham para a organização. Segundo, Marshall Junior (2006, p.38), Deming critica o sistema empresarial adotado pelos norte-americanos, que excluem a participação dos trabalhadores no processo de decisão.

Esta idéia também é defendida por Feigenbaum, citado por Marshall Junior (2006, p. 39), um dos formuladores do conceito de “controle da qualidade total” (*Total Quality Control – TQC*). De acordo com sua abordagem,

qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os trabalhadores devem ser responsáveis. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. Volta-se por fora da empresa e tem por base a orientação para o cliente.

Os princípios de qualidade defendidos pela NBR ISO 9000 (ABNT, 2000, p. 2) revelam que para conduzir e administrar uma organização com qualidade “é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática”. O sucesso resultará da implementação de um sistema cujo principal foco seja a melhoria contínua do desempenho, considerando, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. Oito princípios de qualidade são identificados pela Norma ISO, os quais podem ser usados para conduzir uma organização com o objetivo de melhoria de seu desempenho:

- a) foco no cliente: as organizações dependem do cliente, portanto é essencial que se atenda às necessidades destes, e procure exceder as suas expectativas;
- b) liderança: estabelecem o propósito de e o destino da organização. É de responsabilidade de o gestor administrar o ambiente interno a fim de atingir os objetivos da organização;
- c) envolvimento de pessoas: são a essência da organização, independentemente do nível em que se encontram, cujo envolvimento permite que as suas habilidades sejam utilizadas para o benefício da organização;
- d) abordagem de processo: quando os processos são bem gerenciados, os resultados desejados são alcançados mais eficientemente;
- e) abordagem sistêmica para a gestão: saber entender, identificar e gerenciar os processos inter-relacionados como sistema, contribui para a organização atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, para a eficiência da organização;
- f) melhoria contínua: situa-se como o principal objetivo da organização, cuja implementação deve ser de forma contínua;
- g) abordagem factual para tomada de decisão: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informação; e

- h) benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: ambos agregam valor, pois uma organização e seus fornecedores são interdependentes.

Segundo Carvalho (1996, p. 54), a qualidade em serviços tem sua complexidade em função de sua abrangência. O autor enfatiza que um serviço oferecido à área do comércio diferencia-se do serviço prestado à indústria, por isso o tratamento com o cliente deve ser personalizado e não padronizado, levando-se em consideração a percepção do cliente atual, antes mesmo de pensar no futuro cliente.

A qualidade em serviços envolve diretamente todos os setores da organização. De acordo com Green (1995 p. 130), para que haja eficiência no serviço, exige-se da organização o treinamento dos funcionários e investimentos em tecnologia, desde a atualização dos sistemas de informação até mesmo dos *laptops* dos executivos.

Com a atual competitividade entre as organizações, sabe-se que trabalhar com qualidade nos serviços é fundamental para haver retorno dos investimentos realizados. Uma grande aliada para que as empresas alcancem os objetivos estabelecidos, são as ferramentas de qualidade. Na verdade, estas auxiliam na identificação e resolução de problemas da empresa. Há diversos tipos de ferramentas, cada uma com as suas respectivas variações e focos.

O fluxograma é uma destas ferramentas e consiste no levantamento de informações para a descrição e diagramação de processos. O objetivo do seu uso é auxiliar na análise e na pesquisa para o desenvolvimento de melhorias no fluxo de processos (MARSHALL JUNIOR, 2006, p. 103)

Smith (1997, p. 49) define fluxograma como o mapeamento de processos representados graficamente em forma de símbolos. O primeiro passo para elaborar um fluxograma é identificar os processos organizacionais essenciais, concentrando-se nos objetivos da organização. O segundo é reunir na equipe pessoas que tenham conhecimentos sobre todas as atividades envolvidas no processo. Com a equipe reunida, discutem-se todos os processos, a fim de identificar as possíveis falhas no fluxo de trabalho. A partir das análises realizadas, elabora-se um plano estratégico para que as discussões feitas em equipe sejam transformadas em ações que possam resolver os problemas existentes no processo informacional.

Outra ferramenta que pode auxiliar no processo de acompanhamento em avaliação de satisfação do cliente é o *brainstorming*.

Segundo Smith (1997, p. 76) “*brainstorming* é uma técnica que estimula o pensamento criativo e a geração de idéias”. O *brainstorming* é útil quando se deseja gerar, em curto prazo, uma grande quantidade de idéias sobre um assunto a ser resolvido, sobre possíveis causas de um problema, sobre abordagens a serem usadas, ou ações a serem tomadas. Esta técnica ajuda os participantes a vencer as suas limitações em termos de criatividade e participação nas inovações (MANGANOT, 1998).

A *Matriz de Prioridades no Processo de Aprimoramento* (MPPA) é uma técnica que visa identificar os processos já existentes e considerados essenciais aprimorando-os para que se cumpram os objetivos de um serviço prestado. A MPPA oferece benefícios como: identificar processos fracos cujo desempenho poderia ser prejudicado; permitir estabelecer uma ordem de prioridades para alocar recursos para processos de aprimoramento e, ainda, ajudar a consolidar uma equipe que participa do mapeamento do processo de um determinado serviço para que haja apoio a prioridades acordadas (SMITH, 1997, p. 26).

O *diagrama de causa e efeito*, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama de espinha de peixe, é uma ferramenta que representa as possíveis causas que levam a um determinado efeito (MARSHALL JUNIOR, 2006, p. 102). Segundo o autor, as etapas de elaboração da ferramenta são as seguintes:

- a) discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando o seu processo, como ocorre, onde ocorre e quais são as áreas envolvidas;
- b) descrição do problema;
- c) levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama;
- d) análise do diagrama elaborado através da coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Sob o âmbito organizacional, deve-se considerar que as ferramentas de qualidade representam um referencial estratégico nas tomadas de decisão. Assim, cabe a organização utilizá-las de acordo com a necessidade do processo no qual a organização encontra problemas de execução.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma trajetória metodológica foi aplicada a esta pesquisa, a fim de alcançar seus objetivos.

O estudo classifica-se, de acordo com seus objetivos, como exploratório pois segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 159) pesquisas dessa natureza têm como objetivo proporcionar maior familiaridade do autor com o problema, tornando-o mais explícito. A execução de uma pesquisa exploratória é bastante flexível, a fim de possibilitar a consideração de vários aspectos relativos ao estudo em questão.

O estudo envolveu uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica da cujo foco foi a construção da seção Literatura Pertinente e foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica de textos em língua portuguesa.

O estudo de caso envolvido focou a investigação da unidade do SENAI e foi desenvolvido em três etapas:

- a) compreensão do processo de avaliação vigente;
- b) coleta de dados; e
- c) análise e interpretação dos dados.

