

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

SONIA SEVILHA MARTINS

Universidade Paulista - UNIP
R. Quintino Bocaiuva, 1056 - CEP: 17040-290 - Bauru, SP

Abstract

This paper is about the involvement between the companies and their customers and the needs people have to develop themselves in order to achieve the 'spirit of service'. This way it will contribute with the superiority of attendance.

Área: Qualidade em serviços

Keywords: customer needs, superiority of attendance.

1 - Introdução

Após a II Guerra Mundial, os primeiros focos a respeito da qualidade foram dirigidos à produção, ao produto. Através de métodos estatísticos para inspeção por amostragem - CEP: Controle Estatístico de Processo, procurava-se medir e controlar a produção defeituosa.

A partir daí, o movimento da qualidade evoluiu procurando envolver toda a cadeia produtiva, o que equivale a dizer que, tanto as atividades internas, produtivas e administrativas, como as atividades externas, que envolvem fornecedores e clientes, devem ser de qualidade. O TQC: Total Quality Control, propõe uma estratégia empresarial para a organização, funcionário e colaboradores desenvolverem a qualidade.

Segundo Bolwijn e Kumpe (1990), até a década de 60, o mercado exigia preço e a empresa tinha que ser eficiente para competir e ganhar novos mercados. Na década de 70 as exigências da população voltaram-se para a qualidade. O consumidor queria preço e qualidade. Uma década mais tarde, com as mudanças rápidas no Marketing, que passou a "criar" necessidades para o consumidor, a empresa, necessariamente, tinha que ser flexível, além de ter preços e qualidade, uma vez que todo o mercado exigia uma ampla linha de produtos para escolha.

Hoje, o cliente exige também inovação. Ele é único e quer ser tratado como tal. Agora, outro item no desempenho das empresas foi acrescentado aos anteriores: inovação. Ela precisa ser inovativa além de eficiente, de qualidade e flexível. O cliente exige isso cada vez mais.

A globalização provocou na sociedade uma certa instabilidade onde nada ficará fora da competição global. Devido a esse novo paradigma da economia mundial, a sociedade se tornou dinâmica e evolutiva. Nada será como antes e o rompimento com o passado se faz necessário, tanto na linguagem e maneiras de se fazer as coisas, como também nos conceitos, valores e crenças.

As mudanças devem ser profundas e rápidas. Torna-se necessário, cada vez mais, agilidade no processo de tomada de decisão para se tornar competitivo. O poder mudou das mãos da empresa para as mãos do cliente.

O processo competitivo depende exclusivamente das pessoas. São elas que provocam, que desencadeiam as mudanças. A estrutura organizacional passou da centralização do poder e das decisões para a autonomia sobre os meios e a responsabilidade sobre os fins. As soluções precisam ser altamente participativas com atuações multidisciplinares. Para atender essas necessidades torna-se fundamental o desenvolvimento das pessoas.

Até 1991 no Brasil, não havia nenhum interesse ou incentivo para o desenvolvimento das pessoas, porque não havia concorrência, o governo negociava e administrava os preços internos, não se preocupava com o desenvolvimento dos produtos e dos processos, havia pouco incentivo ao treinamento operacional e, o gerente de RH era o único responsável pelo gerenciamento das pessoas.

2 - As perspectivas para o século XXI

A economia mundial está passando da estrutura de fabricação para a de serviço. A qualidade medida em números é padrão para a fabricação, mas não atende as especificações do setor de serviços. O paradigma da qualidade precisa abranger tanto tangíveis quanto intangíveis. Tanto o valor objetivo para o cliente, quanto o subjetivo, que é a sua experiência subjetiva.

Todas as empresas estão no ramo de serviços e é somente a proporção relativa de tangíveis e intangíveis envolvidos na experiência de valor do cliente que as diferencia. Valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos ao adquirir um produto ou serviço. Benefício é o quanto um produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente. Custo envolve dinheiro, gasto na compra e na manutenção e tempo, gasto com atrasos, erros e esforços.

