

ELISETE LOPES CASSIANO

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO PELOS
CLIENTES INTERNOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS
DE CURITIBA - SMRH**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Pesquisa em informação II, como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Vera Lúcia Belo Chagas

**CURITIBA
2001**

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 JUSTIFICATIVA	2
3-OBJETIVOS	3
3.1 GERAL	3
3.2 ESPECÍFICOS	3
4 LITERATURA PERTINENTE	4
4.1 SERVIÇO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA	4
4.1.1 SERVIÇO PÚBLICO	7
4.1.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS	9
4.1.3 O CICLO DO SERVIÇO	18
4.2 AVALIAÇÃO: CONCEITO	20
4.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	22
5 METODOLOGIA	29
5.1 TIPO DE PESQUISA	29
5.2 POPULAÇÃO	29
5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
5.4 COLETA DE DADOS	30
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	46
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MODELO DE CILCO DE SERVIÇOS.....	18
GRÁFICO 1 -MEIOS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS PELOS CLIENTES INTERNOS DA RHAP - 2001.....	32
GRÁFICO 2 QUALIDADE DO ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP ATRAVÉS DO MEIO DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADO 2001	34
GRÁFICO 3 OPINIÃO DOS CLIENTES SOBRE O ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP - 2001.....	36
GRÁFICO 4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA RHAP -2001	38
GRÁFICO 5 AVALIAÇÃO DO TEMPO DE RESPOSTA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA RHAP - 2001.....	41
GRÁFICO 6 SENTIMENTO DOS CLIENTES AO SOLICITAREM AJUDA AOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP - 2001	43
QUADRO 1 AS FUNÇÕES DA QUALIDADE OBJETIVA E SUBJETIVA – 2001	14
QUADRO 2 COMPONENTES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	15
QUADRO 3 SUGESTÕES PARA MELHORIA DOS SERVIÇOS E DO ATENDIMENTO DA RHAP SEGUNDO OS RESPONDENTES - 2001.....	45

RESUMO

Avalia a qualidade dos serviços prestados pelo Departamento de Administração de Pessoal – RHAP, da Secretaria Municipal de Recursos Humanos de Curitiba – SMRH. Apresenta a importância do tema serviços, conceituando-o sob os aspectos de serviço público, qualidade, ciclo, avaliação e a satisfação do cliente. Como pesquisa de campo, investiga a opinião dos clientes internos sobre a qualidade dos serviços e do atendimento prestados pelo departamento, utilizando-se de questionário aplicado a vinte e seis gerentes da secretaria. Os resultados revelam que uma parcela significativa dos entrevistados, apesar de satisfeita, indica sugestões para os serviços e o atendimento prestados, o que mostra o favorecimento dos resultados devido aos aspectos positivos das relações interpessoais. Por outro lado, os respondentes com opiniões contrárias (insatisfeitos) também recomendam alterações sobre o contexto pesquisado, porém apontando os motivos da avaliação. Apresenta mais um nicho de mercado para o Gestor da Informação: provedor de informações para tomada de decisões gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

Pretende-se, com este estudo, avaliar a qualidade dos serviços prestados bem como a qualidade do atendimento do Departamento de Administração de Pessoal – RHAP, da Secretaria Municipal de Recursos Humanos - SMRH, parte integrante da Prefeitura Municipal de Curitiba - PMC.

Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário aplicado aos gerentes da Secretaria Municipal de Recursos Humanos que utilizam os serviços da RHAP.

Na literatura pertinente, identificou-se temas como o conceito e a importância dos serviços, tanto na empresa privada quanto no setor público, enfocando a qualidade dos serviços, o ciclo de serviços, as noções de avaliação e por fim, a satisfação do cliente, utilizando-os como insumos para a análise dos dados coletados.

Na conclusão realizou-se um balanço dos resultados alcançados em relação aos objetivos específicos, apresentou-se o resultado da busca na literatura pelo conceito de serviços, a avaliação dos clientes da RHAP e identificou-se a importância do estudo como mais um nicho de mercado para o Gestor da Informação.

Por fim recomenda-se medidas que possam servir de subsídio para a RHAP no sentido de alinhar e focalizar esforços em prol da organização.

2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, os estudos sobre a satisfação do consumidor absorveram parte considerável dos esforços dos pesquisadores em *marketing*, dos institutos de pesquisa dos órgãos governamentais e das empresas interessadas em implantar programas de qualidade total.

Atualmente, é lugar-comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor, como forma de avaliar o desempenho global das organizações, quer visem lucro ou não. (MARCHETTI e PRADO, 2001, p. 57).

Como ressaltam diversos estudos, num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação do cliente traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes.

É importante para o Departamento de Administração de Pessoal - RHAP realizar esta pesquisa pelo fato de, na administração anterior, uma pesquisa semelhante ter sido realizada. Como resultado, obtiveram-se críticas consideráveis dos clientes internos, ou seja, dos funcionários, a respeito da qualidade dos serviços e do atendimento dos profissionais da RHAP.

Com a posse de um novo diretor do departamento, uma das principais metas da RHAP passou a ser a mudança do conceito dos seus clientes a respeito do departamento e, por isso, este estudo torna-se uma ferramenta importante no auxílio às mudanças pretendidas. Este trabalho apresenta uma dupla relevância:

- a) para a Secretaria Municipal de Recursos Humanos, a partir do momento em que oferecerá insumos para a melhoria do atendimento e da qualidade dos serviços;
- b) para o Departamento de Ciência e Gestão da Informação, pois possibilita o estudo de mais um nicho de mercado onde o profissional da informação pode vir a atuar.

3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho podem ser subdivididos em geral e específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar, com os clientes internos da Secretaria Municipal de Recursos Humanos de Curitiba, a qualidade do atendimento e dos serviços prestados pelo Departamento de Administração de Pessoal.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) buscar na literatura conceitos sobre serviços sob o prisma do mercado atual;
- b) identificar como os entrevistados avaliam a qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela RHAP.
- c) fornecer informações que possam servir de insumo para subsidiar mudanças no trabalho dos funcionários do Departamento de Administração de Pessoal- RHAP
- d) apresentar recomendações que poderão ser utilizadas na elaboração de um programa de melhoria dos serviços e do atendimento dos funcionários.

4 LITERATURA PERTINENTE

Refere-se à estudos sobre satisfação dos clientes internos em relação à qualidade do atendimento e dos serviços prestados.

Abordou-se temas como o conceito de serviços, bem como a sua importância para a sociedade. Um enfoque especial deu-se ao serviço público e a sua qualidade para que seja possível distinguir suas peculiaridades das dos serviços privados. Por fim, abordou-se as noções de ciclo de serviços, de avaliação e de satisfação do cliente, completando assim, uma seqüência de idéias que subsidiaram a realização deste estudo.

4.1 SERVIÇO - CONCEITO E IMPORTÂNCIA

O conceito de serviço tem sido constantemente reformulado na medida em que o mercado vai se adequando às exigências do cliente. Neste sentido, como será visto a seguir, muito se discute a respeito do que é e quem presta serviços, por isso não seria possível avaliar a qualidade de um serviço prestado sem entender seu significado no contexto estudado.

Conforme RATHMELL¹, citado por LAS CASAS (1991, p. 58), “o que melhor caracteriza a área de serviços é a colocação de que a considera como um ato, um esforço, uma ação, um desempenho e que pode apresentar-se de várias formas.” Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Ao alugar um imóvel, por exemplo, um corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria e cobrança. Mas um advogado pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja transferência de um bem.

RATHMELL, John. What is meant by service? **Journal of Marketing**. v. 30, p. 32-36,

Oct.1966.

Complementando o conceito de RATHMELL, LAS CASAS (1991, p. 58-59) diz que:

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Portanto, considerando estas situações, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. A Associação Americana de Marketing define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

No entanto NORMANN (1993, p. 65) sente dificuldades em conceituar serviços:

Este constitui os benefícios oferecidos para o cliente. O conceito de serviços consiste freqüentemente em um conjunto muito complexo de valores que são muitas vezes difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. Além disso, alguns são mais importantes e podem ser chamados serviço - núcleo, enquanto outros são de caráter mais periférico; algumas características podem ser mensuradas e especificadas, enquanto outras podem ser de importância extrema embora de especificações quase impossíveis.

Baseando-se no Código do Consumidor, o SENAC (1997, p. 12) adotou uma definição para serviço como sendo “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

JURAN (1993, p. 305) denomina serviços da seguinte maneira:

“Ao observar o atendimento aos clientes numa empresa, percebe-se a importância dos serviços que existem para proporcionar a satisfação de suas necessidades. Outrossim, pode-se dizer que os serviços existem para “atender uma enorme variedade de necessidades humanas, psicológicas e fisiológicas, ou até mesmo, entretenimento, fuga de tarefas desagradáveis, oportunidade para aprendizado e criatividade”.

Para o autor, há uma infinidade de empresas que prestam serviços das mais diversas formas, por exemplo:

- a) “ uso de recursos, como viagens de ônibus, ligações telefônicas;
- b) *leasing* de recursos, como aluguel de automóveis, apartamentos;

- c) aconselhamento profissional, por exemplo, médico;
- d) manutenção da saúde, como hospitais, laboratórios, médicos;
- e) manutenção de produtos, como conserto de automóveis;
- f) espetáculos visuais ou sonoros, como teatro, televisão, rádio;
- g) distribuição de conhecimento, como cursos, treinamento;
- h) substituto de serviços de restaurantes.” [Terceirização de serviços].

Uma empresa que presta serviços desenvolve muitos contatos com seus clientes, como por exemplo, um certo número de representantes de um hotel pode ter contato com o hóspede; uma empresa telefônica tem contato com todos os seus clientes através dos representantes de serviços, pessoal da instalação, telefonistas, funcionários que trabalham no auxílio à lista, serviços de cobrança, de reparo e os técnicos responsáveis pelos consertos.

Estes contatos com os clientes estabelecem uma série de relações que precisam ser úteis para as empresas que prestam os serviços e, neste sentido, a empresa deve estar preparada para oferecer serviços a qualquer momento que o cliente necessitar deles. Por outro lado, se uma empresa aérea estipula seus vôos em horários inconvenientes, por exemplo, o viajante utilizará uma outra empresa ou, se um supermercado apresenta longas filas nos caixas, o cliente começa a freqüentar um outro. “É assim que a disponibilidade de um serviço é um elemento de qualidade na opinião dos clientes” (JURAN, 1993, p. 309).

A importância e o conceito da qualidade nos serviços deixou de ser uma preocupação apenas das empresas privadas e passou a fazer parte da política interna das organizações públicas, como será visto a seguir.

4.1.1 Serviço Público

A partir da década de 90, vêm se tornando cada vez mais intensas as pressões sobre o setor público pela melhoria da qualidade dos serviços que ele presta diretamente aos cidadãos. Uma constelação de crises atingiu os governos em todo o mundo neste período e, de forma particular, os governos dos países em desenvolvimento, impondo-lhes limites consideráveis quanto aos gastos públicos, ao mesmo tempo em que crescia a demanda por mais e melhores serviços.

A simples aplicação do conceito de cliente para o usuário de serviços públicos já é o bastante para despertar, no mínimo, alguma controvérsia. O conceito tem origem na empresa privada e, talvez por isso, costuma-se fazer restrições à sua aplicação aos usuários de serviços públicos. Embora se reconheça certas semelhanças entre técnicas de gerência nas burocracias públicas e privadas, os dois setores diferenciam-se quanto aos seus valores, objetivos e, também, quanto às limitações a que estão sujeitos.

Existem situações no setor público em que é difícil identificar de forma direta e objetiva quem é o beneficiário das ações ou, como se diria na empresa privada, o cliente. A multiplicidade de objetivos que buscam as políticas e as organizações públicas torna difícil a aplicação generalizada deste conceito.