Para a compreensão da avaliação vigente foi preciso analisar, primeiramente, o manual do SENAI *Diretrizes para Compatibilização dos Dados das Avaliações de Satisfação*, o qual busca orientar as unidades sobre os processos envolvidos na coleta e tabulação dos dados para a avaliação de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados por esta organização. Em seguida, foi realizada uma análise do questionário atualmente aplicado, o qual, infelizmente, não foi autorizado anexar a esta pesquisa.

Como segunda etapa, foram elaborados dois instrumentos para coleta de dados.

Primeiramente, um roteiro de entrevista (apêndice A) para a coleta de dados junto ao coordenador da Diretoria de Operações, um dos responsáveis pela tabulação e análise dos dados coletados nas avaliações. Esta entrevista visou esclarecer dúvidas a respeito da metodologia constante no *Manual* e obter informações sobre a experiência do coordenador na aplicação desta metodologia. A vantagem de aplicar uma entrevista está na flexibilidade de o entrevistador poder esclarecer perguntas, formulá-las de maneira diferente, especificar algum significado

e, ainda, ter a garantia de que está sendo compreendido. Para a seleção do entrevistado foi considerado o envolvimento com o tema da pesquisa, isto é, área em que trabalha, o que faz, o que pode ajudar na pesquisa. Quanto ao planejamento da entrevista houve um contato prévio por telefone para apresentação da pesquisadora, do objetivo da pesquisa e para o agendamento da entrevista. Foi esclarecido também que o seu anonimato estaria garantido e as informações prestadas não extrapolariam os limites dessa pesquisa. A entrevista foi gravada com a devida autorização do entrevistado.

Como segundo instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário (apêndice B) com perguntas fechadas aplicado aos coordenadores dos setores de Educação Profissional e dos Serviços Técnico e Tecnológicos. O questionário se apresenta, normalmente, com uma série ordenada de perguntas, sem a presença do aplicador, o que facilita o seu emprego a pessoas de diferentes lugares, além de atingir o maior número de pessoas simultaneamente.

A elaboração do questionário teve como base a entrevista feita anteriormente com o coordenador da Diretoria de Operações, na qual se identificaram problemas internos em cada unidade, como uma das possíveis causas da não efetivação da aplicação das avaliações. Desta forma, os coordenadores seriam capazes de responder a perguntas cuja Diretoria de Operações não teria acesso, normalmente.

O questionário foi enviado por correio eletrônico (*e-mail*) para 29 coordenadores da região de Curitiba. A amostra desta pesquisa foi intencional, pois a população delimitada representa 80% da população total no Estado, o que, segundo o coordenador entrevistado anteriormente, representa parte significativa do Paraná.

O questionário é formado por perguntas fechadas, sendo que na primeira questão as opções de resposta são excludentes: Discordo inteiramente desta declaração (**DI**);- Não concordo nem discordo desta declaração (**N**); e- Concordo plenamente com esta declaração (**C**); e na segunda questão há possibilidade de indicação, pelo respondente, de uma ou mais alternativas.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados e analisados. Construíram-se gráficos para representar os resultados, descrevendo o comportamento das variáveis.

Terminada a análise e interpretação dos dados, foi elaborado um relatório final da pesquisa, como meio de comunicação dos conhecimentos obtidos, além de recomendações a novos estudos vinculados ao tema.

7 O ESTUDO DE CASO

O SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma entidade de direito privado organizada pelo empresariado industrial, através da CNI - Confederação Nacional da Indústria e pelas federações de indústrias nos estados. Foi instalado no Paraná em 12 de março de 1943 e, desde sua criação, o SENAI vem participando do crescimento das indústrias e da comunidade paranaense. A mesma tem o propósito de formar, aperfeiçoar e especializar trabalhadores para a indústria. É uma instituição de direito privado mantida e dirigida pelo empresariado industrial, através da Confederação Nacional das Indústrias – CNI – e pelas Federações das Indústrias nos Estados.

Alinhado às políticas de desenvolvimento do estado, o SENAI do Paraná vem desenvolvendo projetos de vertente tecnológica, gestão de recursos humanos, reconfiguração dos espaços físicos, gestão da qualidade, redefinição da filosofia da educação profissional, sempre com o intuito de promover investimentos sólidos e assegurar o atendimento das demandas do setor produtivo industrial.

No Paraná, o SENAI atende às demandas dos setores produtivos através das unidades de Educação e Tecnologia, oferecendo serviços em Educação Profissional, de Assessoria Técnica e Tecnológica, de Informação Tecnológica e Pesquisa Aplicada. Nessas unidades, jovens e adultos são qualificados para o mercado de trabalho em nível básico, técnico e tecnológico, com vista a atender às exigências e novos desafios impostos pelos avanços da tecnologia.

A missão do SENAI é promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Brasileira.

O SENAI tem como política de qualidade cumprir a sua missão fundamentando no seu Plano Estratégico buscando, pela atuação de seu potencial humano, a melhoria contínua e a satisfação de seus clientes.

Sua estrutura organizacional é composta por um Conselho Nacional, uma Diretoria Geral e uma Diretoria de Operações, estas últimas duas assessoradas por uma Secretaria. A Diretoria de Operações está distribuída em: Planejamento , Orçamento e Gestão; Cooperação Internacional; Relações com o Mercado e Educação Profissional (anexo A).

A Diretoria de Operações, responsável pelas análises das informações extraídas nas avaliações de satisfação de serviços, tem a finalidade de organizar as estratégias propostas pelo SENAI e operacionalizá-las. Para isso, está dividida nas seguintes linhas de ação:

- a) CPOG – Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão, que como o próprio nome diz, se encarrega de todo o planejamento, orçamento para realização das atividades e acompanhamento dos resultados;
- b) COPAI – Coordenação de Orientação Profissional e Aprendizagem Industrial, que tem por objetivo gerenciar os cursos e atividades relacionadas à Aprendizagem Industrial;
- c) COTEP – Coordenação de Capacitação Técnica e Pós-Graduação Tecnológica Industrial, que gerencia os Cursos Técnicos e de pós-graduação tecnológica, incluindo cursos à distância;
- d) COQUAP – Coordenação de Qualificação Profissional, encarregada de gerenciar todos os cursos de Qualificação Profissional;
- e) RETEC – Rede de Tecnologia do SENAI, que gerencia a execução de todos os serviços técnicos e tecnológicos, incluindo assessoria, desenvolvimento e informação técnica e tecnológica, além dos serviços laboratoriais;
- f) CAEPE – Coordenação de Alianças Estratégicas e Projetos Especiais, que gerencia os projetos em parcerias nacionais e internacionais para desenvolvimento das competências do SENAI;
- g) INOVA – Coordenação do Programa INOVA SESI/SENAI/IEL, que gerencia as ações de promoção à inovação nas diversas atividades desenvolvidas pelo SENAI, Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL);
- h) OBSERVATÓRIO – Coordenação das atividades de pesquisa e análise de tendências do mercado industrial paranaense, fornecendo dados para que as entidades do Sistema FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) planejem suas ações com base nas demandas de mercado.