Para Almeida (1997), valor é a relação entre qualidade e preço. Quando o cliente julga valor, sempre leva em consideração, simultaneamente, os fatores qualidade e preço.

Albrecht (1997), redefiniu serviço como sendo “o trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra”. Logo, serviço é realizado por pessoas e não por máquinas e equipamentos. E todo trabalho é um trabalho de serviço. Não existem mais empresas de produtos e empresas de serviços. Serviço total é tudo aquilo que se faz em qualquer organização, independente do caráter tangível ou intangível dos resultados.

O paradigma de qualidade está mudando em direção ao valor para o cliente. Torna-se necessário gerenciar resultados subjetivos, além dos objetivos. Saber e compreender o que se passa na mente dos clientes e não o que se acha que eles pensam e desejam. Segundo Albrecht (1997) é necessário conhecer a “verdade invisível” de cada cliente, aquilo que de fato é valor para ele e como ele espera recebê-lo.

É descobrir que significado tem para uma pessoa um serviço ou produto que ela está buscando. Qual o seu valor subjetivo que se esconde por trás das características objetivas do produto ou serviço.

3 - O cliente

O cliente sempre será a pessoa mais importante da empresa, porque é ele que leva até ela suas necessidades e é a razão da existência do trabalho dela. Com ele não se discute e nem se mede forças, porque a empresa depende dele.

O cliente não está mais em busca de opções, ele sabe exatamente o que quer ou, pelo menos, sabe o que *não* quer. Mal atendimento, displicência, desinteresse, são atitudes que desencantam o cliente e ele desaparece. Muito provavelmente, levando outros juntos.

A propaganda negativa, transmitida boca a boca, pode ser mais arrasadora do que qualquer ação do concorrente. Quando os clientes falam de um serviço realmente bom ou realmente ruim, prestado por uma empresa, eles falam de coisas que fogem à rotina do dia-a-dia dessa empresa. Essas lembranças, boas ou ruins, são referentes a alguma coisa muito especial e surpreendente que a empresa tenha feito para o cliente de bom ou de ruim.

Não se busca mais clientes para os produtos, mas produtos para o cliente. Ele deve ser o ponto central do negócio. Este é o paradigma para o próximo século e quanto mais tarde a empresa concordar com isso, mais difícil será a permanência dela no mercado.

Os clientes podem ser subdivididos em três categorias, de acordo com suas exigências de qualidade:

- aqueles que vêem o desempenho ou a singularidade de um produto como componente especial de valor. Eles estão interessados no melhor produto, em suas características que vão gerar os resultados desejados. Portanto, o produto estabelece o valor.
- aqueles que dão muito valor ao atendimento e aconselhamento personalizados. Eles estão mais preocupados com seus requisitos individuais e suas necessidades não podem ser satisfeitas por produtos padronizados ou preços justos.
- aqueles que buscam o menor custo total, combinando preço e confiabilidade. Eles estão querendo um atendimento rápido e sem amolações.

Logo, para eles, o valor significa três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total e melhor custo total.

4 - Características do facilitador do futuro

Muitas iniciativas pela qualidade são estéreis, intelectuais e burocráticas. Ao analisar as formulações originais dos grandes mestres da qualidade, Deming, Juran e Crosby, a preocupação com o cliente era inexistente e, velada em relação às pessoas que promovem a qualidade, isto é, os facilitadores do serviço, embora atualmente eles estejam enfatizando o papel dos interesses dos clientes referentes à qualidade.

Albrecht (1997) criou a expressão “espírito de serviço” para explicar a atitude das pessoas em relação à prestação de serviços. Para ele, espírito de serviço “é uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho”.

Treacy e Wiersema (1995) denominam essa atitude de “culto ao cliente” e o considera como um compromisso de valor para o cliente.