GAEBLER e OSBORNE (1995, p. 21) entendem que: “os governos são fundamentalmente diferentes das empresas privadas, na medida em que, nestas, praticamente todas as atividades são reduzidas a um único objetivo a ser apurado, que é o lucro, enquanto que os governos vêm-se diante de múltiplos objetivos, difíceis de serem especificados e que não são redutíveis a uma única dimensão, como por exemplo, a financeira”.

Para PRZEWORSKI (1996, p. 53), “estas diferenças representam uma grande dificuldade para se avaliar os agentes públicos individuais e também as equipes, pois embora as empresas privadas quase sempre desempenhem múltiplas tarefas, na medida em que enfrentam restrições de mercado, seu desempenho pode ser aferido por critérios financeiros”.

No serviço público, observa NASSUNO (1999, p. 157), “os resultados das ações dos burocratas não podem ser medidos por um critério único, uma vez que os objetivos de suas atividades são múltiplos e não redutíveis a uma só dimensão”.

MELDOLESI (1996, p. 90) observa que: “as diferenças entre o setor público e a empresa privada, manifestam-se também nas formas de controle enquanto as empresas são sujeitas ao controle de qualidade imposto pela concorrência, sob pena de desaparecer do mercado, o Estado poderia se perpetuar na ineficiência, pela falta de controle equivalente”.

Nos trabalhos do II CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO PÚBLICO², o conceito de serviço público é apresentado da seguinte maneira, na afirmação de JUSTEN FILHO (1999, p. 52): “o conceito de serviço público é um conceito reflexo. Deriva do modelo constitucional assumido pela comunidade, inclusive no tocante à função e ao papel que a própria comunidade reserva para si própria”.

Por sua vez LIMA (1999, p. 65), conceitua o serviço público como “todo o serviço existencial, relativamente à sociedade ou, pelo menos, assim havido em um dado momento, que, por isso mesmo, tem de ser prestado aos componentes daquela, direta ou indiretamente, pelo Estado ou por pessoa administrativa”.

O que sobressai é que o serviço público desempenha um papel essencial na vida dos cidadãos e a sua prestação consiste num imperativo constitucional autorizante: não estando à disposição do corpo social, cabe ao indivíduo reivindicá-lo em juízo.

² <http://www.budding.com.br/ev_II_congresso_monog14.html.

A própria CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988 em seu art. 174 assim se expressa no que se refere ao serviço público:

Trata-se de dispositivo consagrador do princípio da subsidiariedade. Por meio deste está o Estado obrigado a fiscalizar, incentivar e planejar as atividades econômicas. Não é de modo algum mecanismo tendente a desprestigiar a liberdade que tem o indivíduo de perseguir o lucro, mas uma tentativa de verificar se o comportamento empresarial está de acordo com o interesse de toda a população.

Desta forma, ocorre o serviço público quando o Estado explora uma atividade lucrativa economicamente e assim podem ser criadas e mantidas empresas públicas, sociedades de economia mista e outras pessoas jurídicas que prestem serviço público.

Pelo que se observa, a noção de serviço público pode designar tanto o organismo de produção do serviço como a missão de interesse geral a este confiado. Neste contexto, a autoridade pública pode impor obrigações específicas de serviço público a um organismo de produção do serviço, por exemplo, em matéria de transportes terrestres, aéreos ou ferroviários ou em matéria de energia. Estas obrigações podem ser impostas à escala nacional ou regional.

Os serviços públicos, então, se enquadram no mesmo nível dos serviços privados, logo, a qualidade deve ser buscada e mantida com o mesmo empenho. Apresenta-se na seqüência exemplos de qualidade nos serviços, sejam eles públicos ou privados.

4.1.2 Qualidade nos serviços

No serviço público, a qualidade de serviços pode ter um significado diferente para os vários setores públicos. Por exemplo: para os responsáveis pelo planejamento urbano, a qualidade de serviços, pode significar uma aprovação rápida dos projetos.

Segundo GREEN (1995, p. 154), “a busca pela qualidade no serviço público norte-americano pode ser a melhor forma de prestar serviços com mais eficiência e custos mais baixos. Basta observar que os Estados Unidos possuem um déficit de mais de 40 bilhões de dólares dos estados e municípios”.

Por outro lado, o serviço público brasileiro possui muitas características que requerem uma análise detalhada, como: baixos salários, falta de qualificação do pessoal, descaso à coisa pública e outros fatores. Outrossim, para se buscar uma melhoria dos serviços públicos, é preciso se fazer uma avaliação desses serviços, e com os resultados obtidos, criar condições de melhorias, cujos resultados possam ser simples, diretos e observáveis em curto espaço de tempo.

Segundo GREEN (1995, p. 155) “deve-se lembrar que, a qualidade dos serviços públicos, no dizer de significa: prestar atenção no processo, envolver os funcionários no processo e prestar atenção no cliente”.

Na afirmação de TIRONI (1991, p. 8) “a qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída, no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário”.

Embora o autor procure “igualar” o serviço público ao privado, o mesmo associa a qualidade do serviço público “à eficiência com que as atividades que compõem um processo são executadas. No serviço público, a atenção deve ser voltada primordialmente para a qualidade do processo, tendo em vista a relevância das atividades de suporte e o que o mesmo presta ao usuário.”

Mais adiante, TIRONI (1991, p. 9) afirma que a “qualidade do serviço público é sinônimo de eficácia, ou seja, a capacidade de atender a uma necessidade, ou de alterar para melhor uma determinada situação. (Ex.: estado de saúde, de educação e outros). Assim, o serviço público deve proporcionar satisfação às necessidades do usuário, e este deve perceber ou sentir a satisfação de suas necessidades”.

No tocante à avaliação de serviços públicos, a CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988, assim se expressa:

O desempenho do serviço público deve ultrapassar as preocupações meramente racionalizadoras e de redução de custos, inserindo-se na perspectiva de um Estado democrático os objetivos da democratização. Isto implica melhorar o acesso aos serviços públicos em todos os níveis e a todos os grupos sociais; e torná-los permeáveis ao controle da sociedade e, principalmente, aumentar o grau de resolubilidade dos problemas que os serviços visam resolver, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

A preocupação com os serviços públicos é uma das características da CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988 e teve seus reflexos na assistência médica previdenciária:

Na primeira metade de 1960, apenas 22% da população brasileira estava coberta pela assistência médica previdenciária. Benefícios previdenciários, como pensões e aposentadorias, não eram recebidos por mais que 1,6% da população, enquanto o número de trabalhadores contribuintes era inferior a 6%. Trinta anos depois, conquanto persistiam os problemas decorrentes da pobreza, estes indicadores foram alterados. Em 1991, cerca de 8% da população recebia permanentemente benefícios previdenciários. A Constituição de 1988, ao criar a seguridade social, universalizou a cobertura e o atendimento nos campos da saúde, da previdência e da assistência social.

Sob este ponto de vista, o cliente é um dos grupos a serem satisfeitos, mas não o único grupo. Não se poderia satisfazer uma das partes interessadas, sacrificando as outras. Para GITMAN (1997, p. 15) “qualidade significa esforços contínuos para melhorar as operações e aperfeiçoar os processos, com a finalidade de atingir maior eficiência e satisfação das necessidades de todos os clientes internos e externos”.

GAEBLER e OSBORNE (1995, p. 188) “entendem que o significado de gestão da qualidade é o de colocar os conceitos tradicionais da administração de cabeça para baixo: os clientes são as pessoas mais importantes para a organização; em seguida vêm aqueles que servem os clientes; a administração vem depois, com a função de servir aqueles que servem”.

Porém, GOLDRATT (1997, p. 11), numa crítica à corrente que enfatiza que “o cliente em primeiro lugar, diz que toda empresa é organizada para atingir um propósito, que é o lucro; este propósito seria definido unicamente pelos seus proprietários, os empregados da empresa devem servir aos acionistas: é para isso que são pagos. Servir aos clientes é apenas um meio para a tarefa de servir aos acionistas da empresa”.

Para (JUNQUEIRA, 1989, p. 130) a avaliação dos serviços públicos precisa contemplar critérios mais amplos de desempenho e qualidade, baseados na eficiência/eficácia e de satisfação dos clientes. No exemplo da previdência e da assistência social, esses critérios dizem respeito ao “aumento da capacidade instalada, aumento da capacidade resolutiva, a qualidade do atendimento, mediante a avaliação e controle dos serviços”.

Dentro desta amplitude de opções para avaliar o serviço público, a visão do cliente, ou seja, a ótica do consumidor, pode ser um dos elementos básicos dessa análise, porque é através dos clientes que se conhece quando um serviço está ou não sendo bem prestado e se está atendendo às aspirações e percepções dos grupos sociais. A avaliação também envolve os recursos humanos, que podem ser considerados como um fator fundamental no processo todo, porque é a parte que efetua o relacionamento do órgão público com o cliente.

Indiferente de o serviço ser oferecido numa organização pública ou privada, de nada adianta oferecer um serviço sem qualidade, e para que isto não aconteça, o serviço deve possuir a totalidade de características que satisfazem as necessidades estabelecidas ou implícitas. A qualidade está evoluindo para o conceito mais avançado, que fica exposto nas seguintes palavras, sem se restringir a elas: “satisfação das reais necessidades do cliente”.

O conceito de qualidade em serviços “é a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando esse serviço lhe é prestado” (JURAN, 1993, p. 301).

Segundo GOMES e PAGANI (2000, p. 7):

Nos serviços, a satisfação dos clientes seria formada através de múltiplas interfaces e pontos de contatos que envolvem aspectos tangíveis e intangíveis. A produção e o consumo são simultâneos e o produto confunde-se com o próprio desempenho das pessoas, dos equipamentos e, às vezes, do próprio cliente. Assim, a percepção da qualidade pelo usuário ocorreria de diversas maneiras, uma vez que a prestação de um serviço envolve, geralmente, entre outros aspectos, pessoas e suas expectativas e interações, a organização e suas especificações para o fornecimento dos serviços, além do desempenho dos equipamentos.

Nessa cadeia de complexos relacionamentos, TÉBOUL (1999, p. 90), discute três tipos fundamentais de desvios de qualidade que podem ocorrer no processo de prestação de serviços:

Desvio de concepção, desvio de entrega e desvio de percepção. O desvio de concepção corresponde às diferenças entre as necessidades do usuário e a concepção do serviço. O desvio de entrega refere-se à forma como o serviço é oferecido. O terceiro desvio, de percepção, situa-se entre a prestação do serviço pelo funcionário e a sua percepção pelo cliente. Quanto mais personalizados, mais sujeitos estariam os serviços a esses tipos de desvios, porque seriam ainda mais dependentes do desempenho e da experiência profissional.

Nos serviços, a percepção de qualidade está na interação das pessoas, pois os serviços lidam com as emoções não podendo, portanto, mensurá-lo como um elemento tangível mas sim, através da interação das pessoas (GOMES e PAGANI, 2000, p. 7).

Acompanhando o raciocínio desses autores, HOROVITZ (1993, p. 31), diz que “ao contrário dos produtos, os serviços têm pouca ou nenhuma materialidade, só existem como experiências vividas”.

Para JURAN (1997, p. 11), “a qualidade em serviços inclui, entre outras, características como desempenho, pontualidade, cortesia e ausência de erros”. A essas características pode-se acrescentar outros atributos, tais como: a beleza do

ambiente, o conforto, menor tempo de espera para ser atendido, serviço satisfatório e honestidade, tanto na propaganda como na operação dos negócios.

O mesmo pensa MOLLER (1992, p. 156) quando diz que “a percepção do recebedor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desse serviço: a qualidade técnica, ou objetiva, e a qualidade humana, ou subjetiva conforme pode ser observado no quadro 1.