Paralelamente, cabe ao Diretor de Operações realizar a análise crítica dos resultados, utilizando como ferramenta de gestão o *Balanced Scorecard* (BSC) O BSC é uma abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC apresenta informações claras sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações (Kaplan e Norton, 1997, p. 8).

O BSC é traduzido num Mapa Estratégico, e mensurado através de indicadores para todos os objetivos propostos no SENAI. Há as reuniões semanais com os Gerentes das Linhas de Ação citados acima e mensalmente também com os Gerentes Regionais. Trimestralmente essas reuniões são ampliadas incluindo os Gerentes de Unidade.

A fim de orientar os coordenadores responsáveis pela aplicação das avaliações foi criado um manual de diretrizes para avaliação de satisfação dos serviços prestados aos clientes. Este manual contém a identificação dos serviços prestados pelo SENAI Paraná, a saber:

- a) Educação profissional;
- b) Assessoria Técnica e Tecnológica;
- c) Serviços Técnicos Especializados;
- d) Informação Técnica e Tecnológica.

De acordo com o seu propósito, o manual contém informações de como tabular e condensar os dados das avaliações de todos os serviços acima citados.

8 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada separadamente: daqueles obtidos na entrevista e, posteriormente, obtidos no questionário.

8.1 RESULTADOS DA ENTREVISTA

Realizada com uma das responsáveis pela tabulação e análise dos dados das avaliações dos serviços do SENAI, a entrevista teve como meta obter informações sobre a metodologia de aplicação de avaliação vigente. Segundo a entrevistada, as avaliações são feitas para os serviços de Educação Profissional e Serviços Técnico e Tecnológico. A partir de 1995, o SENAI não deu continuidade aos procedimentos estabelecidos pela ISO, mas mesmo assim, as unidades, juntamente com os colaboradores, continuaram os procedimentos de avaliação dos clientes porém, com uma metodologia própria. O objetivo dessas avaliações é identificar os pontos fortes e fracos de cada unidade, cujos próprios coordenadores e gerentes são os responsáveis pela aplicação do questionário à cada curso, assim que este é concluído.

De acordo com a entrevistada, as dificuldades que se encontram atualmente quanto às avaliações estão relacionadas ao seu monitoramento, à incerteza dos resultados e o não domínio das ferramentas de trabalho pelos envolvidos.

Quanto ao monitoramento do processo, as análises das avaliações de 2006, por exemplo, ainda não estão terminadas porque as unidades não enviaram para a Diretoria de Operações os questionários respondidos, e é impossível fazer uma análise geral com informações de poucas unidades.

Quanto à incerteza dos resultados, desconfia-se que, por exemplo, o índice positivo superior a 95% obtido nas avaliações realizadas em 2006 não corresponde à situação real.

No tocante ao não domínio das ferramentas, observou-se que a tabulação das informações obtidas na avaliação é feita por meio do uso do *software* Excel. Como a ferramenta não é usada frequentemente pelos Coordenadores, o trabalho de alimentação e manuseio dos dados fica comprometido. Diante disto, o SENAI

está desenvolvendo um projeto, sem data para implantação, de reconstruir a base de dados utilizando um outro *software* para facilitar o acesso aos usuários.

O entrevistado ressalta, por fim, o quão seria importante estruturar uma metodologia de avaliação, assim como facilitar a sua aplicação, com vistas a obtenção de dados reais e, conseqüentemente, oportunizando o uso destes dados para a tomada de decisão voltada à qualidade de seus produtos e serviços.

8.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Dos 29 questionários distribuídos aos coordenadores, 17 (58 %) foram devidamente respondidos. O questionário foi elaborado em duas partes: a primeira com questões fechadas, contendo apenas uma opção de resposta, e a segunda parte com uma questão também fechada, porém com a possibilidade de assinalar mais de uma alternativa.

Questionados sobre o conhecimento dos objetivos das avaliações 15 (88%) dos 17 coordenadores responderam que os conhecem plenamente. No entanto, 1 coordenador (6%) revelou que não os conhece e 1 (6%) se mostrou indiferente no que se refere a esta questão (gráfico 1).

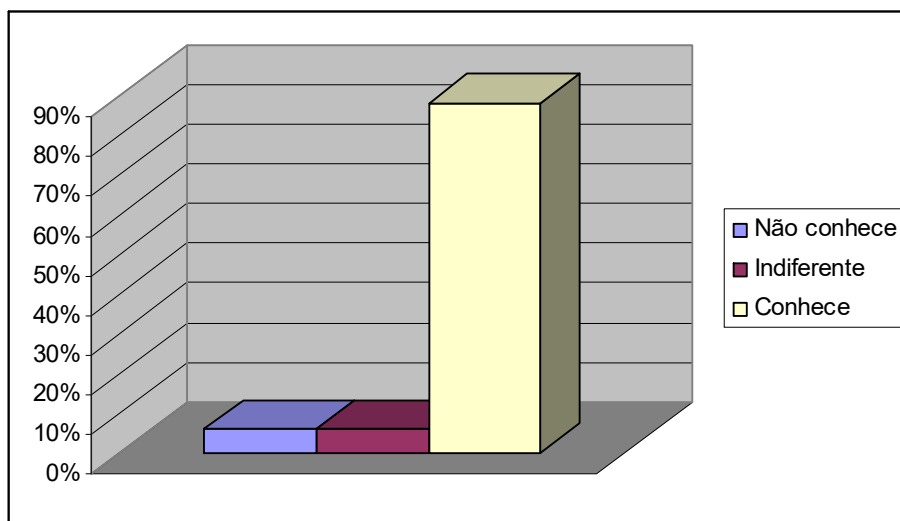


GRÁFICO 1 - Conhecimento dos objetivos da avaliação

A questão seguinte teve como foco a opinião dos coordenadores quanto à importância das avaliações. Destes respondentes, 1 (6%) disseram estar indiferentes quanto esta abordagem. Já 16 (94%) coordenadores afirmaram que as

avaliações são importantes para conhecer o grau de satisfação do cliente, e posteriormente melhorar a qualidade de gestão. Nenhum dos respondentes discordaram da importância das avaliações (gráfico 2).