O espírito de serviço, de acordo com autor, é um elemento de doação. Um espírito de generosidade que leva as pessoas a dar algo de si mesmas, além de fazer seu trabalho, que deve ser feito com um senso de compromisso, responsabilidade e de contribuição.

Para isso as pessoas necessitam ter auto-estima e auto-respeito muito elevados para que seus valores possam incluir uma alta consideração pelas pessoas e por suas necessidades e possam dar um grande significado ao seu trabalho.

Além da generosidade implícita no espírito de serviço, outras características do facilitador do futuro são necessárias. Ele precisa:

- saber tomar decisões - decidir com rapidez;
- comprometer-se pessoalmente com tarefas concretas;
- fazer as idéias se materializarem em resultados;
- assumir riscos;
- possuir genuína disposição de admitir os próprios erros;
- desenvolver a arte da disponibilidade;
- ser confiável, íntegro e transparente;
- ser bem humorado, flexível e comunicativo;
- saber lidar com as pessoas, além de ter maturidade alta para lidar com os conflitos e com as mudanças.

Essas mudanças são profundas e muitas vezes dolorosas, pois atingem uma cultura instalada nas pessoas há muito tempo. Além disso, esse facilitador precisa ter a capacidade de operar com muitas variáveis ao mesmo tempo e identificar rapidamente quais são as mais importantes. Logo, espera-se que ele apresente resultados.

Um programa de mudança deve ajudar as pessoas a atingir um estado coletivo de:

- conhecimento;
- atitudes;
- crenças;
- auto-conhecimento;
- moral e ética;
- motivação e
- competência operacional para que possam construir uma cultura baseada em serviços, qualidade e valor para o cliente.

Portanto, é uma revolução que parte de dentro para fora. De dentro das pessoas, de dentro da empresa. É uma revolução psicológica que precisa ser energizada ao nível humano. Todas as pessoas são clientes e facilitadores, desde que todo trabalho é um trabalho de serviço.

5 - Como atingir essas características

Uma das melhores garantias de resultados significativos na execução de qualquer trabalho é a satisfação de seu executor em fazê-lo. É fundamental que se goste do que, como e onde está fazendo. O comportamento das pessoas é motivado por um desejo de atingir um objetivo. A motivação indica um estado psicológico caracterizado pela vontade de realizar ou de perseguir uma tarefa.

A motivação influencia o desempenho humano, notadamente sobre o rendimento do trabalho, que altera a eficiência e a eficácia organizacional. Esse desempenho é afetado pelo próprio indivíduo e pela situação em que ele se encontra. São os seus motivos internos, aptidões, habilidades, atitudes e interesses e os seus motivos externos, produzidos pelo ambiente representado pela empresa, pelo grupo de trabalho e pelo gerente ou supervisor.

Entre os motivos internos mais importantes, estão as necessidades humanas. Quanto mais forte for a necessidade, maior será o empenho em satisfazê-la. Quando uma necessidade não pode ser satisfeita, ocorre a frustração, que causará diversos tipos de comportamentos, por exemplo a fuga, a compensação, a resignação e a agressão.

O trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o desenvolvimento das potencialidades etc. produzem a motivação.

Os motivos externos estão associados com a satisfação ou insatisfação. As condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, a política organizacional, o estilo de supervisão, a segurança no trabalho, os benefícios etc. produzem a satisfação.

A personalidade de uma pessoa é o resultado da interação de características hereditárias e do meio ambiente. Através dessa interação o indivíduo internaliza a maneira de ser, pensar, sentir e agir. O estresse, as pressões físicas e psicológicas, as frustrações, as prioridades conflitantes, o tédio, as atividades rotineiras e repetitivas, provocam um desajustamento emocional e assim se perde a motivação e se ganha a insatisfação.

