



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATEGIA E GESTÃO
EMPRESARIAL

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO NA AUTARQUIA
MUNICIPAL DE TRÂNSITO, SERVIÇOS PÚBLICOS E DE
CIDADANIA DE FORTALEZA (AMC). ANÁLISE A LUZ DO
MODELO SERVQUAL**

JOICE RODRIGUES VASCONCELOS ROCHA

FORTALEZA – CE
FEVEREIRO / 2008



**QUALIDADE DE ATENDIMENTO NA AUTARQUIA
MUNICIPAL DE TRÂNSITO, SERVIÇOS PÚBLICOS E DE
CIDADANIA DE FORTALEZA (AMC). ANÁLISE A LUZ DO
MODELO SERVQUAL**

JOICE RODRIGUES VASCONCELOS ROCHA

Monografia apresentada a
UFC/CETREDE/FEAAC como requisito
para obtenção do grau de Especialista em
Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. MARCOS ANTONIO
MARTINS LIMA

FORTALEZA – CE
FEVEREIRO / 2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Adm. Joice Rodrigues Vasconcelos Rocha
Aluna

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima
Orientador

Conceito

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior
Coordenador do Curso

Monografia aprovada em 08 de fevereiro de 2008.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	11
1 SERVIÇO PÚBLICO	12
1.1 Modelos de Atendimento no Serviço Público	17
1.2 Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e de Cidadania de Fortaleza – AMC (2007)	20
2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVICOS	23
2.1 Qualidade em Serviços	26
3 ATENDIMENTO AO CLIENTE	32
3.1 Capacitação	40
4 METODOLOGIA	43
4.1 Tipologia de pesquisa	43
4.2 Método SERVQUAL	46
4.3 Universo da Pesquisa	47
4.4 Seleção de Sujeitos	47
4.5 Variáveis de Investigação	48
4.6 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados	48
5 ANÁLISE A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
5.1 Análises Feitas a Partir das Respostas	61
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Boa Aparência.....	49
Tabela 2 - Ambiente Físico.....	50
Tabela 3 - Equipamentos Modernos.....	51
Tabela 4 – Inspira Confiança.....	52
Tabela 5 – Demonstra interesse em resolver os problemas do cliente.....	53
Tabela 6 – Possuem conhecimentos necessários.....	54
Tabela 7 – Nunca estão ocupadas para esclarecimento de dúvidas.....	55
Tabela 8 – Atende com presteza.....	56
Tabela 9 – Boa vontade em ajudar.....	57
Tabela 10 – Atendimento individualizado.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Boa Aparência.....	49
Gráfico 2 – Ambiente Físico.....	50
Gráfico 3 – Equipamentos Modernos.....	51
Gráfico 4 – Inspira Confiança.....	52
Gráfico 5 – Demonstra interesse em resolver os problemas do cliente.....	53
Gráfico 6 – Possuem conhecimentos necessários.....	54
Gráfico 7 – Nunca estão ocupadas para esclarecimento de dúvidas.....	55
Gráfico 8 – Atende com presteza.....	56
Gráfico 9 – Boa vontade em ajudar.....	57
Gráfico 10 – Atendimento individualizado.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama da Trilogia Juran.....	21
Figura 2 - O Ciclo PDCA.....	29
Figura 3 – Qualidade em Serviços.....	33
Figura 4 – O triângulo de serviço interno.....	34
Figura 5 – As Ligações da Cadeia Lucrativa de Serviço.....	35
Figura 6 - Aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.....	43
Figura 7 - Questionário aplicado na pesquisa	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre serviços e bens físicos.....	24
Quadro 2 - Fatores que contribuíram para o surgimento da “Era do Cliente”.....	31
Quadro 3 – Ciclo de vida do negócio	40

RESUMO

O presente trabalho está voltado para um levantamento sobre a avaliação da qualidade do serviço de atendimento pessoal da Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e Cidadania de Fortaleza (AMC). O método utilizado foi o SERVQUAL que busca medir a distância entre a qualidade esperada pelo cliente e a qualidade que é oferecida pela empresa. Com base na aplicação de uma pesquisa realizada através de questionário em uma amostra aleatória de cem usuários foi possível avaliar o nível de satisfação de qualidade dos clientes de acordo com cada atributo. Verificou-se que o atendimento teve uma avaliação bastante positiva por parte dos entrevistados em que menos de 3% dos entrevistados apontou discordância com o padrão atual oferecido pela AMC. Com tal diagnóstico, a AMC pode buscar manter um padrão de excelência na qualidade do atendimento pessoal Aspectos relacionados à gestão do relacionamento com clientes frequentes e despachantes, além de um alinhamento estratégico com a ouvidoria da AMC foram colocados como sugestões de melhoria.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade; Modelo SERVQUAL, Atendimento.

ABSTRACT

The present work is related to a collect of facts on the quality evaluation of the Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e Cidadania de Fortaleza (AMC) personal service. The used method was SERVQUAL that seek to measure the distance between the expected quality for the customer and the quality that it is offered by the company. Based in the application of a research, accomplished through questionnaire in a random sample of a hundred users, was possible to evaluate the level of quality satisfaction of customers in agreement with each attribute. It was verified that the service had a quite positive evaluation by interviewees, with less than 3%, pointed disagreement with the current pattern offered by AMC. With such diagnosis, AMC can look for to maintain an excellence pattern in the quality of the personal service. Aspects related to the relationship administration with frequent customers and dispatchers, besides a strategic alignment with the ombudsman of AMC, were put as improvement suggestions.

Keywords: Quality Administration; SERVQUAL Model, Service.

INTRODUÇÃO

O setor de serviços é uma área que está em constante expansão e permeia todos os aspectos de nossas vidas. Costuma-se usar serviço de salão de beleza para a manutenção da imagem pessoal e quando se está longe de casa busca-se serviço de restaurante para a alimentação e entretenimento além de economizar o tempo gasto na cozinha. Utiliza-se o transporte para locomoção, bem como serviços de engenharia e arquitetura, publicidade, informação dentre outros.