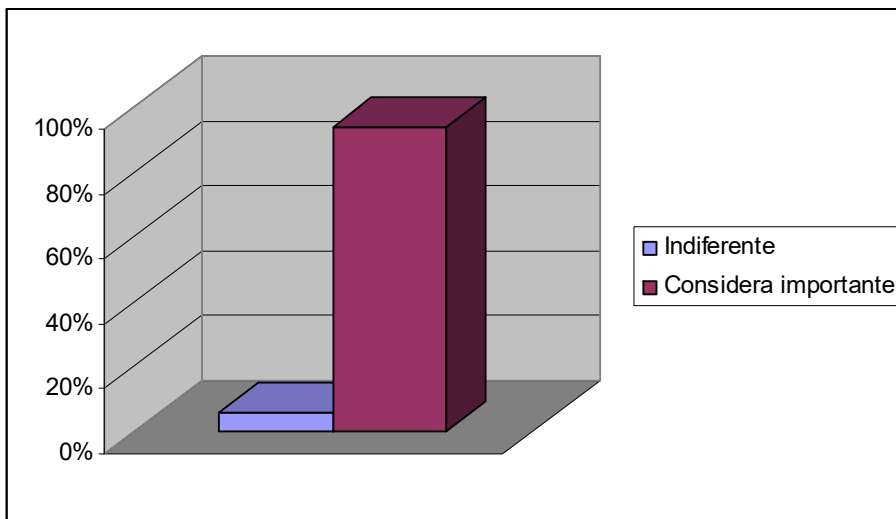


GRÁFICO 2 - Importância das avaliações

Foi perguntado aos coordenadores se os questionários são aplicados assim que o serviço prestado termina. Dos 17 respondentes, 2 (12%) afirmam não aplicar as avaliações quando o serviço termina. Apenas 1 (6%) entrevistado respondeu não concordar nem discordar com a afirmação. Os coordenadores que aplicam as avaliações para os clientes somam 15 (82%), conforme ilustra o gráfico 3.

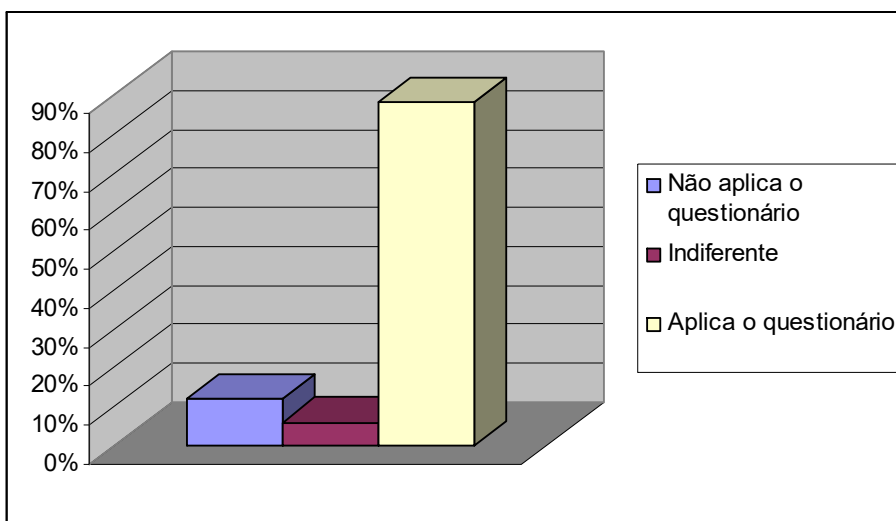


GRÁFICO 3 - Aplicação das avaliações ao término do serviço prestado

A quarta questão aplicada na entrevista verifica o encaminhamento das avaliações para o departamento responsável pela tabulação e análise dos dados. Os que fazem este processo somam 12 (70%) dos respondentes. Os coordenadores que se mostraram imparciais na questão totalizaram 2 (12%), e apenas 3 (18%) afirmaram a não participação quanto ao encaminhamento das avaliações para os responsáveis pela análise dos dados (gráfico 4).

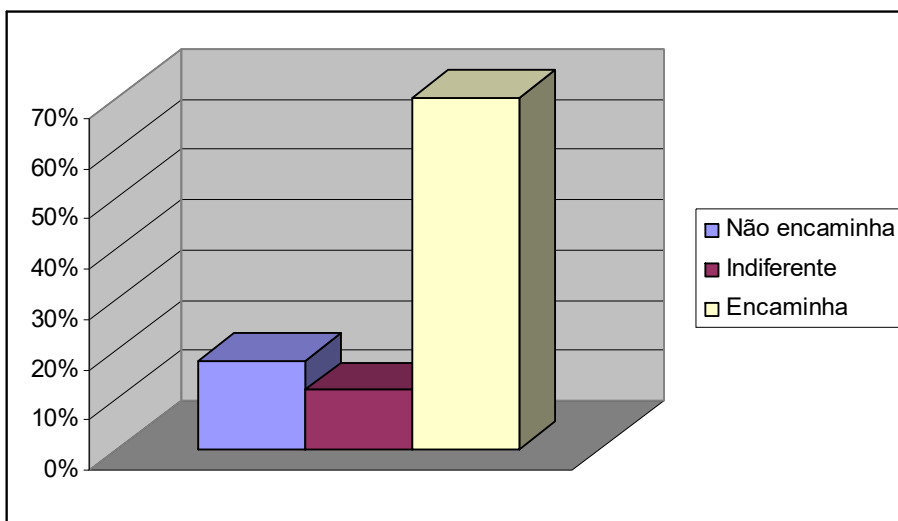


GRÁFICO 4 - Encaminhamento das avaliações para o departamento responsável pela tabulação e análise dos dados

Perguntados sobre o conhecimento de quais pessoas fazem parte do processo de análise das avaliações, assim como as pessoas que têm acesso aos resultados, apenas 1 (6%) afirmou que não sabe para quem as avaliações são encaminhadas. Na mesma proporção verificou-se que o respondente se mostrou indiferente nesta questão. Porém, 88% dos respondentes, que totalizam 15 coordenadores têm conhecimento sobre as pessoas que têm acesso aos resultados das avaliações (gráfico 5).