QUADRO 1 - AS FUNÇÕES DA QUALIDADE OBJETIVA E SUBJETIVA

A Qualidade “objetiva” exprime o conteúdo tangível do serviço.	A qualidade “subjetiva” exprime o conteúdo emocional do serviço.
Cardápio ou carta de vinhos	Comprometimento
Horas de funcionamento	Atitude
Apólice de Seguros	Amabilidade [Cortezia]
Arranjos de garantia [Seguros]	Flexibilidade
Condições de pagamento	Atenção
Programação de ensino	Atmosfera
Conforto da poltrona do avião	Solução das reclamações
Instruções para uso	Cumprimento dos compromissos
Local para estacionar	
Taxa de juros	
Horário dos trens	
Formulário de inscrição, entre outros.	

FONTE: MOLLER (1992, p.156)

Baseado nessas divisões MOLLER (1992, p. 156) diz que:

Embora os padrões de qualidade existam há muitos anos para produtos físicos, eles são relativamente novos na indústria de serviços. Normalmente, quando uma indústria de serviços fixa padrões de qualidade, eles são, quase sempre, para a qualidade “objetiva” do serviço. Para melhorar a qualidade de um serviço, é necessário especificar requisitos, tanto para a qualidade “objetiva” como para a “subjetiva”, além de tornar possível a medição desses requisitos.

ALBRECHT (1992, p. 13) tem a mesma opinião quando define qualidade em serviços como “a medida da satisfação do cliente com a experiência como um todo. Essa experiência inclui o contato com funcionários, telefonemas, entrar no edifício, usar equipamentos, entre outros”.

Complementando os conceitos de JURAN (1997, p. 17) e ALBRECHT

(1993, p. 14), GOMES e PAGNANI (2000, p. 8), adotaram como referência um parâmetro segundo qual um serviço de qualidade é aquele que apresenta as características sintetizadas nas seguintes palavras-chave:

QUADRO 2 - COMPONENTES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

TEMPO	Pontualidade. Confiabilidade. Capacidade de cumprir o prometido no tempo previsto sem erros ou retrabalhos.
EFICÁCIA	Capacidade para gerar resultado resolvendo o problema no primeiro contato. Capacitação das pessoas. Funcionalidade da tecnologia.
INTERAÇÃO	Adaptabilidade. Cortesia, educação, respeito, cordialidade e capacidade de resposta a situações imprevistas.
PRONTIDÃO	Desejo de ajudar o usuário, respondendo a qualquer dúvida, reclamação e sugestão imediatamente. Vontade de prestar o serviço.
CLAREZA	Capacidade de se comunicar com o usuário mantendo-o informado em linguagem clara, precisa e compreensível. Transmissão de confiança e honestidade no trato com as pessoas
INFRA-ESTRUTURA	Diversos aspectos indiretamente ligados à prestação dos serviços e que são pontos de contatos que contribuem para a formação de uma imagem positiva ou negativa da organização, tais como, aparência, conforto, arrumação, organização, limpeza e Segurança.

FONTE: PAGNANI E GOMES (2000, p. 8)

MOLLER (1992, p. 155-156) diz que “a qualidade do serviço é julgada tanto pelo seu recebedor (o cliente), como pelo provedor (a organização de serviços) e divide a qualidade dos serviços vista pelo cliente e pela organização. Para o autor a qualidade do serviço nada mais é do que o grau de satisfação das exigências do seu recebedor, então, o cliente percebe a qualidade dos serviços dependendo da sua experiência”.

Dentro de uma empresa, a qualidade do serviço é definida como o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos descritos em suas especificações.

Quando uma organização de serviços decide fornecer uma certa qualidade, ela também precisa assegurar que esses padrões, uma vez estabelecidos, sejam cuidadosamente atendidos. A qualidade acertada deve ser garantida através da prevenção de erros, do controle de qualidade, bem como através treinamento e da

motivação de cada prestador individual de serviços.

De acordo com SENAC (1992, p. 16-18):

A qualidade de um serviço é, sem dúvida, essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços...”Portanto, quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas....Concluimos, assim, que a qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que tem a cumprir comprometido com o sucesso dos negócios em questão. São as pessoas, portanto, que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente.

Para se obter qualidade na prestação de serviços é necessário construir um ambiente uma missão de todos os membros integrantes da organização – trabalhadores, administradores ou gerentes...a hora da verdade é, pois, uma importante questão a ser considerada quando trata-se da qualidade dos serviços, porque é a partir dela que o cliente vai construir a imagem da organização.(SENAC 1992, p. 23)

Completando o ciclo de discussões sobre qualidade em serviços, MOLLER (1992, p. 154) diz:

Toda organização de serviços deve assegurar a qualidade dos seus serviços observando constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ele decidiu dirigir seus esforços. A crescente insatisfação entre os clientes que não reclamam representa uma ameaça a qualquer organização de serviços. Toda organização de serviços deve monitorar a satisfação dos clientes, através de pesquisas de mercado regulares.

Na opinião de GREEN (1995, p. 147) “a retenção do cliente é uma medida fundamental da qualidade dos serviços”. Neste sentido, muitas empresas revendedoras de automóveis nos Estados Unidos treinam seus funcionários, pessoal da administração e recepcionistas para o atendimento satisfatório aos clientes. Este

treinamento inclui os mais diversos aspectos: desde uma análise do que os clientes pensam dos vendedores, até o comportamento dos próprios vendedores analisado por eles mesmos. As empresas entendem que o cliente precisa ser cultivado não só para negócios do momento, mas para um longo relacionamento.

Para exemplificar, as companhias aéreas americanas dão aos funcionários total liberdade de ação no atendimento aos clientes. Assim, quando ocorre uma demora de embarque, os próprios funcionários tomam a iniciativa de ajudar os passageiros para encontrar um hotel ou para fretar um avião. É importante salientar que a busca pela qualidade é uma constante nas empresas aéreas americanas.

No ramo de seguros, as empresas americanas investem em alta tecnologia, rapidez, eliminação das burocracias e treinamento dos funcionários. Os corretores de seguros da USAA³, são avaliados segundo fatores tais como: qualidade dos telefonemas, número de transações efetuadas por hora e outros.

De acordo com GREEN (1995, p. 146), “no ramo médico, muitas medidas estão sendo tomadas para fazer com que os médicos melhorem seus serviços. A Associação Médica Americana desenvolveu parâmetros para a prática – orientações para ajudar os médicos a diagnosticar e tratar doenças e ferimentos – que podem ser usados como fonte para que os pacientes recebam os melhores cuidados possíveis”.

Para GREEN, 1995, p. 149):

No ramo varejista a crença de que “o cliente sempre tem razão”, também ganha importância nos negócios norte-americanos. Para fornecer serviços de qualidade, os funcionários da *Home Depot Inc.*, em Atlanta, nos Estados Unidos, são incentivados a passar todo o tempo necessário com os clientes para conhecê-los melhor. “Antes de o vendedor começar a trabalhar, ele precisa conhecer tudo o que há nos depósitos da loja e nos dois depósitos adjacentes. Informações periódicas a respeito de novos produtos são dadas por um sistema interno de televisão, e os fornecedores se atualizam sobre novos lançamentos”

Para que um serviço possa ser avaliado é preciso antes, identificar critérios

³ USSA – United Services Automobile Assn., (Empresa norte-americana de Seguros).

que possam servir de respaldo para o resultado, como será visto em seguida.

Após conceituar serviços e sua atuação no setor público, é oportuno compreender o ciclo da prestação de um serviço, que pode servir de exemplo para situações que tanto podem acontecer com clientes internos, ou seja, os funcionários, quanto externos.

4.1.3 O Ciclo do Serviço

Entende-se por ciclo do serviço o período em que o cliente entra em contato com a empresa, seja para realizar compras, obter informações ou qualquer outro relacionamento. A figura 1 permite conhecer as fases do ciclo do serviço.

FIGURA 1 – MODELO DE CICLO DE SERVIÇO



FONTE: ALBRECHT (1992, P. 31)

A ilustração da figura 1 serve para mostrar como são desenvolvidas as fases do relacionamento do cliente com a empresa. É interessante observar que, dependendo da empresa ou serviço prestado, o ciclo varia muito, mas deve-se levar em conta que os momentos fundamentais do ciclo são aqueles nos quais o cliente sente-se mais atraído, ou seja, aqueles em que o mesmo pode ou não confiar para estabelecer o vínculo com a empresa. Exemplo: num restaurante, o cliente avalia a limpeza da mesa, do prato e dos talheres, a temperatura da comida e a cortesia do funcionário que está lhe servindo. Qualquer um destes fatores que possa não agradar o cliente, pode ser motivo de descontentamento, desconfiança ou, em outras palavras: “o cliente não volta mais no local”. Assim, a forma pela qual o cliente percebe o contexto em que o serviço ocorre, abrangendo rapidez, cortesia, a interação com o funcionário ou vendedor, é determinante na decisão de compra ou volta à empresa.

No tocante ao serviço público, o ciclo de serviços relaciona-se à idéia de ação que não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, mas exige resultados justos para o atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Assim, o ciclo se completa quando há “eficiência⁴” de serviços, o que deve ser relacionado não só com a Ética Pública, mas com a noção de capacidade (BOLETIM, 1999, p. 78).

Depois de definido como acontece o ciclo de um serviço, é necessário precisar o conceito de avaliação bem como sua aplicação no contexto dos serviços.

⁴ “Eficiência” do serviço público é a capacidade de agir de forma legal, atendendo ao interesse público obtido no consenso com a sociedade e utilizando das técnicas que de modo permanente amplifiquem o custo benefício das ações.

4.2 AVALIAÇÃO: CONCEITO

Para LANCASTER (1993, p. 32), um dicionário comum definiria avaliação como:

O ato de medir o valor de uma atividade ou objeto. Alguns afirmam que avaliação é um ramo da pesquisa – a aplicação do “método científico” para determinar, por exemplo, a qualidade do desempenho de um programa. Outros destacam seu papel no processo decisório: a avaliação reúne dados necessários para determinar quais dentre várias estratégias alternativas parecem ter mais probabilidade de obter um resultado almejado. E ainda outros consideram a avaliação como componente essencial da administração mais exatamente, os resultados da avaliação podem ajudar o administrador a alocar recursos de modo mais eficiente.

Por todos esses aspectos, o que se entende por avaliação? Avaliar é uma forma de estimar, apreciar, calcular. Em outras palavras, a avaliação é um processo que consiste em emitir um juízo de valor, ou seja, trata-se de uma estimativa de um objeto, situação ou processo, de acordo com os critérios de valor para se emitir um juízo. Exemplo: ao fazer alguma coisa, costuma-se avaliar o que se consegue ou não, levando em conta os propósitos iniciais. Se ocorre um erro, é porque as decisões não estão baseadas numa informação suficiente e, no caso contrário, quando não há erro, as premissas são verdadeiras.

No campo educativo, a avaliação é um processo sistemático que visa determinar em que medida certos objetivos educacionais são alcançados pelos alunos. (GREEN, 1995, p. 25) .

No campo social, o objetivo das intervenções é o de avançar para uma situação desejada. Assim, uma avaliação do trabalho social consiste numa “análise dos efeitos e das conseqüências dos diferentes modos de atuação sobre uma situação, para definir num prazo quais são os que trazem mais soluções” (GREEN, 1995, p. 25).

Com base nas considerações precedentes, segundo GREEN (1995, p. 31), avaliar é:

Uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor de diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados.

Em suma a avaliação tem como objetivo conhecer qual é o estágio de andamento do que está sendo feito, ou seja, trata-se de saber até que ponto estão sendo alcançados os objetivos e metas propostos dentro de um programa ou projeto em andamento, ou, como está sendo prestado um serviço ou como se está modificando uma situação- problema.

Para GIANESI e CORRÊA (1994, p. 89):

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço - mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Em serviços, os critérios para avaliação são mais amplos em virtude do contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa por parte deste.