No atual contexto de globalização dos negócios e o acirramento da competição, o setor de serviços, consoante Lovelock e Wright (2006), vem apresentando taxas de crescimento anuais superiores a todos os demais da economia, exigindo, portanto, especial atenção.

Os serviços de informação caracterizam-se por serem dinâmicos, competitivos e intensivos em tecnologia da informação. A todo o momento, novos produtos e serviços são introduzidos no mercado, enquanto outros se tornam rapidamente obsoletos e vão sendo retirados do mercado. Observa-se, ainda, uma ampliação do mercado consumidor desses serviços impulsionada pela maior acessibilidade aos equipamentos de informática e comunicação (IBGE, 2005).

Em 2007, o Banco Central (BC) fez um levantamento em que foi atestado que a maior queixa dos clientes é em relação ao atendimento, seguida do fornecimento de documentos. Saliente-se que as tarifas não têm a mesma frequência de reclamações (DIÁRIO DO NORDESTE, 2007). Saliente-se que o BC, também em 2007, impôs a criação do serviço de Ouvidoria para todas as instituições financeiras.

Apesar de apresentar uma legislação contemporânea de proteção e defesa dos direitos do consumidor o Brasil apresenta, ainda, um elevado índice de conflitos na relação empresas e consumidores.

Ainda é comum deparar-se com sinistros como desrespeitos contratuais e cobrança por serviços não prestados. No tocante às concessionárias de serviço público, vê-se que apesar da criação das agências reguladoras em todos os setores e esferas (federal e estadual), essas autarquias ao contrário do que se previa não conseguem, de fato, garantir tais direitos tornando-se quase sempre meros expectadores dos litígios que envolvem clientes e empresas.

A dificuldade em avaliar os serviços e sua conseqüente intangibilidade são fatores que aumentam a responsabilidade da empresa ou instituição prestadora, principalmente se for destinado a um público indistinto e heterogêneo como é o caso dos usuários de trânsito de Fortaleza-CE.

De acordo com o exposto, surgem algumas perguntas norteadoras como: Qual importância de se verificar a satisfação dos usuários de uma autarquia estatal? Como verificar a satisfação dos usuários de uma autarquia estatal?

No caso em estudo, será a Autarquia Municipal de Trânsito, Cidadania e Serviços Públicos de Fortaleza (AMC), a relevância mostra-se a partir da construção da própria imagem da administração municipal a partir da prestação de serviços considerados antipáticos como a autuação do trânsito e a conseqüente aplicação de notificações e multas.

Para a população de classe média que, em tese, não utiliza os serviços básicos de saúde (postos e hospitais), educação (escolas do ensino fundamental) e transporte coletivo o pouco contato com a prefeitura dá-se a partir de grandes obras e serviços ligados à infra-estrutura como é o caso dos serviços de trânsito. Portanto, ter um bom atendimento nesse contato direto com a AMC pode indicar a satisfação do usuário com a administração municipal como um todo.

A hipótese aqui trabalhada é que o atendimento pessoal da AMC é bem avaliado pelos seus usuários devido à preocupação constante com seus aspectos envolvidos.

Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a qualidade do serviço de atendimento pessoal da AMC à luz do modelo SERVQUAL.

O modelo SERVQUAL foi desenvolvido por Parasuraman e busca medir a diferença entre a expectativa do nível de qualidade do serviço por parte do cliente e a qualidade do serviço realmente prestado pela empresa.

Dentre os objetivos específicos da presente monografia, destacam-se:

- (1) Conhecer a rotina de processos do atendimento pessoal da AMC;
- (2) Conhecer as dimensões da qualidade e o procedimento de aplicação da metodologia SERVQUAL;
- (3) Levantar a atual satisfação do atendimento pessoal da AMC à luz da percepção dos clientes;
- (4) Propor melhorias ao atendimento pessoal.

A metodologia adotada nesta monografia envolve uma abordagem quantitativa e qualitativa, pois se buscou compreender o nível de satisfação da amostra de clientes selecionada e testar a hipótese pré-estabelecida. A investigação se deu na forma descritiva, pois foram decompostos no instrumento de pesquisa os elementos inerentes ao processo de atendimento pessoal da AMC.

A estratégia da pesquisa foi bibliográfica baseado em material já elaborado e publicado sobre o assunto e a pesquisa documental retratou informações sobre a AMC.

O levantamento (survey) foi utilizado como a técnica de obtenção das respostas por parte dos usuários aleatoriamente selecionados e o instrumento da pesquisa baseou-se no modelo SERVQUAL, idealizado por Parasuraman, trabalhando as vertentes tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

A monografia possui cinco capítulos além da introdução e conclusão.

O capítulo 1 versa sobre o serviço público, abordando a concepção e modelos de atendimento na visão de vários autores além da caracterização da AMC.

O capítulo 2 aborda a gestão da qualidade com suas respectivas abordagens americana, japonesa e européia e focando notadamente na gestão da qualidade em serviços.

O capítulo 3 retrata o atendimento ao cliente e também a capacitação.

O capítulo 4 trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

O capítulo 5 traz a apresentação dos dados coletados com suas respectivas análises.

1 SERVIÇO PÚBLICO

O setor público, assim como a iniciativa privada, adotou o modelo burocrático como forma de organização estrutural. A racionalidade do modelo burocrático como forma de controle, baseada na legalidade e com abrangência para todos os membros do grupo social, minimiza a influência de outros tipos de dominação baseada em critérios pessoais que não se coadunam com o ambiente dos negócios.

No modelo burocrático, as ordens passam a ser dadas de forma previsível e estável; determinam-se claramente os deveres e direitos de cada setor, bem como, especifica-se o grau de especialização requerido. As comunicações verbais são substituídas pela comunicação escrita e pelos controles formais, como informam Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (1995, p. 139).