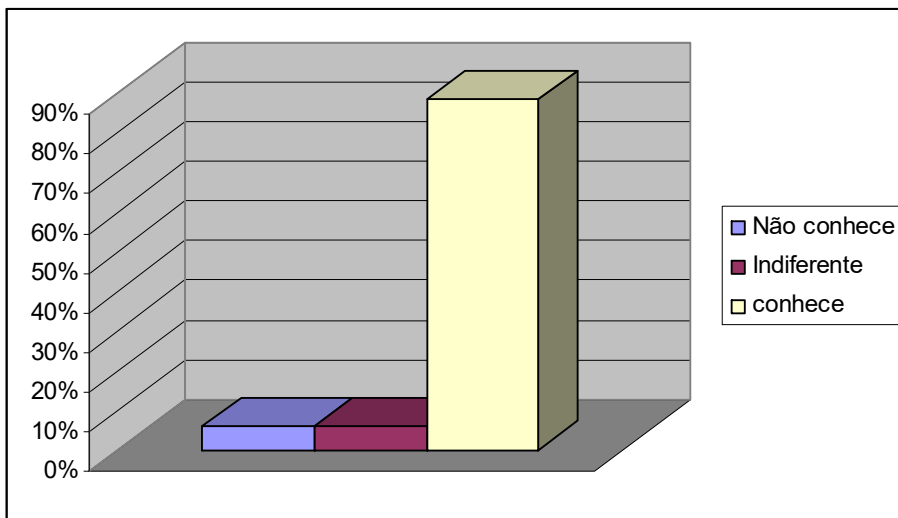


GRÁFICO 5 - Conhecimento das pessoas que têm acesso aos resultados das avaliações

A sexta questão verifica se os coordenadores fazem reuniões para discutir as reclamações, sugestões dos clientes, a fim de solucionar os problemas que atingem diretamente os serviços prestados. De acordo com as respostas, 13 coordenadores (76%) afirmaram reunir os colaboradores para realização de reuniões onde discutem os resultados das avaliações. No entanto, verificou-se que 2 (12%) não fazem reuniões para discutir as reclamações ou sugestões dos clientes, entre outros fatores relacionados. Na mesma proporção, a pesquisa apontou que os respondentes se mostraram indiferentes quanto a esta questão (gráfico 6).

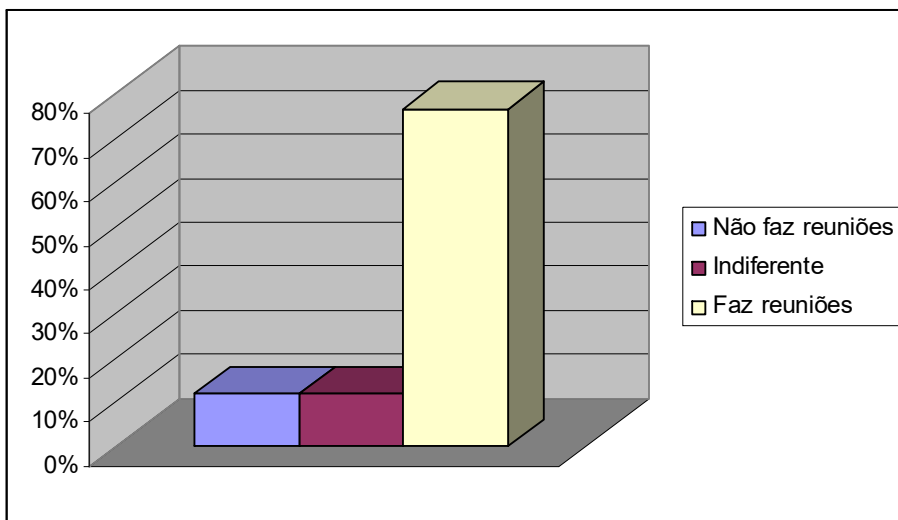


GRÁFICO 6 - Reuniões para discussão dos resultados das avaliações.

No tocante ao retorno das decisões tomadas pelo gerente da sua unidade, as quais envolvem a opinião do cliente quanto aos serviços oferecidos, 12 (70%) dos respondentes, responderam que recebem retorno das análises das avaliações. Os coordenadores com opiniões imparciais nesta questão somam 3 (18%) e aqueles que afirmaram não receber o retorno do gerente da unidade em que trabalha somam 2 (12%) dos 17 coordenadores (gráfico 7).

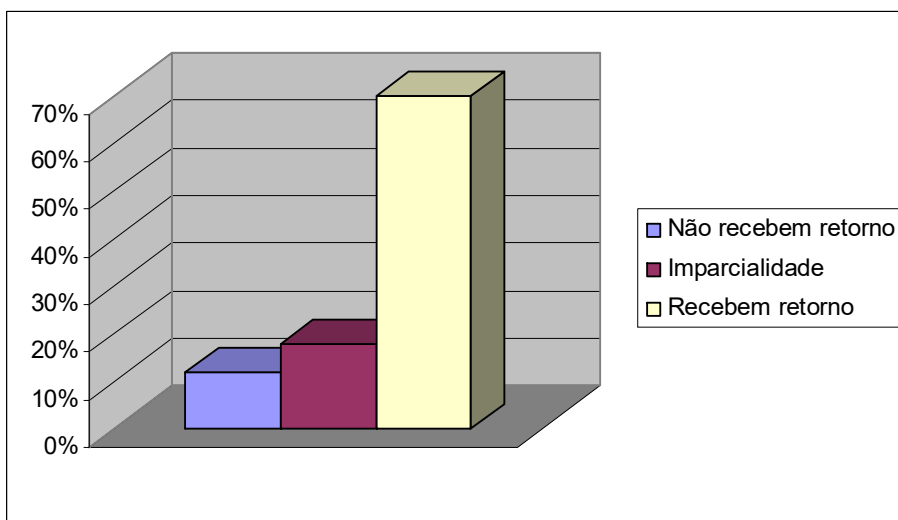


GRÁFICO 7 - Retorno das decisões tomadas pelo gerente da Unidade

Sobre o compartilhamento das informações obtidas nas avaliações, isto é, sobre a realização de reuniões para discutir as reclamações/sugestões dos clientes, a fim de solucionar os problemas vigentes, 11 (65%) coordenadores responderam que há reuniões para elaborar um plano estratégico a fim de melhorar os serviços prestados pelo SENAI. Dos respondentes, 5 (29%) não tiveram uma posição definida com relação ao assunto, e apenas 1 (6%) coordenador afirmou que não participa de reuniões desta natureza (gráfico 8).

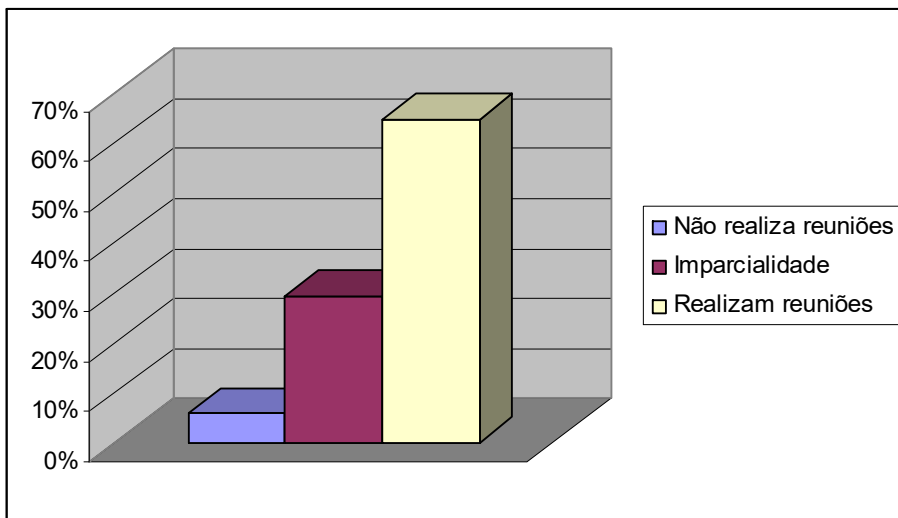


GRÁFICO 8 - Reuniões para discutir as reclamações/sugestões dos clientes

Questionados sobre o processo de disseminação das informações sobre as avaliações, todos os coordenadores responderam que conversam com os colaboradores sobre o processo de avaliação, assim como enfatizam a importância deste instrumento de coleta de dados.