Já CHIAVENATO (1999, p. 434) diz que: “para que seja objetiva, toda avaliação deve se basear em critérios e indicadores previamente estabelecidos”.

De acordo com GIANESI e CORRÊA (1994, p. 79), “os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu

resultado. A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”.

Segundo (DAVIDOW, 1991, p. 217) “a avaliação é ao mesmo tempo o primeiro e o último passo na produção de um serviço de qualidade superior. Há pouco sentido em criar sistemas de avaliação extensivos até que todos os outros elementos do serviço estejam presentes, até que haja algo a ser avaliado. Mas planejar uma estratégia eficaz – o primeiro passo em direção a um serviço melhor – é difícil sem uma avaliação do desempenho do serviço atual”.

O autor ainda diz que “avaliar o desempenho ou a qualidade do serviço é bem diferente de avaliar a qualidade do produto, pois o serviço é uma experiência”.

Para avaliar a qualidade dos serviços nada é mais importante que ouvir a opinião do cliente, que reflete seu grau de satisfação, pois ele é o termômetro que indica quando há problemas na qualidade do atendimento ou dos serviços prestados. A seguir apresenta-se situações e opiniões a respeito da satisfação do cliente.

4.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nenhum cliente se sente envolvido com um produto ou um serviço se ele não atender às suas necessidades e expectativas.

Assim, o primeiro passo para estabelecer uma relação com um cliente é proporcionar-lhe satisfações, realizando suas necessidades e suprimindo seus desejos explícitos e ocultos. Ou seja, suas necessidades básicas, como matar a sede, saciar a fome e outras, e seus desejos conscientes ou explícitos, e inconscientes ou ocultos.

Deste modo, tudo tem sido feito para que o mercado valorize os produtos atuais, prolongando assim a vida útil das empresas. As organizações não têm economizado recursos e talentos para criar formas atrativas de atender as necessidades e desejos dos seus clientes

De acordo com (COBRA e RIBEIRO, 2000, p. 36):

A satisfação pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e à experiência de consumo. Em essência, é o estado psicológico sumariado quando a emoção que envolve expectativas não confirmadas é defrontada com os sentimentos prévios sobre a experiência de consumo. Em outras palavras, a desconfirmação surge das discrepâncias entre expectativas anteriores ao uso e o desempenho atual do produto ou serviço.

A satisfação não é guiada apenas pelo processo cognitivo de um serviço, mas também inclui elementos afetivos ou de sentimentos, nos quais o consumidor se sente bem, em conexão com a satisfação, ou mal, em conexão com a insatisfação decorrente do consumo ou uso de um produto ou serviço.

SVIOKLA e SHAPIRO (1994, p. 1) definem satisfação do cliente da seguinte maneira:

O desenvolvimento da satisfação do cliente está no centro da obtenção da lucratividade a longo prazo. Satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a performance do fornecedor. Se as expectativas forem altas e a performance for mediana, a satisfação estará sendo prejudicada. Porém, se a performance for capaz de exceder as expectativas, a satisfação atingirá níveis elevados. Uma vez que a expectativa tende a ser maior, à medida que os clientes vão se tornando mais experientes, os administradores têm de estar constantemente monitorando suas capacidades para que possam ser capazes de satisfazer a níveis mais elevados de satisfação.

MIRSHAWKA (1993, p. 65-66) apresenta o modelo proposto pelos pesquisadores da Texas A & M University apoiados pelo Marketing Science Institute, mais precisamente Valaire A Zeithaml, A Parasuraman e Leonard L. Berry. Eles são responsáveis por uma metodologia para medir a qualidade de serviço (QS) que chamaram de SERVQUAL. Inicialmente eles destacam as dimensões principais da QS:

- a) confiabilidade – aptidão para fornecer aquilo que foi prometido de maneira precisa e sem grandes complicações;
- b) responsividade⁵ – o desejo de ajudar os clientes e de fornecer um serviço rápido;
- c) garantia - o conhecimento e a cortesia demonstrados pelos empregados além da sua habilidade para conseguir intimidade e confiança;
- d) empatia – o grau de cuidado e atenção individual fornecido aos clientes;
- e) tangíveis – correspondem às facilidades físicas e ao equipamento, bem como à própria aparência do pessoal que faz o atendimento.

O ponto chave para qualquer cliente é a realidade, ou seja, o que ele pode perceber com clareza. A satisfação do cliente é igual às percepções que ele tem sobre o que recebe, menos as expectativas que tem a respeito do que pensava que deveria ter recebido.

Para ALMEIDA (1995, p. 114), “todo planejamento, estratégia ou ação empresarial deve ter como base, como referencial mais importante, o cliente abrindo e estimulando canais para que o cliente se comunique de forma regular com a empresa através de mecanismos extremamente simples como:

- a) pesquisas de mercado;
- b) caixinha de sugestões;
- c) pesquisas de satisfação ao cliente;
- d) ouvidoria geral;
- e) conselho consultivo de clientes e
- f) contatos pós-vendas”.

⁵ Que responde.

Para (COBRA, 1995, p. 91):

Um atendimento é dito eficaz quando o cliente fica satisfeito. Isso envolve, entre outros fatores, a cordialidade e a competência. Um atendimento descortês jamais atingirá a classificação ótima ou boa na escala de conceituação mental de um cliente. Já a incompetência ou a falta de autoridade para o exercício dessa função poderá comprometer todo o resultado do atendimento. Nessa relação, um funcionário nunca deverá dizer que não possui autoridade para resolver um problema de atendimento. Isso soa ao cliente como descortesia e incompetência da empresa

De acordo com (COBRA, 1995, p. 92):

Seja qual for a relação comercial, empresa x empresa ou empresa x consumidor, a relação sempre envolverá pessoas com sentimentos e personalidades diferentes. Cordialidade, respeito, atenção especial, educação, interesse em servir bem, agilidade na solução dos problemas, são atitudes que encantam os clientes e os fazem cativos e fiéis à empresa. Como pessoas, os clientes aceitam e compreendem as falhas que possam ocorrer dentro de uma empresa. O que não admitem e os torna furiosos é a indiferença no atendimento percebida nas pessoas com as quais mantêm contato, sejam aquelas da linha de frente, sejam as de apoio.

ALMEIDA (1995, p. 121) criou uma equação da satisfação do cliente:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Percepção}}{\text{Expectativa}}$$

A satisfação do cliente pode ser analisada através da relação acima, ou seja: a satisfação é igual à percepção sobre a expectativa. Ou melhor, ainda “a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa)”.

Analisando a fórmula acima, podem ser tiradas algumas conclusões:

- a) quanto maior for a expectativa (visão prévia do nível de serviço), maior também será a possibilidade de o cliente se frustrar, portanto, de ficar insatisfeito;

- b) quanto maior a percepção (percepção positiva) do cliente, maior também será a possibilidade de o cliente ficar satisfeito.

Ou ainda:

- a) a satisfação do cliente é diretamente proporcional à sua percepção, ou seja, quanto maior for a percepção, maior será a satisfação do cliente;
- b) a satisfação do cliente é inversamente proporcional à sua expectativa, ou seja, quanto maior a expectativa, maior a possibilidade de o cliente ficar insatisfeito ou frustrado.

Segundo ANDERSON (1994, p. 3-4), algo acontece quando você responde ao toque do telefone. Para quem está telefonando você passa a ser a empresa. Durante um telefonema, você tem a chance de criar para seu cliente um registro mental positivo de sua empresa, uma recordação de “pessoas com vozes agradáveis”, ou do “homem que deu atenção ao meu problema”, ou da “mulher que me ajudou a entender e conseguir exatamente o que eu queria”.

Para criar lembranças positivas, é preciso saber lidar com os cinco aspectos que o cliente avalia nos contatos por telefone:

- a) confiabilidade - ser capaz de oferecer o que foi prometido, de maneira segura e correta;
- b) receptividade - boa disposição para ajudar os clientes rapidamente;
- c) segurança - o conhecimento e a cortesia que você revela aos clientes e a sua capacidade de se mostrar confiante, competente e seguro;
- d) empatia – o grau de cuidado e atenção individual que você mostra aos seus clientes;
- e) aspectos tangíveis – as instalações e o equipamento e a sua própria aparência e a dos outros. (Acha que isso não tem nada a ver? Pense em como um equipamento deficiente soa através das linhas telefônicas, e quantas vezes seus clientes e colegas o vêem falando ao telefone).

E quem é este cliente? Em termos mais amplos a noção de cliente inclui todos aqueles cujas decisões determinam se a organização irá prosperar.

SANTOS e RIO (1998, p. 14) definem três categorias de clientes:

- a) clientes externos: são os consumidores dos seus produtos ou serviços e todos os segmentos da sociedade que têm alguma relação com sua empresa;
- b) clientes intermediários: são os integrantes da rede de vendas, os fornecedores e os parceiros ou terceirizados;
- c) clientes internos - são colegas de trabalho, as pessoas para quem você repassa ou encaminha serviços.

Difícilmente uma organização terá sucesso com seus clientes externos se não prestar atenção, primeiro, no cliente interno mais próximo, o colega da mesa ao lado ou da sala ao lado.

“Há pessoas de escritório, por exemplo, como secretárias ou gerentes, que passam pelo almoxarifado ou pela oficina virando a cara, como se aqueles setores não fossem fundamentais para o trabalho de todos. Há também os profissionais que, para se valorizarem, minimizam o valor do trabalho dos colegas e agem como se os diversos setores da empresa estivessem competindo entre si”.(SANTOS e RIO, 1998, p. 14)

É importante reconhecer que as pessoas não são apenas um componente da máquina produtiva. São na verdade a essência da organização, são consumidores de bens e serviços, e dessa maneira estimulam o nível geral de demanda, são membros de famílias, e como cidadãos fazem parte da comunidade em geral.

Um exemplo da importância do cliente interno é observado no conceito de marketing interno sugerido por COBRA e RIBEIRO (2000, p. 223-224):

O marketing interno considera funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo. A idéia que apóia o conceito é que não é possível fazer marketing externo sem o compromisso do corpo de funcionários com o principal objetivo da organização, isto é, criar e manter clientes. Então, eles precisam estar

comprometidos com os clientes externos e conviver entre si em um clima de harmonia, cooperação mútua e interdependência. Marketing interno é, então, a noção de funcionários como clientes, tendo um relacionamento de clientela.

Basicamente, o marketing interno busca o comprometimento interno, atraindo atenção para duas dimensões básicas: primeiro, a consolidação de um norteamento cultural, isto é, o compartilhamento dos principais valores da organização entre os funcionários. Segundo, o marketing interno ajuda funcionários a se comprometerem um com os outros.

Sobre marketing interno ou endomarketing VIEIRA (1995, p. 57) diz:

O empregado deve ser tratado como o empresário gostaria que seu empregado tratasse a clientela. É muito evidente a necessidade de se ter funcionários informados, treinados motivados para um perfeito atendimento, o que se traduz em um relacionamento mais duradouro e fiel com o cliente. No setor de prestações de serviços é ainda mais necessário o marketing interno, e assim as empresas que dependem mais do trabalho, a qualidade dos empregados influencia diretamente a qualidade do serviço, da produção, da comercialização....O marketing interno atrai, motiva e retém os empregados qualificados com produto- trabalho que satisfaz sua necessidade e trata os empregados como clientes .

Torna-se claro que o comprometimento é uma atitude seguida de relacionamentos internos e externos, de modo a conseguir a lealdade de clientes (internos e externos). Então, vale o esforço de propor alternativas que sugiram variáveis relevantes que causem impacto no comprometimento dos funcionários entre si, para com os objetivos da empresa e para com os clientes externos.