“A burocracia organiza a dominação racional-legal por meio de uma incomparável superioridade técnica que garante precisão, velocidade, clareza, unidade, especialização de funções, redução de atrito, dos custos de materiais e pessoal etc.”.

A implementação do modelo burocrático permite a utilização de mecanismos gerenciais que privilegiam a redução de custos e a otimização de resultados. Justifica-se porque este modelo é ainda amplamente utilizado nas organizações produtivas e de prestação de serviços.

A administração pública, segundo Fadul (2000), à semelhança das organizações da iniciativa privada, adota práticas gerenciais envolvendo atividades

meio e atividades fins. São estas últimas que se traduzem na prestação de serviços aos cidadãos. A eficiência e efetividade dos serviços afetam diretamente o conceito que o cidadão forma a respeito do serviço público, de seus administradores e funcionários.

Por outro lado, os serviços também são afetados pelas crises financeiras, de paradigma, de métodos e de instrumental de gestão, de governabilidade e de governança, de identidade, das formas políticas estatais pelas quais passa o Estado principalmente nos períodos de transição.

Os governos estão cada vez mais incapazes de atender às demandas sociais, e seus conceitos perante a população tendem a se agravar. Os serviços públicos, ameaçados pelas crises e transformações sociais, econômicas e políticas, perdem sua estabilidade e legitimidade, mostrando a obsolescência dos paradigmas tradicionais de gestão das organizações públicas e o esgotamento da capacidade gerencial do estado.

As novas exigências demandam serviços públicos ágeis, eficientes e adaptados rapidamente ao surgimento de novas demandas alavancadas pela dinâmica das mudanças do mundo contemporâneo. A grande tarefa é redimensionar os serviços públicos, pois as organizações não que não têm o foco direcionado para a satisfação do cidadão não prosperam e não terão êxito, pois a satisfação com o atendimento é o resultado de um encontro dinâmico, no qual o usuário avalia tanto o processo, quanto o resultado, atribuindo valor a ambos (SARAIVA; CAPELÃO, 2000).

As administrações públicas adotaram o modelo burocrático como forma de organização durante a maior parte do século passado. Segundo Osborne e Gaebler (1994), o modelo burocrático atendia adequadamente porque a realidade era diferente dos dias de hoje, numa sociedade de menor esclarecimento e desenvolvimento tecnológico, quando as mudanças ocorreram com menor rapidez. Desenvolvera-se numa era hierárquica, quando apenas os que ocupavam o topo da pirâmide social tinham acesso às informações suficientes para decidir adequadamente, numa sociedade *taylorista* cujos membros trabalhavam com as mãos e não com a cabeça (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

É necessário, pois, a busca de novas formas de gestão. Segundo Pereira (2000), existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A patrimonialista não visa ao interesse público, e se encontra em desuso, foi uma característica dos governos monárquicos, pois confundia

o patrimônio do príncipe com o patrimônio público. A burocrática estabeleceu as bases para a administração profissional, tendo surgido no Brasil nos anos de 1930. A forma burocrática prevaleceu durante muitos anos como a melhor forma de administração pública.

A abordagem burocrática prevaleceu até os anos de 1970. Só a partir de 1980 é que se começou a se colocar em prática a forma gerencial nos países de primeiro mundo, e no Brasil, a partir de 1990 a reengenharia gerencial busca criar novas instituições legais e organizacionais que permitem uma burocracia profissional e moderna que tenha condições de gerenciar o Estado brasileiro (PEREIRA, 2000).

O apego excessivo aos princípios da legalidade, aliado à herança do modelo patrimonialista e burocrático, criou, nos funcionários públicos, uma cultura caracterizada pelo baixo nível de criatividade, pela centralização das decisões, pelas poucas relações interpessoais, pela grande departamentalização e hierarquia rígida (CARDOSO ; CUNHA, 1994).

Nas instituições de cultura burocrática, a preocupação e o investimento predominante direcionam-se na produção de normas, regras e rotinas de funcionamento; a gestão ou o controle das pessoas, pela via das classificações, das estruturas organizacionais e das hierarquias é mais forte do que a prática da cooperação, interação e da negociação; prevalece a separação e o isolamento dos grupos dentro dos departamentos, divisões setores e seções.

A dimensão-gestão da reforma gerencial afeta diretamente a prestação de serviços, uma vez que pretende colocar em prática novas idéias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade. No artigo “A Nova administração pública e a abordagem da competência”, Guimarães (2000) descreve quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público, representando cada um deles, momentos de distanciamento de modos clássicos de administração pública: impulso para a eficiência, *downsizing* e descentralização, em busca da excelência e orientação para o servidor público.

O modelo impulsado para a eficiência representa uma tentativa de tornar o setor público mais próximo da iniciativa privada, incorporando uma administração baseada na maximização do valor do dinheiro e nos ganhos de eficiência.

O modelo de *downsizing* e descentralização caracterizam-se por uma mudança das formas padronizadas para um sistema com maior flexibilização, com a descentralização, redução das estruturas e dos quadros de pessoal, aumento da terceirização, criação de organizações híbridas, misto de público e privado, e mudança de gestão hierárquica para a gestão por contrato.

O modelo em busca da excelência representa a aplicação, no setor público, dos princípios da escola de relações humanas, enfatizando a importância da cultura organizacional e rejeitando a racionalidade do modelo impulso para a eficiência.

O modelo de orientação para o servidor público é o menos desenvolvido. Representa a fusão de tecnologias de gestão dos setores público e privado. Sua ênfase encontra-se na preservação da responsabilidade na prestação de serviços públicos para usuários locais e cidadãos, o que não é observado nos outros modelos.