Assim como a questão anterior, os coordenadores respondentes afirmam em sua totalidade que conversam com os colaboradores do setor em que trabalham sobre os resultados das avaliações, assim como sobre ações a serem tomadas para que haja melhorias no processo.

Perguntados sobre a solicitação do cliente quanto às reivindicações feitas na avaliação, 5 (29%) coordenadores responderam que não dão retorno aos clientes. A mesma quantidade e porcentagem estão distribuídas para os que tiveram posição imparcial. No entanto, 7 respondentes (42%) afirmaram que retornam ao cliente quando há reivindicações (gráfico 9).

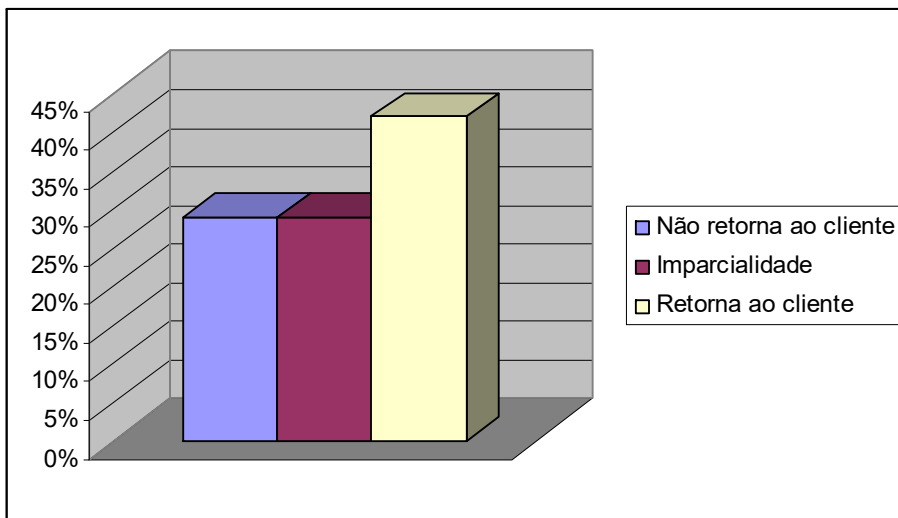


GRÁFICO 9 - Retorno ao cliente quanto às reivindicações feitas na avaliação

A segunda parte do questionário consistiu em avaliar os aspectos pelos quais os alunos não preenchem as avaliações. Verificou-se que 4 (24%) coordenadores alegaram que os alunos não preenchem aos questionários por falta de interesse em colaborar. Para 5 (29%) dos respondentes, a falta de tempo é a principal justificativa para que os alunos não se interessem em fazer as avaliações. Dos coordenadores respondentes, 2 (12%) afirmam que os alunos não preenchem às avaliações por falta de clareza e objetivos das questões. Já para 3 (18%) coordenadores, a principal dificuldade de o aluno não preencher a avaliação de satisfação está no tamanho do documento, considerado por estes muito extenso. E, por fim, 3 (18%) dos 17 respondentes indicaram a opção *outras justificativas*, porém sem preenchimento de quais seriam as outras opções (gráfico 10).

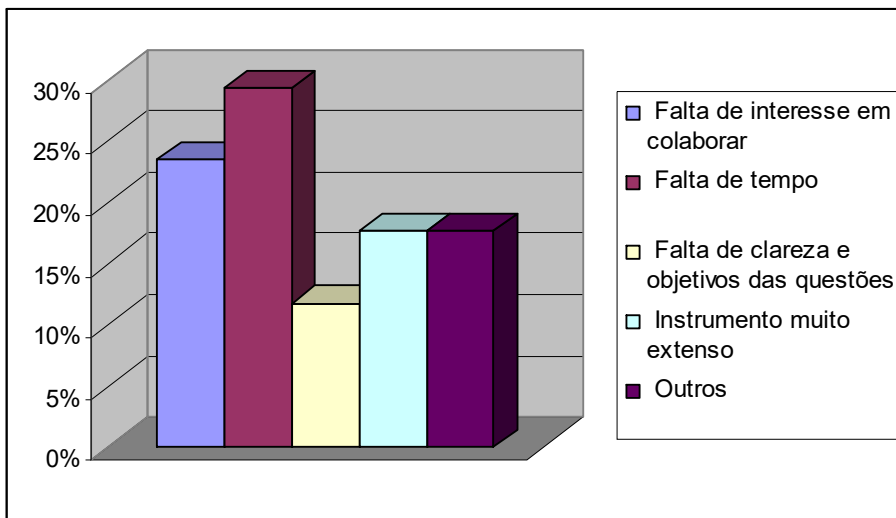


GRÁFICO 10 - Preenchimento das avaliações

8.3 REFLEXÕES FINAIS

Fatores que agravam esta sistemática são a distribuição das avaliações aos alunos, sem uma motivação para o seu preenchimento e a não aplicação constante das avaliações pelos coordenadores.

O objetivo da organização é revitalizar a metodologia de aplicação de questionário, a fim de gerar resultados válidos para a tomada de decisão, e conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços. E para isso, será essencial conscientizar a todos os colaboradores envolvidos no processo de que conhecer a opinião do cliente é a base para qualquer plano estratégico. Neste sentido, é possível afirmar que a avaliação de satisfação dos serviços é o principal instrumento de coleta de informações e que, infelizmente, não tem a sua utilidade da maneira que os padrões de qualidade exigem.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A partir do estudo realizado, verificou-se que, apesar de o SENAI possuir um sistema de avaliação de serviços em vigor, a maneira como está sendo aplicado não atende às expectativas propostas. Segundo informações levantadas na entrevista com o coordenador da Diretoria de Operações, assim como nos questionários aplicados aos coordenadores das unidades do SENAI, o sistema de coleta de dados necessita de mudanças que visam facilitar o uso e aplicação do instrumento. Apesar de o SENAI não possuir a certificação ISO, os próprios funcionários acreditam na importância da avaliação de serviços, embora, a partir desta mudança administrativa, a maioria não os aplica.