Deste modo, o cliente interno tem de ser motivado a se comprometer com os objetivos da organização e com seus colegas. Para tanto, a empresa também tem de oferecer a eles continuamente valor superior, de modo a aumentar relacionamentos bem-sucedidos.

5 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada a seguinte metodologia:

5.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com os objetivos do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva utilizando como procedimento de coleta de dados a aplicação de um questionário. Caracterizou-se o estudo, segundo as fontes de informação, como sendo pesquisa de campo pelo fato de buscar informação diretamente com o grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.

5.2 POPULAÇÃO

O universo pesquisado constitui-se pelos trinta gerentes da Secretaria Municipal de Recursos Humanos de Curitiba – SMRH. Eles foram considerados fonte importante para obtenção de informações sobre a qualidade dos serviços e atendimento da RHAP, pelo fato de utilizarem frequentemente os serviços do departamento e possuírem uma visão mais gerencial.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Dentre os serviços disponibilizados pela RHAP aos funcionários da PMC estão as informações financeiras e funcionais, que incluem informações sobre aposentadoria, cargos comissionados, funções gratificadas, salário – família e folha de pagamento.

Para definir o instrumento de levantamento das informações necessárias nesse estudo, realizou-se um primeiro contato com a assessora do gabinete e o diretor da RHAP, a fim de decidir os principais temas que deveriam ser abordados na pesquisa e a melhor estratégia para a coleta dos dados. Em seguida, realizou-se

uma reunião com os membros da SMRH, responsáveis pela gestão do conhecimento, que optaram pelo uso do questionário como sendo o melhor instrumento para coletar os dados.

A formulação das questões para obtenção dos dados baseou-se nos objetivos principais da pesquisa, que são conhecer a visão dos clientes no que tange à qualidade dos serviços e à qualidade do atendimento prestado, bem como identificar insumos que auxiliem na melhoria da prestação dos serviços e da melhoria do atendimento.

O professor de estatística da UFPR Leonardo Rossi, auxiliou na ordenação das questões adequando-as às necessidades de compreensão dos entrevistados, de tabulação dos dados e de apresentação dos resultados para a RHAP, fechando em sete o número de questões (ver Apêndice).

5.4 COLETA DE DADOS

Realizou-se o levantamento dos dados durante o intervalo de uma reunião onde estavam presentes os gerentes da SMRH, com uma introdução prévia da assessora do gabinete sobre o conteúdo do questionário e a importância da pesquisa para a RHAP.

Os clientes responderam ao questionário de maneira espontânea, não ficando perturbados pela presença da pesquisadora, pois havia sido deixado claro o objetivo da pesquisa, bem como o caráter confidencial das respostas ao questionário e a importância da sua colaboração com a pesquisadora.

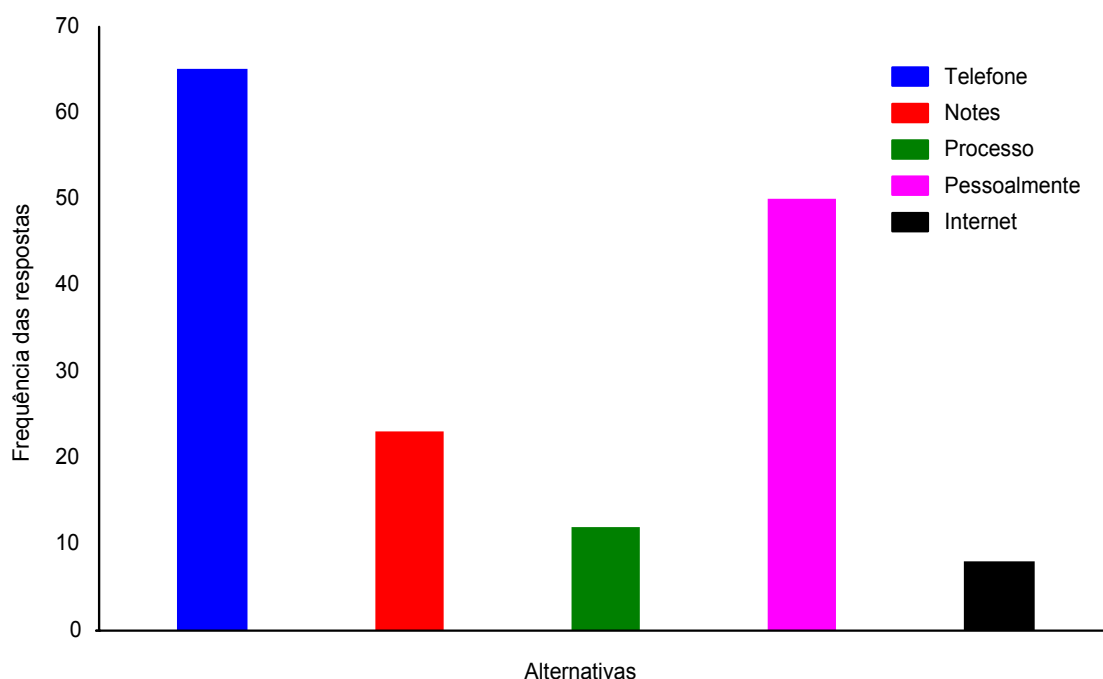
Entretanto, nem todos os gerentes estavam presentes na reunião. Deste modo, apenas dezessete (17) gerentes responderam neste momento ao questionário. Por isso, disponibilizou-se, para a assessora do gabinete, cópias do questionário para serem distribuídas aos outros gerentes em outro momento. Num prazo de três dias, o restante dos questionários foram entregues, porém, não fechando o total da população pretendida. Apenas nove gerentes responderam neste segundo momento,

pois quatro deles não estavam disponíveis. Para não acarretar o atraso do estudo, definiu-se então, tanto pela RHAP quanto pela pesquisadora, que a ausência das informações destes gerentes não prejudicaria o estudo, permanecendo um total de 26 pessoas que responderam ao questionário, o que representa 96% de retorno sobre o universo da pesquisa.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Apresenta-se na seqüência os resultados da pesquisa, ilustrados graficamente e seguidos pela análise e interpretação dos mesmos.

GRÁFICO 1 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS PELOS CLIENTES INTERNOS DA RHAP - 2001



No que se refere ao meio de comunicação mais utilizado para obter informações, o telefone foi o mais indicado, com 40% do total, devido a rapidez com que se obtém as informações.

Em segundo lugar, ficou o contato pessoal com 35% de preferência: as pessoas preferem ir até o departamento para solicitar um serviço; muitas vezes isso ocorre pela facilidade de acesso aos profissionais do departamento o que, com certeza, agiliza o retorno do pedido.

JURAN (1993, p.6) diz que para o atendimento aos clientes numa empresa, quando se percebe a importância dos serviços que existem para proporcionar a satisfação de suas necessidades. Outrossim, pode-se dizer que os serviços existem para atender uma enorme variedade de necessidades humanas, psicológicas e fisiológicas, ou até mesmo, entretenimento, fuga das tarefas desagradáveis, oportunidade para aprendizado e criatividade.

Observando a preferência dos clientes pela utilização do telefone como meio de comunicação mais utilizado, é importante para o departamento criar estratégias de atendimento que visem a satisfação do cliente no que tange à qualidade do serviço, ou seja um atendimento personalizado deve ser adotado para que possa fazer do atendimento via telefone um referencial de qualidade.

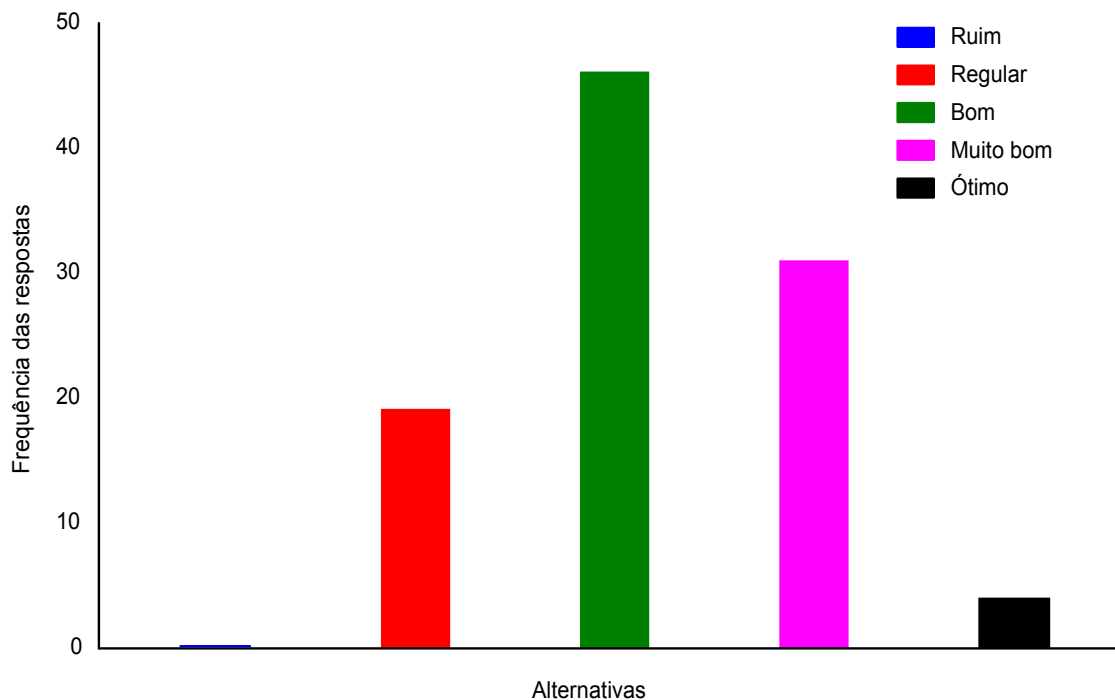
Os acessos via *Notes*, processo e Internet, por ordem respectiva, foram os menos utilizados, somando 15%, 7% e 3%. A principal explicação deste resultado dada pelos entrevistados é o difícil acesso a esses meios de comunicação. Outro fator que impede uma maior utilização desses meios é o excesso de burocracia e a demora no retorno das solicitações.

Levando em consideração a pouca utilização desses três meios de comunicação, vale a pena destacar que para mantê-los disponíveis há um custo e, para tanto, este custo deveria ser justificado em função da sua importância e do seu uso pelos clientes.

Portanto, já que há um investimento para manter esses meios disponíveis deve-se analisar a relação custo - benefício de mantê-los acessíveis, pois caso não haja uma política que estimule os clientes a utilizá-los, não haveria porque mantê-los.

Outrossim, há falta de conhecimento dos usuários em utilizar adequadamente esses meios de comunicação. Logo, cabe à RHAP trabalhar com essas dificuldades, mostrando aos clientes quais as vantagens e facilidades em se usar estes meios, quanto pode vir a diminuir o congestionamento telefônico e a circulação das pessoas no departamento.

GRÁFICO 2 – QUALIDADE DO ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP ATRAVÉS DO MEIO DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADO - 2001



Quanto a qualidade do atendimento através do meio de comunicação mais utilizado, ou seja, o telefone, 46% qualificaram como sendo bom, 37% acham o atendimento muito bom e 4% consideram como ótimo.

As justificativas pelo bom atendimento se referem a boa vontade dos funcionários em atender os clientes e a agilidade do contato devido à amizade. Consideram também que há uma preocupação do departamento em dar respostas rápidas às questões apresentadas, sendo que a maioria das informações são fornecidas imediatamente à solicitação do serviço. Já 19% consideram a qualidade dos serviços como regular, citando como principais razões desta escolha:

- a) as respostas incorretas e desatualização das informações fornecidas;
- b) falta de empenho dos funcionários em atender os clientes;
- c) ausência de conhecimento das informações por todos os funcionários

do departamento, assim, muitas perguntas ficam sem respostas, pois nem todos sabem dar as informações corretas já que, cada um tem sua função delegada e não se dispõe a ajudar outros colegas em situações que não sejam da sua competência;

- d) problema com o prazo de entrega das informações, pelo fato de, em alguns momentos, ser necessário insistir para conseguir a informação desejada.