Como se podem se observar, os modelos de gestão na administração pública, de maneira geral, têm sido orientados para a busca da eficiência de técnicas gerenciais que privilegiam as áreas meio. Só recentemente os modelos voltados para resultados, principalmente para a prestação de serviços ao usuário cidadão, estão ganhando espaço, apesar de ainda não ser em muito disseminados e incorporados na cultura do setor público. Faz-se necessário, primeiramente, buscar formas de ampliar a oferta de serviços públicos, reduzindo o *déficit* e os custos impostos à população pelas filas, os atrasos e o mau atendimento (COSTA, 2000).

O Governo do Estado de Goiás promoveu uma ampla reforma administrativa, implementando características do modelo gerencial ao criar Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão, reformulando substancialmente os processos e métodos de atendimento, democratizando e ampliando a capacidade dos serviços. Os usuários têm a oportunidade de escolher entre a prestação de serviços nas Centrais Integradas de Atendimento ou nos órgãos ou entidades diretamente responsáveis pelo seu fornecimento.

A administração pública, orientada ao usuário, pressupõe mudanças na cultura do setor público, pois o novo sistema deve trabalhar privilegiando o interesse e a conveniência dos usuários, no sentido de que estes possam ter opções (locais) de atendimento e conhecer, com precisão, onde obter informações sobre a qualidade e disponibilidade dos vários serviços existentes (COUTINHO, 2000).

Para Cardoso e Cunha (1994 apud Coutinho, 2000), existem quatro marcas relevantes na cultura de prestação de serviços: (1) parceria: o envolvimento de servidores e usuários num mesmo processo; (2) compromisso: indica que o atendimento deve estar sempre a serviço de alguém; (3) busca da qualidade: busca incessante pela excelência, baseada em um conceito de qualidade mais alto firmado na satisfação do usuário; e (4) resultados efetivos: prestação de serviços deve procurar sempre produzir resultados com efeitos tangíveis para os usuários, resolvendo seus problemas e satisfazendo suas expectativas.

A administração voltada para o cidadão requer o desenvolvimento de novos valores e comportamento dos agentes públicos. Neste sentido, vale ressaltar que a mudança não deve estar limitada aos setores de atendimento, mas a todo o setor público, uma vez que esses setores são altamente interdependentes dos valores culturais de toda a organização.

Coutinho (2000) cita o documento apresentado pela OCDE *Public Management Service*, baseado na experiência portuguesa, em que são apresentados alguns dos principais impactos que a administração pública, voltada para o cidadão, causa sobre os sistemas de valores. Em primeiro lugar, a administração pública voltada para o cidadão adota um sistema de valores democráticos. Cidadãos passam a compreender melhor que a administração pública existe para servi-los, e suas atividades devem ser transparentes e controladas por eles. Em segundo lugar, no novo modelo administrativo, os funcionários tornam-se, efetivamente, servidores do público.

O envolvimento dos cidadãos leva os oficiais e funcionários públicos a redefinirem seus papéis e a abandonarem suas atitudes auto-referenciadas em favor da prestação de serviços. E, finalmente, a modernização administrativa, orientada para o cidadão, retira a imagem negativa que cerca os serviços públicos, estabelecendo um ambiente de apoio e confiança entre Estado e sociedade.

A administração pública, focada no cidadão, pressupõe o desenvolvimento de ações de atendimento transparentes, simplificadas, ágeis e com pouca quantidade de contatos, livrando o usuário do confronto com um labirinto complexo de programas e repartições, bem como uma infinidade formulários, registros, documentos e critérios processuais para desfrutar dos benefícios a que tem de direito (COUTINHO, 2000).

1.1 Modelos de Atendimento no Serviço Público

O setor público desenvolve formas variadas de modelos de atendimento ao público dentre os modelos de atendimento mais objetivos, e capazes de gerar transformações bastantes evidentes encontra-se os *single-window*, que procuram reduzir o tempo e os esforços que os cidadãos devem dispor para encontrar e obter os serviços que eles necessitam, aproximando da população os serviços públicos e de suas respectivas informações (COUTINHO, 2000).

O conceito de serviço *single-window* é definido de uma forma bastante ampla, considerando-se diferentes tipos de mecanismos de gestão e podendo ser classificado em três categorias principais: 1) Centrais de informação (*gateways*); 2) Centros de atendimento único (*one-stop shopping*) e 3) Centros de atendimento específico (*seamless service*).

As centrais de informação ou *gateways* disponibilizam informações e serviços por meio de centrais telefônicas, páginas na internet e escritórios de informação geral, entre outros. A principal vantagem desse tipo de atendimento é que os usuários não precisam deslocar-se de sua jurisdição para obter os serviços. Isto é principalmente relevante para o alcance às comunidades remotas. O papel que a tecnologia desenvolve, neste tipo de serviço, é absolutamente relevante, pois não seria possível sem o avanço da informática e das telecomunicações.

Os centros de atendimento único (*one-stop shopping*), por sua vez, conhecidas como *one-stop shopping*, permitem que os usuários possam ter acesso a muitos ou a todos os serviços que necessitam em apenas uma localidade que lhes seja conveniente, estejam esses serviços relacionados ou não. Os centros de atendimento único podem ser físicos ou eletrônicos, isto é, podem se constituir via-guichê de balcão ou via-Internet. Eles acabam com uma das principais queixas de usuários, qual seja, a necessidade de se locomover por várias repartições públicas para solucionar seus problemas, quando estes poderiam ser resolvidos em apenas um único local.

Os centros de atendimento específico (*seamless service*), como o próprio nome sugere, prestam serviços em áreas específicas ou para um grupo específico de cidadãos, independente das jurisdições e níveis de governo.

Todos os modelos apresentados tornam os serviços mais acessíveis, convenientes e simples. Além disso, é importante perceber que não são mutuamente excludentes e que a combinação entre eles pode resultar em melhorar formas de prestar serviço aos cidadãos. Segundo Coutinho (2000, p. 66): “uma das saídas para esse desafio é constituir uma organização com a propriedade direta sobre a distribuição do maior número possível de serviços em uma determinada área ou setor”.