Ao verificar os questionários utilizados atualmente, pode-se afirmar que a estrutura da interface precisa ser mudada, principalmente pela maneira em que as questões estão apresentadas, pois todo instrumento de coleta de dados necessita de informações claras e objetivas. Neste instrumento de avaliação, as opções de resposta não se adequam às perguntas.

Entre as falhas identificadas no desenvolvimento da pesquisa destaca-se a falta de orientação junto aos colaboradores quanto ao procedimento de aplicação das avaliações aos clientes, o que tem por consequência a incorreta estruturação das informações pertinentes aos serviços prestados no SENAI.

O manual *Diretrizes para Compatibilização dos Dados da Avaliação da Satisfação do Cliente* que auxilia os coordenadores na tabulação e condensação das informações apresenta informações relevantes que facilitam o tratamento dos dados, e estão corretamente expostas. Porém, não são todos os coordenadores que o utilizam. O ideal para mudar esta estatística é capacitar o pessoal, oferecendo treinamentos de sobre o manual, conscientizando-os da sua importância. Sugere-se, também, que os coordenadores sejam treinados no uso do *software* para armazenamento e dos dados coletados.

Verificou-se, também, a necessidade da elaboração de um mapeamento do fluxo do processo de avaliação, pois um dos pontos abordados pelos respondentes foi que os mesmos não sabem quais pessoas têm acesso às avaliações e quais decisões são tomadas a partir das reivindicações e reclamações apresentadas pelos clientes. Para atender a isto, como proposta, elaborou-se um fluxograma envolvendo

todas as pessoas que participam da análise das informações coletadas no questionário (anexo A).

Um dos subsídios para a implantação de um mapeamento de fluxo de informações que atenda às necessidades dos serviços do SENAI, é a comunicação entre os participantes do processo. Este trabalho sugere um planejamento de *brainstormings* a fim de que todos os colaboradores envolvidos participem mutuamente das decisões, além de expor a idéia de cada um, melhorando o processo como todo.

Este trabalho procurou contribuir para o SENAI quanto à importância da aplicação da avaliação de serviços aos seus clientes, conscientizando o grau de responsabilidade que as avaliações possuem no que diz respeito aos resultados que a organização procura alcançar. É importante ressaltar ainda que, a participação efetiva dos colaboradores, principalmente, dos coordenadores nos processos de avaliação de satisfação dos clientes pode fazer a diferença na qualidade dos serviços oferecidos por esta organização.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.
- BERNILLON, A.; CERUTTI, O. **A qualidade total**: implementação e gestão. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, 1990.
- CARVALHO, H. R. de. **ISO 9000**: o passaporte para qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- COBRA, M.; ZWARG, F. A.. **Marketing de serviços**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- DELLARETTI FILHO, O.; DRUMOND, F.. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- DENTON, D. K.. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitumark Ed., 1992.
- GIANESI, I. G. N.; CÔRREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GREEN, C. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: SENAC São Paulo, 1995.
- GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- JURAN, J. M. **Controle da qualidade**: ciclo de produtos do projeto à produção. São Paulo: Makron, 1992.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOBOS, J. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, C. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MANGANOT, E. J. T. **Brainstorming**. Campinas: Alínea, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SENAI. **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**. Disponível em:
<http://www.pr.senai.br>. Acesso em 20 nov.2007

SCOTT, D. **Satisfação do cliente**: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitumark Ed., 2001.

SMITH, S. **Resolva o problema**: ferramentas testadas e aprovadas para o aprimoramento contínuo. São Paulo: Clio Editoras, 1997.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AO COORDENADOR DA DIRETORIA DE OPERAÇÕES

- 1 – Quais serviços oferecidos pelo SENAI são avaliados formalmente?
- 2 - Quais são os objetivos das avaliações?
- 3 - Existe uma metodologia para aplicação das avaliações?
- 4 - Quem são os colaboradores responsáveis pela aplicação das avaliações?
- 5 - Qual é a periodicidade de aplicação das avaliações?
- 6 - Há acompanhamento dos resultados das avaliações?
- 7 - As informações apresentadas nas avaliações são de total confiabilidade?
- 8 - Qual o suporte utilizado pelo SENAI para tabulação dos dados coletados nas avaliações?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

O objetivo deste questionário é avaliar a usabilidade das avaliações aplicadas às empresas, a fim de garantir a qualidade dos serviços prestados pelo SENAI.

1. Responda as questões abaixo, assinalando-as com “x” de acordo com as opções que seguem e a sigla correspondente:

Discordo inteiramente desta declaração (DI)
Não concordo nem discordo desta declaração (N)
Concordo plenamente com esta declaração (C)

1 - Conheço plenamente os objetivos das avaliações aplicadas neste núcleo
() DI () N () C

2 - Considero importante a aplicação das avaliações
() DI () N () C

3 - Aplico as avaliações assim que o serviço prestado termina
() DI () N () C

4 - Encaminho-as para o departamento responsável pela tabulação e análise dos dados
() DI () N () C

5 - Sei quais pessoas têm acesso aos resultados
() DI () N () C

6 - Há reuniões para discutir as reclamações/ sugestões dos clientes, a fim de solucionar os problemas
() DI () N () C

7 - Recebo o retorno das decisões tomadas pelo gerente da Unidade, no que diz respeito às providências às reclamações/ respostas das avaliações
() DI () N () C

8 - Há reuniões para discutir as reclamações/ sugestões dos clientes, a fim de solucionar os problemas
() DI () N () C

9 - Converso com os colaboradores desta coordenação sobre o processo de avaliação
() DI () N () C