Quando uma pessoa, altamente empenhada em trabalhar, começa a sentir o estresse do excesso de trabalho em um departamento com falta de pessoal, juntamente com pressões e críticas de um gerente maldoso, baixo salário, más condições de trabalho, reclamações de clientes descontentes com a queda na qualidade dos serviços que estão experimentando, ela torna-se fatigada, exausta, zangada e ressentida. Cada cliente ou trabalho passa a ser um transtorno, um problema ou mais uma fonte de aborrecimentos. Essa pessoa está a caminho de um esgotamento e seu espírito de serviço entra em declínio.

Para deter esse desperdício de energia e potencial humano, o estilo de liderança é fundamental. Uma das missões mais importantes do gerente-líder é desenvolver em seus funcionários o orgulho pelo trabalho, a boa vontade em servir outras pessoas, o interesse genuíno e a preocupação pelas necessidades dos clientes. Isto é, propiciar e desenvolver em cada um deles o espírito de serviço, o culto ao cliente.

A maneira pela qual o funcionário se sente é transmitida, de alguma forma, aos clientes. Eles normalmente captam um sentimento ou uma impressão quando entram em contato ou quando transacionam com a empresa.

As atitudes básicas exigidas de um líder em relação a seus funcionários são:

- abrir linhas de comunicação entre pessoas dentro da empresa, cuja cooperação é essencial para viabilizar ou agilizar os desejos dos clientes;
- colocar as informações à disposição das pessoas e criar um sistema de *feedback* para que os funcionários saibam o que funciona e o que não funciona;

- encorajar os funcionários a aprender com seus esforços e lhes proporcionar apoio moral, confiança e encorajamento em seus esforços para levar adiante a fronteira do valor.

O líder precisa estimular, influenciar e motivar os funcionários, estabelecendo os objetivos motivacionais que irão satisfazer suas necessidades essenciais. As pessoas devem ser premiadas, não somente pela obediência aos procedimentos, mas principalmente, pela criação de valor para o cliente. O papel do líder não é controlar, dominar ou presidir e sim orientar, energizar e estimular. E não basta apenas pregar, ele precisa liderar com exemplos.

6 - Conclusões

Todas as empresas estão no ramo de serviços, qualquer que seja o produto que elas desenvolvem. O envolvimento das empresas com seus clientes é cada vez mais próximo. Enquanto no passado se buscava clientes para os produtos, hoje, busca-se produtos para os clientes, os quais passaram a ser o ponto central do negócio.

Assim, torna-se vital o desenvolvimento das pessoas e a valorização de todos aqueles que estão prestando serviços. As pessoas precisam estar motivadas e satisfeitas na realização de seu trabalho, pois qualquer que seja esse trabalho, ele é um serviço.

O estilo de liderança é fundamental para facilitar esse desenvolvimento de orgulho pelo trabalho e satisfação em servir outras pessoas. Pois, a maneira como um funcionário se sente é transmitida aos clientes quando eles transacionam com a empresa. Quanto mais tarde a empresa se convencer disso, mais difícil será sua permanência no mercado.

Mudanças profundas são necessárias para se atingir essa cultura de serviços. E elas devem ser feitas agora. O presente é o único momento que se tem para fazer algo. Há muita coisa a ser aprendida, modificada e rejeitada. E precisa ser feito já.

7 - Bibliografia

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa - trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Revolução nos serviços.** São Paulo: Pioneira, 4ª ed., 1994.

ALBRECHT, K. ; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade - a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, S. **Clientes: 500 citações, textos e comentários.** Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

BOLWIJN, P. T. ; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990s - productivity, flexibility and innovation.** Long Range Planning, vol.23, n.4, p.44-57, 1990.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

MARINS, L. A. **Mudar a única certeza estável.** Vídeo work Treinamento Empresarial. COMMIT. São Paulo.

_____. **Surpreenda o seu cliente.** Vídeo work Treinamento Empresarial. COMMIT. São Paulo.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1990.

TREACY, M. ; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.