Segundo este mesmo autor, o desafio dos modelos de atendimento *single-window* é de ordem tecnológica. Avanços na tecnologia da informação têm facilitado bastante a criação e operação desse modelo de atendimento. Porém, quando esses modelos envolvem a coordenação de diferentes organizações prestadoras de serviços, a incompatibilidade de tecnologias pode aparecer como um problema sério para a sua implantação efetiva.

Outro aspecto, relevante vinculado à tecnologia de informática, é que nos serviços prestados através da Internet existe o risco de vírus e a ação perniciososa de *hackers* que podem afetar a integridade e a privacidade das informações nos bancos de dados, podendo causar prejuízos irreparáveis aos usuários.

Coutinho (2000) cita o Relatório da Segunda Reunião Internacional Anual de Serviços para o Cidadão em que os modelos de prestação dos serviços cumprem basicamente três funções: (1) melhorar o acesso aos serviços públicos (em geral), à medida que os cidadãos sejam esclarecidos e orientados sobre onde e como obter os serviços desejados; (2) aumentar o acesso à comunidade por meio dos centros multiserviço, os quais podem oferecer, em um único local, a totalidade ou grande parte dos serviços fornecidos por determinados órgãos públicos (agrupamento de serviços); e (3) sobrepor os limites das competências (dos órgãos públicos) para fornecer serviços integrados, ou seja, serviços públicos afins, comuns a diferentes órgãos ou níveis governamentais, fornecidos em um mesmo lugar. Este modelo de serviço costuma oferecer banco de dados integrados; desenvolvimento de pessoal de

atendimento; qualidade e rapidez no serviço e participação do cidadão na manutenção da excelência na prestação dos serviços.

Outra forma de atendimento ocorre nos postos itinerantes que levam até os usuários um determinado serviço ou conjunto de serviços que não tem condição de buscá-los por si mesmos. As tecnologias de informação de ponta disponibilizam aos usuários serviços e informações em tempo real, reduzindo a necessidade de deslocamentos, o dispêndio de tempo e dinheiro, o número de contatos para obtenção dos serviços, como microcomputadores conectados à internet, acesso a linha telefônica, fax etc. Os postos de serviços itinerantes têm como foco a garantia do acesso aos serviços de maneira equitativa a todos os cidadãos demandantes, o que ressalta seu caráter democrático.

As relações entre usuários e agentes prestadores de serviço têm-se caracterizado pela falta de compromisso em atender aos requisitos dos usuários. Diferentemente dos clientes da iniciativa privada, o usuário sente-se impotente diante da omissão e, às vezes, do descaso dos agentes públicos em atender as suas demandas. Os agentes, públicos por seu lado, têm pouca responsabilidade pela inovação, e não se sentem encorajados a implementar mudanças para a melhoria da efetividade. Estes se preocupam mais em atender interesses políticos ou de outros *stakeholders* do que os dos usuários dos serviços. A sobrevivência das organizações públicas, na maioria das vezes, depende mais de dotações orçamentárias do que os recursos arrecadados através da prestação de serviços. Por outro lado, muitos dos serviços prestados à comunidade são exclusivos dos agentes públicos, não oferecendo ao usuário a oportunidade de escolha, quando insatisfeito com os serviços prestados.

Falco (2000) afirma que durante muitos anos o setor público convive com uma lacuna entre a qualidade dos serviços prestados e os demandados pela comunidade, uma vez que os usuários não reconhecem sua autoridade em cobrar mudanças, pelo fato de não identificar receptividade às suas reclamações e nem formas institucionalizadas de encaminhá-las e, por sua vez, os agentes públicos não reconhecem nos usuários os legítimos patrocinadores dos serviços públicos.

A falta de instrumentos informativos adequados e a obtenção de informações incompletas, além da impossibilidade de escolher o fornecedor mais eficiente, não concedem aos cidadãos o controle do funcionamento da gestão das atividades públicas

mesmo depois destes terem-na delegado indiretamente aos administradores públicos por meio do voto.

Segundo Teixeira, Camargo e Salomão (1999), a pressão da demanda sobre serviços públicos tem sido mais uma consequência da abertura democrática, que tem exposto as necessidades das populações em alguns serviços que visam reduzir as desigualdades sociais e auxiliar no resgate da cidadania. Neste sentido, o setor público encontra-se duplamente pressionado pela demanda cada vez maior por serviços e pela necessidade de atenuar a incidência de maiores tributos.

O que a sociedade almeja são serviços públicos de qualidade e menor carga tributária, ou seja, maior eficiência e efetividade do setor público, pois o acelerado processo de urbanização e êxodo rural, das últimas décadas, trouxe consigo a formação de enormes áreas metropolitanas carentes, ou bolsões de pobreza, que esgotaram os limites de uma oferta de serviços públicos caracteristicamente estreitos. Nesse contexto, a ampliação da capacidade dos serviços públicos, e sua permanente e sistemática avaliação, são condições relevantes e necessárias para a satisfação dos usuários.

1.2 Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e de Cidadania de Fortaleza – AMC (2007)

A Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e de Cidadania de Fortaleza (AMC) fiscaliza todas as infrações de trânsito relacionadas ao uso do solo, ou seja, circulação, parada e estacionamento. Também algumas infrações de comportamento do condutor, como desobediência, uso de telefone celular dirigindo, não utilização do cinto de segurança, entre outras, e as infrações de excesso de peso e dimensões de veículos. Assim como o uso indevido de equipamentos ou fora dos limites autorizados pelo Código de Trânsito Brasileiro.

Todo o dinheiro arrecadado pela AMC com multas de trânsito é aplicado, exclusivamente, com ações relacionadas diretamente ao trânsito - implantação e melhoria de sinalização, projetos e campanhas, operação e fiscalização. A

remuneração dos agentes de trânsito, inclusive, é proveniente do Tesouro municipal, e não da arrecadação com multas.