Com base nesse resultado vale citar ANDERSON (1994, p. 26): “Para criar lembranças positivas, é preciso saber lidar com cinco aspectos que o cliente avalia nos contatos por telefone: a confiabilidade, receptividade, segurança e empatia e os aspectos tangíveis”.

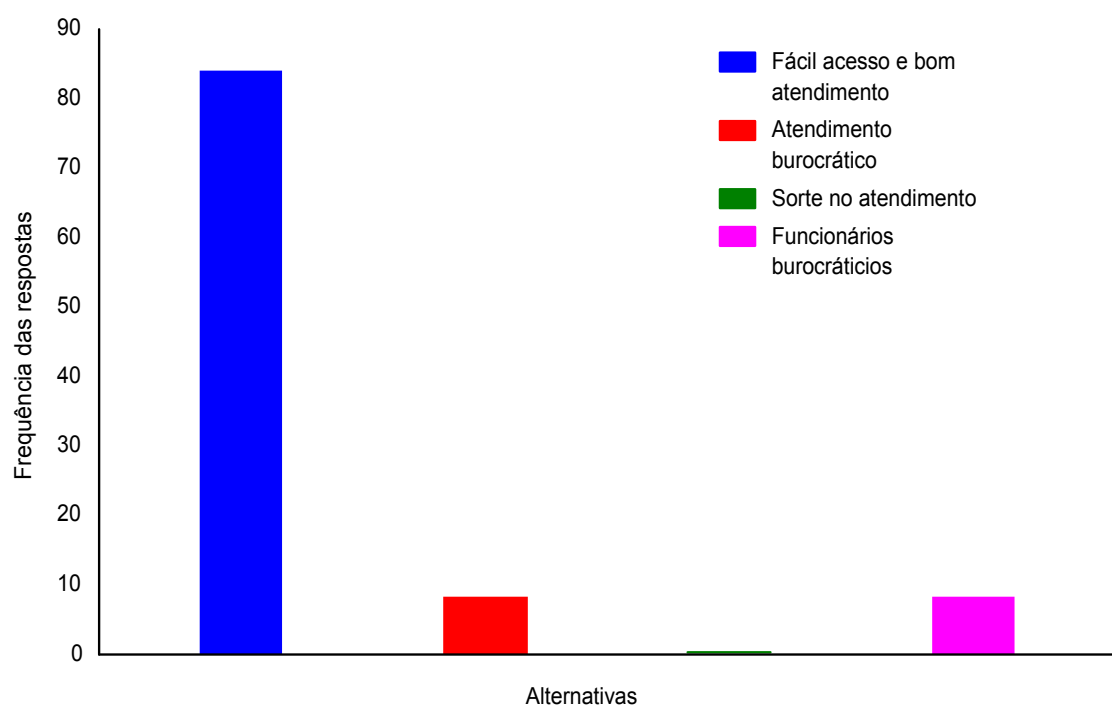
Sob o ponto de vista desse autor, seria importante para a RHAP considerar esses aspectos no momento de prestar uma informação aos clientes via telefone. Para tanto, é importante que cada funcionário do departamento tenha consciência das suas atitudes para com os clientes, pois uma palavra mal interpretada pode ser decisiva para uma futura relação cliente *versus* funcionário.

Outrossim, independente do grau de amizade existente entre os lados, o cliente precisa sentir que há segurança nas respostas fornecidas para que possa nelas confiar, e sentir que há interesse do funcionário em ajudar, mesmo quando não obtém o que necessita.

Para COBRA (1995, p. 25) “Um atendimento é dito eficaz quando o cliente fica satisfeito. Isso envolve, entre outros fatores, a cordialidade e a competência. Um atendimento descortês jamais atingirá a classificação ótimo ou bom na escala de conceituação mental de um cliente. Já a incompetência ou a falta de autoridade para o exercício dessa função, poderá comprometer todo o resultado do atendimento. Nessa relação, um funcionário nunca deverá dizer que não possui autoridade para resolver um problema de atendimento. Isso soa ao cliente como descortesia e incompetência da empresa.”

Tanto para o autor quanto para os entrevistados da RHAP o cliente considera o atendimento e a empatia com o funcionário tão importantes quanto o resultado da negociação, pois de nada adianta conseguir o que precisa se sair do local chateado e irritado. Quando isto ocorre, é difícil para o cliente esquecer esta impressão por mais que consiga todas as informações que necessite, pois uma primeira impressão já foi formada.

GRÁFICO 3 – OPINIÃO DOS CLIENTES SOBRE O ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP –2001



Quanto ao atendimento dos profissionais da RHAP, 85% dos entrevistados consideram ter fácil acesso e ser bem atendido. É interessante observar que, na maioria dos casos, as pessoas conseguem o que desejam porque têm fácil acesso aos funcionários, devido a uma aproximação mais amigável do que profissional.

Isto pode significar que as pessoas sem amizade no departamento podem encontrar dificuldades ao solicitar um serviço. É importante para a RAHP, nesse sentido, adotar medidas de conscientização dos funcionários para que procurem

saber distinguir entre o trabalho profissional e a amizade.

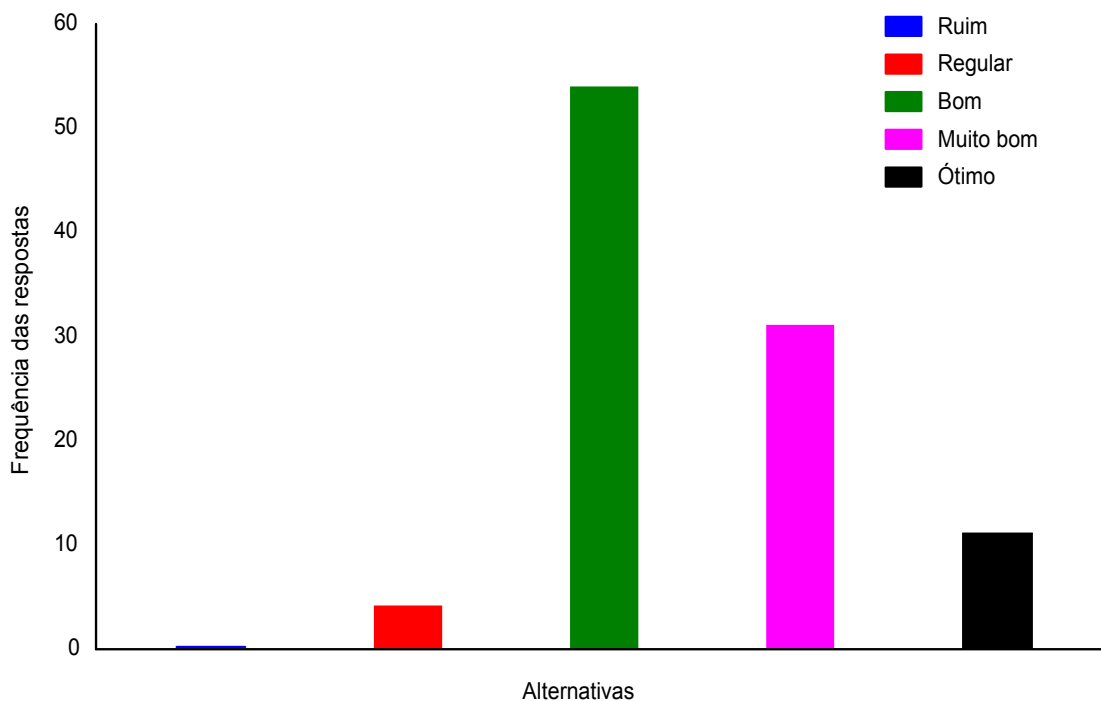
Para os 15% restantes dos entrevistados, eles indicam que os maiores problemas de atendimento referem-se ao excesso de burocracia e a apatia dos funcionários, o que revela algumas imperfeições no atendimento.

É importante considerar esses 15%, pois ficou claro que para o cliente o que mais o desagrada é o excesso de burocracia, muitas vezes criado pelo próprio funcionário, que dificulta o atendimento sem motivos aparentes.

Para GOMES e PAGNANI (2000, p. 13) “nos serviços, a satisfação dos clientes seria formada através de múltiplas interfaces e pontos de contatos que envolvem aspectos tangíveis e intangíveis”. Assim, a percepção da qualidade pelo usuário ocorreria de diversas maneiras, uma vez que a prestação de um serviço envolve, geralmente, entre outros aspectos, pessoas e suas expectativas e interações, a organização e suas especificações para o fornecimento dos serviços, além do desempenho dos equipamentos”.

A teoria dos autores acima se enquadra no contexto estudado, principalmente no que tange ao aspecto intangível do serviço, ou seja, como o cliente é recebido quando vai ao departamento e, principalmente, como ele percebe a reação dos funcionários para com ele. O fator percepção é inerente ao ser humano, desta forma por mais que seja só uma má impressão, será difícil para o departamento reverter uma situação que ficou gravada através da primeira impressão do cliente.

GRÁFICO 4 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA RHAP – 2001



Na avaliação da qualidade dos serviços prestados pela RHAP, 54% dos entrevistados responderam bom, 31% muito bom, 12% ótimo e somente 4% regular. Isto reflete a boa qualidade dos serviços oferecidos, a preocupação em manter a qualidade e o cuidado em oferecer as informações precisas e corretas. segundo os entrevistados o usuário é atendido com cortesia, honestidade e respeito.

De acordo com SENAC (1992, p.16), “A qualidade de um serviço é essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços. Portanto, quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas”.

Quanto ao índice regular, um pequeno número dos entrevistados considera que a maioria dos funcionários não tem vontade de atender. O que explicaria que

algumas vezes o atendimento aos pedidos seja realizado fora do prazo. Por outro lado, nem todos os funcionários têm conhecimento da legislação, ficando assim incapacitados de dar respostas fidedignas e de ter segurança no que dizem. Estas respostas indicam que é importante, para o sucesso da RHAP, treinar os funcionários de modo abrangente no departamento, para que todos possam disponibilizar as respostas corretas, de maneira segura e rápida.

GOMES e PAGNANI (2000, p. 16) adotaram um referencial como parâmetro em que um serviço de qualidade é aquele que apresenta as características sintetizadas nas seguintes palavras-chave: tempo, eficácia, interação, prontidão, clareza e infra-estrutura.

ALBRECHT (1992, 14) define qualidade em serviços como “a medida da satisfação do cliente com a experiência como um todo. Essa experiência inclui o contato com os funcionários, telefonemas, entrar no edifício, usar equipamentos, entre outros”.

Para o SENAC (1992, p. 17) para obter qualidade na prestação de serviços é necessário construir um ambiente, uma missão de todos os membros integrantes da organização – trabalhadores, administradores ou gerentes. A hora da verdade é, pois, uma importante questão a ser considerada quando trata-se da qualidade dos serviços, porque é a partir dela que o cliente vai construir a imagem da organização.