10 - Converso com os colaboradores sobre os resultados das avaliações

DI N C

11 - O cliente me solicita resposta quanto às reivindicações feitas na avaliação

DI N C

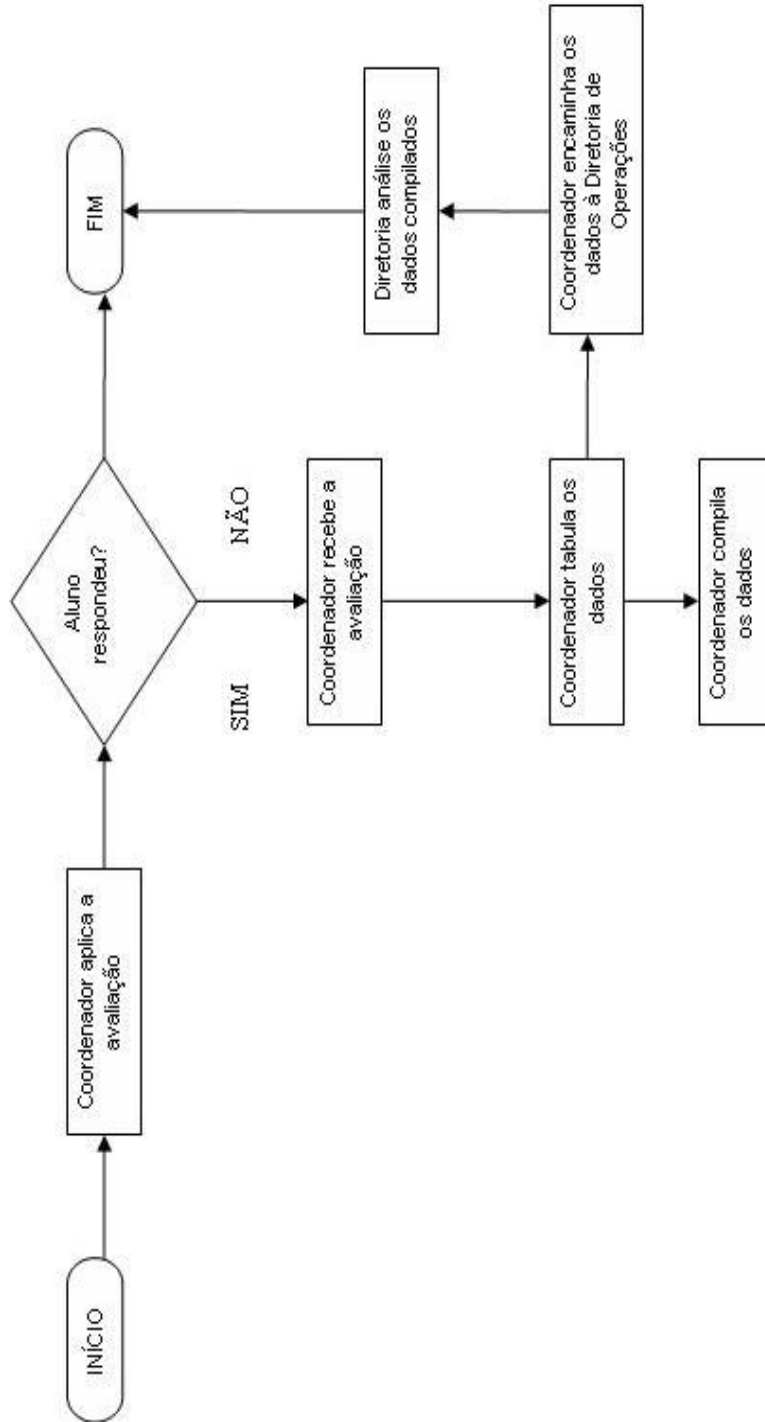
2. Assinale com “x”.

Quando o cliente não preenche a avaliação ele alega:

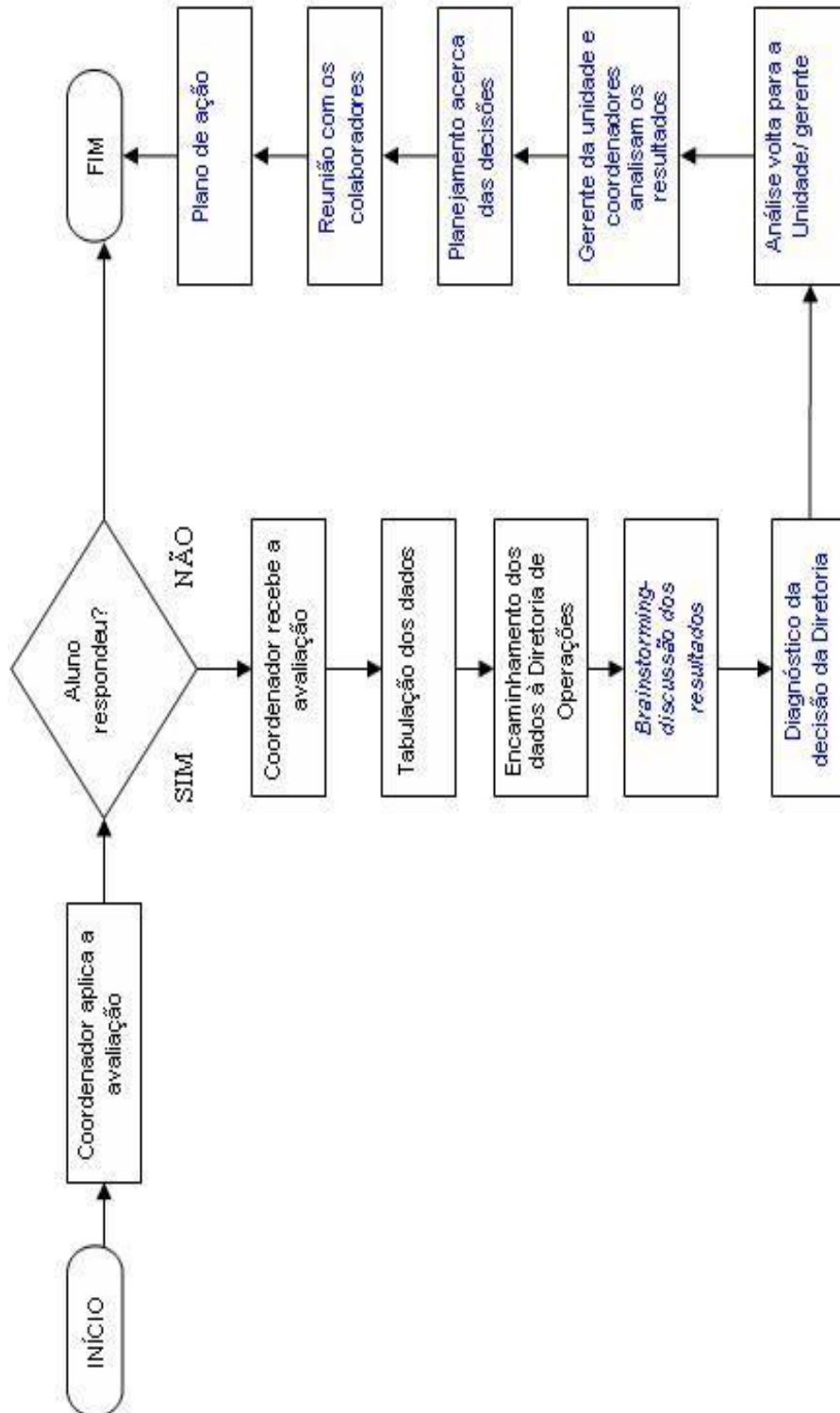
- Falta de interesse em colaborar
 - Falta de tempo
 - Falta de clareza e objetivos das questões
 - Instrumento muito extenso
 - Outro motivo. Qual?
-

Observações, sugestões e críticas:

APÊNDICE C – FLUXOGRAMA ATUAL DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS



**APÊNDICE D – PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO
DE SERVIÇOS**



ANEXO

ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SENAI