Atualmente a AMC conta com 279 agentes de trânsito na ativa, sendo 127 em postos fixos (nas vias), 29 motociclistas operacionais, 14 motociclistas batedores, seis ciclistas operacionais, 80 motorizados em viaturas, nove em atividades administrativas e 14 na central de operações. A AMC também conta com outros técnicos como engenheiros, arquitetos, estatísticos, técnicos de nível médio, motoristas, estagiários de nível superior e médio, entre outros, totalizando 103 pessoas.

A fiscalização e autuações são realizadas pelos agentes de trânsito da AMC, em serviço, e por equipamentos eletrônicos (fotossensores de cruzamentos, lombadas eletrônicas e radares portáteis). Os agentes são treinados para atuar na fiscalização de trânsito, tendo a noção das situações em que deve autuar o condutor infrator. Contando com a fiscalização eletrônica, as infrações campeãs do ranking das mais cometidas são: excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho dos semáforos, uso do telefone celular na condução de veículos, estacionamento em local proibido pela sinalização e parada sobre a faixa de pedestres.

A AMC conta com uma Central de Atendimento para receber todas as solicitações e reclamações dos usuários do Município de Fortaleza-CE. Ela é composta por uma Ouvidoria, seis guichês de atendimento ao usuário, e um teleatendimento (*call center*), telefone 3486-7400, para informações aos usuários. O usuário da AMC tem três opções de atendimento: pessoal, telefônico e por correspondência.

Ao ser notificado, o usuário poderá fazer a "Defesa da Autuação" - uma defesa técnica feita pelo condutor notificado, quando achar que há alguma falha técnica no processo, como ausência ou deficiência da sinalização, erro no preenchimento do AIT (Auto de Infração de Trânsito) ou qualquer inconsistência de dados. A defesa deverá ser interposta junto à Central de Atendimento da AMC até a data estipulada na notificação da autuação, cujo prazo não poderá ser inferior a 15 dias. Este recurso é analisado pela própria direção da AMC.

Caso aplicada a penalidade, ainda poderá ser interposto recurso em primeira Instância, Junta Administrativa de Recursos e Infrações (JARI) da Prefeitura de Fortaleza, também na Central de Atendimento da AMC, até a data do vencimento da multa ou outra estipulada na notificação da penalidade (advertência por escrito), cujo prazo não poderá ser inferior a 30 dias. A JARI é a entidade do Sistema Nacional de Trânsito, autônoma, competente para julgar o mérito da penalidade imposta pela AMC.

Não tendo sido acatada a defesa junto à JARI, o interessado poderá ainda recorrer em segunda instância no Conselho Estadual de Trânsito (CETTRAN), mediante o pagamento da multa, que será ressarcida caso seja o recurso seja considerado procedente. O CETTRAN/CE funciona no prédio do Detran (Departamento Estadual de Trânsito), mas o recurso poderá ser interposto através da Central de Atendimento da AMC.

Além dos assuntos referentes a multas, podem ser solicitados outros serviços na Central de Atendimento da AMC, tais como determinação de retirada de efeito suspensivo, indicação de condutor dentro do prazo (transferência de pontuação), pedido de cópias de documentos, solicitação de insubsistência de Autos de Infração (AITs), ressarcimento (20% cobrados pelo banco para pagamento de multa), ressarcimento (deferimento de recurso), ressarcimento (duplicidade de pagamento), ressarcimento (multa transformada em advertência), transferência de multa, visualização de foto (fotossensores e lombadas eletrônicas), solicitação de segunda via de documentos/ extrato/ notificações, recurso de Defesa da Autuação, recursos à JARI/ PMF, recursos ao CETTRAN, pedido de Nada Consta, solicitação de razões sobre resultado de recursos, denúncias, reclamações, entre outros.

2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVICOS

O uso da qualidade requer bastante disponibilidade para quem quiser utilizá-la, a fim de que ela se adeque ao produto ou serviço a ser desenvolvido. Dessa forma, fica nítido que a qualidade corretamente definida, é a que prioriza o consumidor. Portanto, exige decisões consistentes e grandes esforços, no entanto há vários casos em que se obtiveram bons benefícios com a adoção dessa prática.

O conceito de qualidade, anteriormente, era definido baseado na conformidade às especificações de um produto. Essa visão, atualmente, está voltada para satisfação do consumidor. Com base em Juran e Gryna (1991) existem três processos gerenciais onde são abordadas as etapas do gerenciamento da qualidade, ou mais comumente conhecido por Trilogia de Juran, ilustrado na Figura 1.

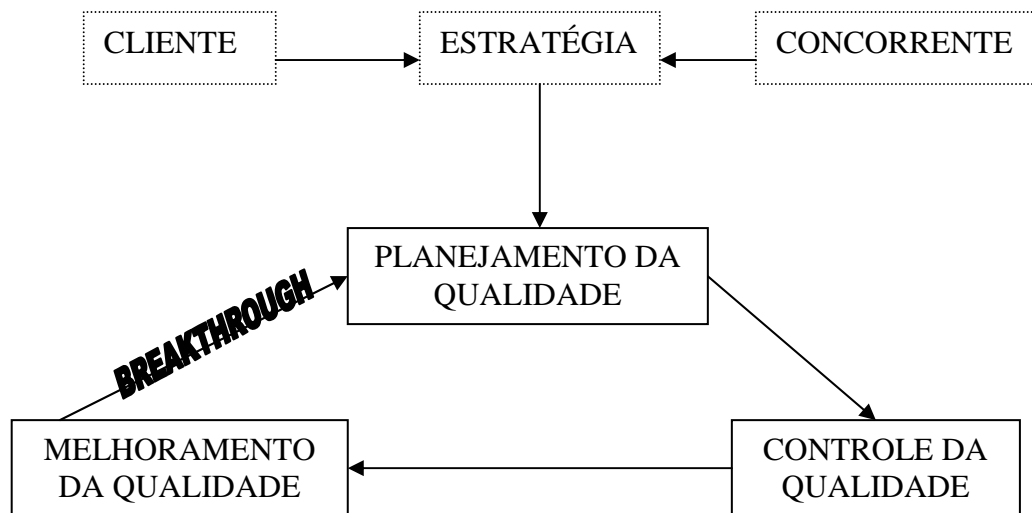


Figura 1 – Diagrama da Trilogia Juran.
 Fonte: Corrêa e Corrêa (2004, p. 185).