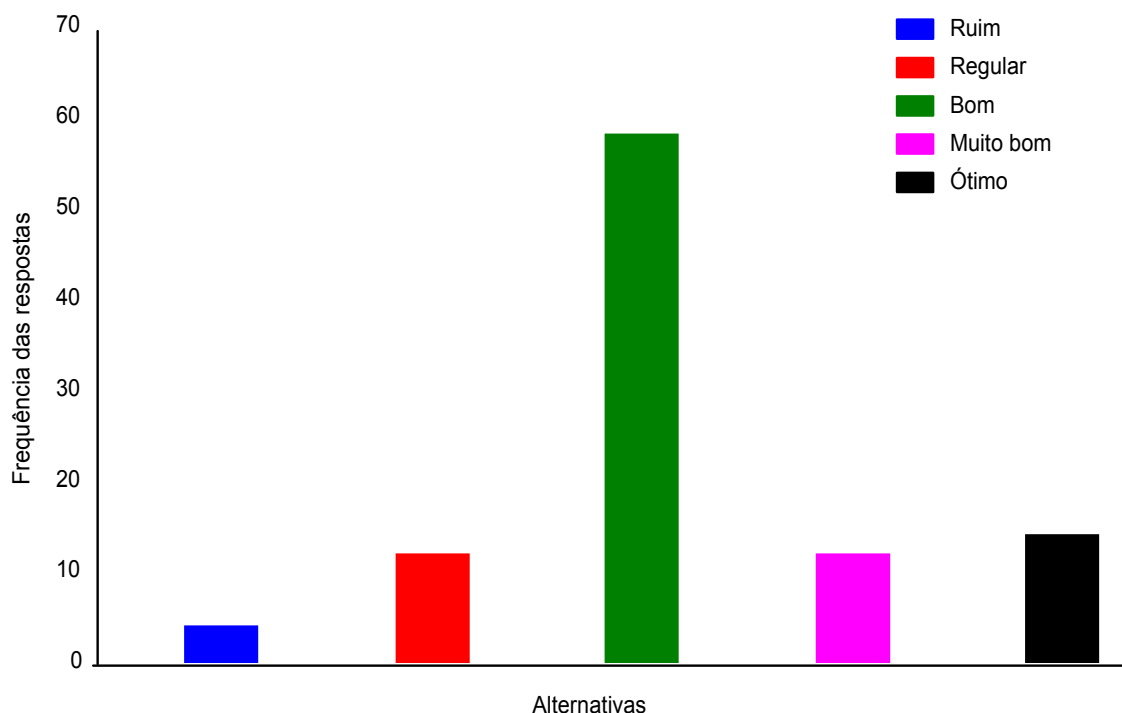
Deste modo, é importante para a RHAP, treinar seus funcionários para que todos possam responder aos clientes de maneira uniforme. Assim, o atendimento passa a ser identificado como um diferencial do departamento, fazendo com que os clientes respeitem e entendam as ações dos funcionários, indiferente do resultado alcançado.

GAEBLER E OSBORNE (1995, p. 11) “entendem que o significado de gestão da qualidade é o de colocar os conceitos tradicionais da administração de cabeça para baixo: os clientes são as pessoas mais importantes para a organização; em seguida vêm aqueles que servem os clientes; a administração vem depois, com a função de servir aqueles que servem.” Desta forma, a avaliação dos serviços precisa

contemplar critérios mais amplos de desempenho e qualidade, baseados na eficiência/eficácia e satisfação dos clientes.

Baseando-se nos conceitos dos autores nota-se que há, ainda, falhas na qualidade dos serviços prestados pelo departamento pois, muitos funcionários não se empenham em oferecer um bom serviço. O departamento precisa ter como objetivo a qualidade do atendimento aos seus clientes, pois de nada adianta investir em treinamento e equipamentos se não ficar claro para os funcionários qual a importância dos clientes internos para o sucesso da organização.

GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DO TEMPO DE RESPOSTA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA RHAP - 2001



No que tange ao tempo de resposta dos serviços prestados pela RHAP, a soma dos conceitos bom, muito bom e ótimo é igual a 85% dos entrevistados, que justificam sua escolha mencionando o atendimento rápido e eficaz seguido pelo bom atendimento, como fatores de influência decisivos. Isto pode explicar a tendência dos entrevistados a possuir um vínculo mais amigável com os funcionários do departamento, pois sempre conseguem o que precisam através da sua influência e contato.

Para GIANESI e CORRÊA (1994, p. 21) “Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço – mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados”.

Os autores ainda complementam dizendo que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. Assim, a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

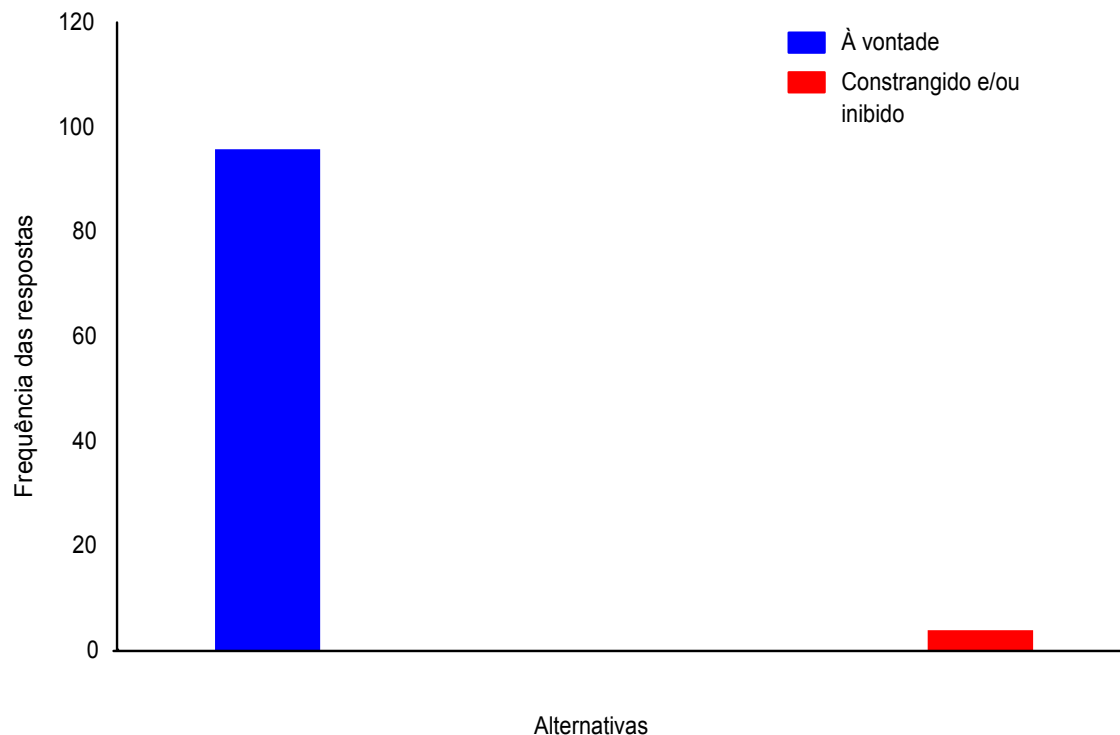
Este conceito pode muito bem ser aplicado à situação do departamento, pois os serviços oferecidos são basicamente os mesmos e isto significa que os funcionários da RHAP podem “prever” as necessidades dos seus clientes adiantando-se às suas necessidades e colocando-se à disposição para qualquer serviço que possa vir a ser procurado.

Contudo, os 15% que consideram os serviços da RHAP na categoria ruim ou regular, colocam como principais justificativas o excesso de burocracia e a inflexibilidade do sistema, o que acarreta a demora na devolução das solicitações e faz com que os serviços demorem mais do que o necessário para fornecer as respostas.

Outro fator que é citado, é a falta de segurança dos funcionários em fornecer as respostas, acarretando, muitas vezes, a necessidade de uma nova análise e processo das informações recebidas, atrasando em dias o que poderia ser resolvido em apenas algumas horas.

Isto vai ao encontro da teoria de SVIOKLA e SHAPIRO (1994, p. 23) quando dizem que a “satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a performance do fornecedor. Se as expectativas forem altas e a performance for mediana, a satisfação estará sendo prejudicada. Uma vez que a expectativa tende a ser maior, à medida que os clientes vão se tornando mais experientes, os administradores têm de estar constantemente monitorando suas capacidades, para que possam ser capazes de satisfazer níveis mais elevados de satisfação”.

GRÁFICO 6 – SENTIMENTO DOS CLIENTES AO SOLICITAREM AJUDA AOS FUNCIONÁRIOS DA RHAP
- 2001



No que tange à solicitação de ajuda aos funcionários da RHAP, 96% dos entrevistados sentem-se a vontade para fazê-la. Isto pode significar que a maioria dos funcionários da RHAP responde satisfatoriamente ao que lhe é solicitado e desta forma oferece um bom trabalho.

Porém, é importante observar os 4% restantes, que se sentem constrangidos e/ou inibidos ao solicitar ajuda. Neste sentido, esta minoria não deve ser ignorada e para isso deve ser feito um trabalho de melhoria deste relacionamento porque os funcionários da RHAP devem atender bem e com eficiência ao grupo de forma geral. Como cita COBRA e RIBEIRO (2000, p. 24) “Em essência, satisfação é o estado psicológico sumariado quando a emoção que envolve expectativas não confirmadas é defrontada com os sentimentos prévios sobre a experiência de consumo. Em outras palavras, a desconfirmação surge das discrepâncias entre

expectativas anteriores ao uso e o desempenho atual do produto ou serviço”.

Portanto, um ambiente agradável deve ser criado para que as expectativas dos clientes não sejam desconfirmadas pelo simples fato de pensar ou entrar no departamento ao se deparar com funcionários apáticos e desmotivados.

A satisfação não é guiada apenas pelo processo cognitivo de um serviço, mas também inclui elementos afetivos ou de sentimento, nos quais o cliente se sente bem, em conexão com a satisfação, ou mal, em conexão com a insatisfação decorrente do consumo ou uso de um produto ou serviço.

Deste modo, uma analogia pode ser feita com o conceito de MIRSHAWKA (1993, p.23) quando o autor apresenta o modelo para medir a qualidade dos serviços onde inclui: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e os aspectos tangíveis, como fatores determinantes para a boa impressão do cliente perante o atendimento prestado. Portanto, o ponto chave para qualquer cliente é a realidade, ou seja, o que ele pode perceber com clareza.

Como cita COBRA (1995, p.25) seja qual for a relação comercial, empresa *versus* empresa ou empresa *versus* cliente, a relação sempre envolverá pessoas com sentimentos e personalidades diferentes. Cordialidade, respeito, atenção especial, educação, interesse em servir bem, agilidade na solução dos problemas. São atitudes que encantam os clientes e os fazem cativos e fiéis à empresa. Como pessoas, os clientes aceitam e compreendem as falhas que possam ocorrer dentro de uma empresa. O que não admitem e os torna furiosos é a indiferença no atendimento percebida nas pessoas com as quais mantêm contato, sejam aquelas da linha de frente, sejam as de apoio.

Os clientes percebem quando há má vontade entre os funcionários em atender. Isto acarreta um desgaste para o cliente que, com o tempo, evita o contato com o departamento, pois se torna desagradável e incômodo solicitar ajuda às pessoas com má vontade.

QUADRO 3 – SUGESTÕES PARA MELHORIA DOS SERVIÇOS E DO ATENDIMENTO DA RHAP
SEGUNDO OS RESPONDENTES - 2001

ÁREA HUMANA	ÁREA TECNOLÓGICA
Agir de forma conjunta com a SMRH .	Trabalhar com indicadores de qualidade.
Diminuir a burocracia.	Normalizar os procedimentos.
Motivar os funcionários para ajudar os clientes e criar soluções.	Descentralizar os serviços avaliando sempre as condições técnicas, seja de equipamentos, seja de pessoal..
Definir o papel de cada funcionário.	Abrir processos internos de trabalho e melhorar a forma do boletim de freqüência.
Realizar treinamento interno para capacitar os funcionários	Melhorar o sistema de informação e interligar os setores, utilizando tecnologia moderna e confiável.
Melhorar constantemente o relacionamento com o cliente antendo- o com agilidade, qualidade e fidedignidade.	Oferecer continuidade do trabalho com conhecimento das realidades da PMC.
Focalizar os esforços no cliente ouvindo suas necessidades.	Criar novo sistema para folha ponto para evitar o arquivamento.
Maior efetividade e definição das atribuições entre os setores.	Rever prazos e trabalhar com prioridades conforme a necessidade e urgência do serviço.
Aumentar o diálogo entre as equipes de ponta e o nível central.	Possibilitar acesso dos funcionários e todas as informações sobre os serviços prestados pela RHAP, para descentralizar as informações.
Esquecer os métodos antigos e se adaptar às necessidades atuais.	Modernizar o processo de trabalho.
Treinar e capacitar os funcionários padronizando o repasse das informações dando mais confiabilidade	
Disponibilizar a informação para todos os funcionários.	
Mostrar a importância de cada profissional para atingir as metas e melhorar o relacionamento do grupo.	