Os processos abordados na trilogia de Juran são: (1) planejamento da qualidade: é o processo onde são definidos os objetivos e metas da empresa, de acordo com sua definição de qualidade; (2) controle da qualidade: é o processo que assegura a realização dos objetivos definidos no planejamento, através da avaliação do desempenho; e (3) aperfeiçoamento da qualidade: esse processo é voltado para o melhoramento da qualidade, a fim de elevar os resultados obtidos a um nível bem maior.

A gestão da qualidade faz parte da administração da empresa que trata das ações referentes à mesma, tais como política que são as orientações gerais que norteiam o processo de qualidade da empresa, o sistema que é o conjunto da estrutura, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para sua implementação, controle que são técnicas operacionais que visam responder às suas exigências relativas, garantia que é um conjunto de ações programadas e sistemáticas necessárias para proporcionar a confiança apropriada de satisfação a requisitos definidos e avaliação que reflete a eficiência através da mensuração de custos, produtividade e retrabalhos (PALADINI, 1997).

Existem atualmente três abordagens distintas sobre a qualidade: americana, japonesa e européia.

A abordagem americana tem como marco a Trilogia de Juran que enfoca o planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade (JURAN; GRAYNA, 1991).

A abordagem japonesa firma-se em métodos estatísticos, na valorização do ser humano, seguindo os quatorze princípios de Deming (1990). (1) constância de propósito da melhoria dos produtos e serviços; (2) adoção de nova filosofia da qualidade; (3) independência na inspeção em massa: Uma rotina de inspeção a 100% para melhorar a qualidade equivale a planejar defeitos; (4) consideração da medida qualidade, além do preço, na aprovação do orçamento; (5) melhorar continuamente o sistema de produção e serviço: a qualidade é construída desde o projeto do produto até sua utilização – qualidade na fonte; (6) instituição do treinamento em todos os níveis; (7) adoção da liderança como a principal função da administração; (8) eliminação do medo; (9) rompimento das barreiras entre área e os setores; (10) eliminação de slogans, exortações e metas que prejudiquem a qualidade; (11) suprimir as quotas numéricas que dividem o pessoal; (12) remoção das barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem feito; (13) estímulo da formação do pessoal através de um sólido programa de Educação e treinamento; e (14) motivação da iniciativa de transformação.

A abordagem européia baseia-se na padronização da *International Organization for Standardization – ISO*, responsável pelas normas do conjunto ISO 9000: 2000. Dentre tantas definições de qualidade elaboradas por gurus do mercado e da academia (Deming e Juran) predominam os elementos satisfação do cliente e adequação ao uso, visando, também, a redução de custos e os defeitos, aumentando a produtividade, conquista de novos mercados e assegurar a imagem da empresa. A Norma NBR ISO 9001: 2000 define Gestão da Qualidade como sendo um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade.

Paladini (1997), Juran e Gryna (1991) retratam o aspecto da qualidade em três modelos que ensejam uma nova organização dentro da empresa, da seguinte forma: (1) qualidade *In-Line*: Considera-se como sendo o modelo mais elementar da produção, em que a qualidade deve ser obtida nas linhas de produção. Enfatiza a idéia do zero defeito. Exemplifica-se com a minimização de horas-extras, retrabalhos e desperdícios; (2) qualidade *Off-Line*: Considera-se como a qualidade gerada por áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, entretanto relevantes à adequação ao seu uso; e (3) qualidade *On-Line*: Considera-se como sendo o esforço feito pela

empresa em captar no ambiente externo (mercado), manifestações, alterações para repassá-la ao processo produtivo, visando sua adequação.

A aplicabilidade da qualidade em uma empresa, confiada tantas vezes a consultorias externas, depende, especificamente, da cultura do corpo funcional, daí a qualidade também ser vista como filosofia que deve partir do interesse da direção, perpassando por todos os setores e encarada como parte integrante da rotina de trabalho e vista como instrumento de melhoria, lucratividade, crescimento organizacional e empregabilidade.

Como a preparação para a qualidade de uma MPE passa pelo programa 5S, faz-se necessário que a empresa utilize os cinco sentidos ou habilidades de usar o raciocínio, postura e o feeling em função do ambiente de trabalho e do homem em sua integralidade, sendo os mesmos SEIRI que é o senso de utilização e classificação, SEITON que é o senso de ordenação, SEISON que é o senso de limpeza, SHEIKETSU que é o senso de saúde e o SHITSUKE que é o senso de autodisciplina.

A menor formalidade que se encontra nas MPEs pode se tornar um aliado das mesmas, visto que a organização tem poucos departamentos funcionais, poucos níveis hierárquicos e menor número de gerentes, diminuindo a burocracia, facilitando o envolvimento dos funcionários e a comunicação, entretanto a falta de registro de procedimentos, padrões e normas (memória tecnológica) e de planejamento podem deixá-las estáticas, isoladas e a mercê do gerente que leva o conhecimento consigo para onde for (JURAN; GRZYNA, 1991).

2.1 Qualidade em Serviços

O setor de serviços vem aumentando sua participação no mercado cada vez mais, principalmente a partir do século XX, ocupando uma posição de destaque na economia dos países desenvolvidos. Esta crescente participação na economia mundial faz com que as empresas responsáveis pelos serviços preocupem-se, cada vez mais, com a qualidade do serviço prestado (GUARIENTI et al., 2006).