Acompanhando a tendência do mercado onde, o cliente exige sempre o que há de mais moderno e ágil em relação aos serviços e as organizações que procuram suprir essas necessidades e expectativas e sugestões dos entrevistados não poderiam ser diferentes.

Para ALMEIDA (1995, p.24) todo planejamento, estratégia ou ação empresarial deve ter como base, como referencial mais importante o cliente, abrindo e estimulando canais para que o cliente se comunique de forma regular com a empresa através de mecanismos extremamente simples como pesquisas de mercado, caixa de sugestões, pesquisas de satisfação do cliente, ouvidoria geral, conselho

consultivo de clientes e contatos pós-venda.

Deste modo, é importante para a RHAP abrir canais que estimulem a participação dos clientes, pois somente assim, será possível identificar as reais expectativas e necessidades dos seus clientes, possibilitando um planejamento focado nestes princípios.

Dois principais focos ficaram evidenciados nas respostas nessa questão, o relacionamento humano e a tecnologia. Os entrevistados mostraram-se preocupados com a falta de motivação entre os funcionários, o que acarreta um desinteresse em prestar bons serviços e atender bem.

A tecnologia também foi citada como referencial para o sucesso da organização. Sistemas inteligentes e modernos podem agilizar o trabalho dos funcionários que se sentirão estimulados a vencer novos desafios.

Esta questão demonstra a tendência das organizações que buscam qualidade no que fazem. Primeiro deve haver a preocupação em satisfazer seus funcionários, pois estes são o reflexo da organização e transmitem sua insatisfação e sua motivação na maneira de realizar um serviço. O segundo passo é oferecer aos funcionários condições de trabalho que possam facilitar e agilizar uma ação, pois de nada adianta ter funcionários dispostos a trabalhar se não há estrutura física para realizar suas obrigações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Buscou-se conceituar serviços sob o prisma do mercado atual, ou seja, demonstrou-se que serviço deixou de ser visto como um produto final tangível e passou a ser considerado como o resultado de uma transação, resultado este que inclui e considera o relacionamento interpessoal, tão ou mais importante que a própria negociação. Neste sentido o conceito de serviço começa com a “adequação ao uso”, que nada mais é do que a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando um serviço lhe é prestado.

De acordo com os resultados da pesquisa observou-se a tendência das respostas no sentido de uma avaliação positiva para o departamento, devido ao “grau de contato “ existente entre os funcionários e os clientes. Deste modo, observou-se que os clientes que não possuem amigos dentro do departamento têm mais dificuldade para solicitar algum serviço. Entretanto, apesar da tendência positiva da avaliação, constatou-se uma certa contradição nas respostas dos entrevistados, que, ao passo que avaliam uma situação com um quesito ótimo, criticam e sugerem alterações para o atendimento e os serviços prestados.

Com a tímida iniciativa de alguns em apontar os problemas do departamento, fica evidente que há muito que ser melhorado em relação aos quesitos avaliados para que o departamento possa atingir um grau de satisfação para todos os clientes, indiferentemente da sua influência ou amizade.

Deste modo , torna-se mais importante focar as atenções na minoria que critica e indica sugestões, pois esta minoria representa a parte insatisfeita da organização, parte esta que não colocou as questões pessoais antes das profissionais e por isso pôde avaliar com olhos mais críticos a realidade do departamento.

Considerando os resultados obtidos, sugerem-se as seguintes medidas, no sentido de alinhar e focalizar esforços em prol da organização:

- a) organizar treinamentos que busquem atualizar e/ou informar os funcionários da RHAP sobre eventuais modificações ou novas estratégias no departamento;
- b) utilizar técnicas que estimulem o interesse dos funcionários, para que se sintam motivados em aprender e atender bem o cliente;
- c) estabelecer uma filosofia de autonomia entre os funcionários da RHAP, permitindo uma maior flexibilidade no funcionamento;
- d) incrementar uma gestão participativa orientada para objetivos e resultados, motivando a produtividade e o combate ao desperdício, com a criação de processos de avaliação do custo *versus* benefício das ações realizadas;
- e) estabelecer métodos de estudo permanente, que possam avaliar o índice de satisfação dos clientes;
- f) criar um sistema de comunicação que apresente aos clientes as atividades desenvolvidas pela RHAP;
- g) aprofundar a cultura do serviço público orientado para os clientes;
- i) oferecer canais de participação dos usuários dos serviços;
- h) investir em tecnologia moderna para dar suporte às atividades do departamento;
- i) treinar os funcionários da RHAP quanto ao uso do sistema adotado pelo departamento.
- j) disponibilizar aos clientes as informações sobre os serviços prestados pela RHAP;
- k) adotar critérios de prioridade para o atendimento dos serviços solicitados;
- l) interligar os setores para disponibilizar as informações simultaneamente para todos os funcionários.

A solicitação do estudo pelo Departamento de Administração de Pessoal – RHAP, foi um importante passo para auxiliar na evolução da qualidade dos seus serviços e do atendimento aos seus clientes. O passo seguinte é levar em consideração a opinião dos seus clientes, observando as sugestões indicadas e colocando-as em prática, para que novas idéias possam vir a surgir motivadas pelo desejo de procurar o que há de melhor em termos de atendimento e qualidade dos serviços oferecidos.

Do ponto de vista do profissional de Gestão da Informação, este estudo pôde ser analisado sob dois aspectos: o acadêmico, que possibilitou o contato com técnicas e circunstâncias até então vistas somente na literatura, e o profissional, que apontou mais um nicho de trabalho. Pois, a partir do momento em que a sociedade cria ou descobre necessidades informacionais até então despercebidas, cresce a importância de estudos qualitativos feitos por profissionais não envolvidos com o funcionamento organizacional adotando uma visão holística como o usado no departamento estudado.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo se você**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ANDERSON, Kristin. **Como encantar o cliente pelo telefone**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BOLETIM DO FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO. Disponível em: <http://www.fdrh.rs.gov.br/forum/outubro_99/debate.htm> Acesso em: 13 jan. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos.; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

_____. **Ensaio de marketing global**. São Paulo: M. Cobra, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Imprensa Oficial, 1997.

DAVIDOW, William H. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.

GIANESI, Irineu G. M.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Educator, 1992.

GOMES, J3sus de Lisboa; PAGNANI, Eolo Marques. Servi7o p3blico e satisfa73o dos usu3rios: um estudo dos servi7os de fornecimento de Carteira de Trabalho e Carteira de Identidade no Poupatempo Pra7a da S3. **Administra73o Online**. v.1, n.4, out./nov./dez. 2000. Dispon3vel em: <<http://www.fecap.br>> Acesso em: 01 set. 2001.

GREEN, Cynthia. **Os desempenhos da qualidade**. S3o Paulo: SENAC, 1995.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de servi7os**: a batalha pela conquista do cliente. S3o Paulo: Nobel, 1993.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. **Notas sobre efic3cia da presta73o de servi7os de sa3de**. S3o Paulo: FUNDAP, 1989.

JURAN, Joseph M. **Controle de qualidade**. S3o Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e servi7os. S3o Paulo: Pioneira, 1997.

LANCASTER, F. W. **Avalia73o de servi7os de bibliotecas**. Bras3lia: Briquet de Lemos, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de servi7os**. S3o Paulo: Atlas, 1991.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. Um tour pelas medidas de satisfa73o do consumidor. **Revista Brasileira de Administra73o**. S3o Paulo, v.4, n.4, p. 56-67, out./dez. 2001.

MELDOLESI, Nicoletta Stame. Avalia73o das pol3ticas p3blicas na Fran7a. **Revista do Servi7o P3blico**, Bras3lia, v.47, n. 1, p. 83-11, jan./abr. 1996.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente, a vez do Brasil**. S3o Paulo: Makron Books, 1993.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e servi7os atrav3s do desenvolvimento das pessoas. S3o Paulo: Pioneira, 1992.

NORMANN, Richard. **Administra73o de servi7os**: estrat3gia e lideran7a na empresa de servi7os. S3o Paulo: Atlas, 1993.

NASSUNO, Mariane. **Organiza73o dos usu3rios, participa73o na gest3o e controle das organiza73es sociais**. Bras3lia: UNB/ENAP, 1999.

PRZEWORSKI, Adam. Reforma do Estado: responsabilidade política e intervenção econômica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 18-40, out. 1996.

SANTOS, Vicente Alves dos; RIO, Wagner José do. **Ouvir o cliente como forma de sobreviver**. Curitiba, 1998. 56 f. Monografia (Especialização em Gestão para chefias operacionais) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná.

SENAC. **Caracterização das empresas do comércio e de serviço de Londrina, enquanto clientes potenciais do SENAC**. Curitiba: SENAC, 1992.

_____. **Código do consumidor**. Curitiba: SENAC, 1997.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

TIRONI, Luis Fernando et al. **IPARDES – Fundação Edison Vieira**: texto para discussão nº 238. Critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público. Curitiba: IPARDES, 1991.

VIEIRA, Vagner. **Satisfação do consumidor**: pesquisa da satisfação do consumidor com o comércio varejista e prestadores de serviços em Porto União e União da Vitória. União da Vitória, 1995. 155f. Monografia (Especialização em Administração Empresarial) – Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
ALUNA – ELISETE LOPES CASSIANO

Secretaria _____

ALGUNS ESCLARECIMENTOS SOBRE O QUESTIONÁRIO

- a) O objetivo deste questionário é avaliar os serviços prestados pela RHAP .
- b) Através do questionário, a RHAP vai avaliar as necessidades de adaptação ou mudanças nos serviços disponibilizados para seus clientes, a fim de melhorar a qualidade destes.
- c) Responda ao questionário de maneira sincera para que a RHAP possa agir de acordo com a opinião dos clientes.
- d) Não é de interesse de ambas as instituições identificar os entrevistados.
- e) A parceria com a UFPR se deu no sentido de ajuda mútua, no momento em que o questionário servirá como subsídio para uma monografia.

1. Para obter as informações que necessito do Departamento de Administração de Pessoal, qual meio de comunicação que mais utilizo?

- () Telefone
- () Notes
- () Processo
- () Pessoalmente
- () Internet

2. Baseado na resposta anterior classifique a qualidade do serviço que você mais utiliza.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito Bom
- Ótimo

Justifique sua resposta.

3. Como você define o atendimento dos profissionais da RHAP.

- Tenho fácil acesso e sou bem atendido pelos profissionais de maneira geral.
- Geralmente o acesso aos funcionários é dificultado pelo excesso de burocracia, independente do entusiasmo do funcionário.
- É preciso ter sorte para ser atendido pela pessoa mais simpática e prestativa.
- De maneira geral, os funcionários são extremamente burocráticos e agem com pouco entusiasmo.

4. Avalie a qualidade dos serviços prestados pela RHAP.

- Ruim
- Regular

- Bom
- Muito Bom
- Ótimo

Justifique sua resposta

5. Avalie o tempo de resposta dos serviços prestados pela RHAP.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito Bom
- Ótimo

Justifique sua resposta

6. Como você se sente ao solicitar ajuda aos funcionários da RHAP?

() Constrangido e/ou inibido.

() À vontade.

7. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar os serviços prestados pela RHAP.