Avaliar a qualidade de um serviço, entretanto é muito mais difícil que avaliar a qualidade de um produto. Isto se deve ao fato dos serviços possuírem algumas

características diferenciadoras: a intangibilidade, perecibilidade e a simultaneidade de sua produção e consumo.

No caso dos produtos não acontece o mesmo. Estes são primeiramente produzidos, depois vendidos para após serem consumidos e a probabilidade de detecção de um defeito, dentro do processo produtivo, antes de chegar ao consumidor final, é muito maior.

Gronroos (1995) aponta no Quadro 1, a seguir, a diferença entre a qualidade atribuída a um produto (bem físico) e a um serviço.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fabricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Quadro 1 – Diferenças entre Serviços e Bens Físicos
 Fonte: Gronroos (1995, p. 380).

Kotler (2000) retrata o serviço como uma parte minoritária ou majoritária de uma oferta total, no qual pode ser categorizada da seguinte forma: (1) bem tangível: a oferta é apenas um bem tangível sem nenhum tipo de serviço associado ao produto, como sal, sabão etc; (2) bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem associado a um ou mais serviços como entrega e assistência técnica; (3) híbrida: a oferta traz em si tanto bens quanto serviços como no caso dos restaurantes que ofertam comida e entretenimento; e (4) serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta se reflete em serviço com bens ou serviços de apoio como os serviços de transporte aéreo que compram o transporte e recebem atendimento de bordo, comida, bebida e revistas.

O setor de serviços é responsável por mais de 50% do PIB (Produto Interno Bruto), pelo aumento do número de empregos, mão de obra e na geração de riqueza, com a taxa de crescimento maior do que em outros setores da economia (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Conforme Las Casas (2004), fazer com que uma organização realmente se preocupe com o cliente é um grande desafio, pois implantar qualidade nos serviços é uma tarefa difícil de executar. Todavia, algumas pesquisas revelam que gerir qualidade nos serviços ocasiona resultados compensadores, pois as empresas que não se preocupam com a satisfação dos clientes apresentavam um índice de crescimento menor que as demais.

Nesse sentido, ressalta-se que uma das definições mais apropriadas seria a qualidade baseada no cliente, onde se verifica a adequação ao uso, ou a conformidade às exigências do cliente, pois quem vai utilizar-se de bem ou serviço é o mesmo. Esse conceito faz com que as empresas se preocupem mais com os desejos e anseios dos consumidores e sua plena satisfação.

Pode-se compreender, com base em Las Casas (2004) que há várias formas de se implantar o processo de qualidade nas organizações, onde primeiramente é feita uma atividade de pesquisa direcionada aos clientes, que é o passo inicial para se obter informações que demonstrem o nível de satisfação dos mesmos e se identifique às necessidades de melhoria.

De acordo com Corrêa e Caon (2002), é necessário perseguir qualidade em serviços, pois quando estes possuem qualidade, pode-se levar a aumentar a lucratividade da empresa.

Por meio de uma boa gestão de qualidade em serviços, pode-se obter um pacote de valor que gere níveis de satisfação para garantia de sua fidelização. Como consequência disso ele se torna um cliente retido e influente, pois poderá divulgar os serviços da empresa através da influência na conquista de novos clientes.

Os objetivos da qualidade organizacional designam que para haver qualidade entre fornecedor (empresa) e cliente, é preciso que haja também qualidade em seus processos e resultados, pois os sistemas de qualidade desejam a integração e otimização entre eles, através dos seguintes aspectos: (1) operacionalização da organização a baixos custos e com grande retorno sobre produtos e serviços consumidos por seus clientes; (2) segurança em relação aos níveis de competitividade e lucratividade alta; e (3) plena satisfação e uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros (GIL, 1999).

Las Casas (2004) salienta que o endomarketing ou *marketing* interno é um instrumento que avalia o desejo e a percepção dos funcionários de todos os níveis da empresa em relação ao serviço prestado e a outros elementos internos como clima organizacional, devendo-se utilizá-lo para mapear demandas, sugestões e insatisfações dos colaboradores a fim de melhorar os serviços oferecidos pelas empresas.

A ausência de padrões de qualidade objetiva e precisa dificulta a avaliação da qualidade de serviços. São utilizadas diversas formas subjetivas como a mensuração do Grau de Satisfação do avaliador (clientes, funcionários ou avaliadores externos) com o desempenho do serviço, à luz de quesitos qualitativos pré-estabelecidos como a “educação” dos funcionários de uma organização (FREITAS; COSTA, 2003).

A manifestação da percepção de cada cliente em relação ao serviço prestado envolve vários aspectos cognitivos como as expectativas do cliente com o desempenho do serviço, a confirmação ou não destas expectativas, considerações de experiências anteriores com o serviço ou similares, dentre outros.

Albrecht apud Aguiar e Macedo (2002) afirma que os funcionários costumam desistir de se entusiasmar por problemas de cultura e clima, de qualidade de vida no trabalho, ou circunstâncias além do alcance da administração, uma vez que certos tipos de trabalho contêm um fator de desgaste muito mais elevado do que outros. Salienta que, normalmente, os funcionários que atuam em organismos governamentais ficam particularmente cínicos quanto à letargia da burocracia e a impessoalidade com as quais precisam lidar para atender as pessoas.

Costa (2006) narra uma experiência de aplicação de ferramentas gerenciais, no caso sensibilização, qualidade total, mudança no *layout*, sistema de informações e padronização dos processos, formulários e manuais, no atendimento da Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre. Salienta que foi possível observar a criação de um foco de disseminação de novas idéias no Foro Central, compartilhado por outros magistrados simpatizantes do movimento pela qualidade.

Evidencia, ainda, as dificuldades referentes aos conflitos com os projetos e privilégios pessoais e a diferença da liderança democrática e a liderança de controle. Conclui que microações podem ser desejáveis, de baixo custo para o Estado e obter resultados notáveis no cotidiano do atendimento aos usuários.

Lovelock e Wright (2006) retratam a relevância da natureza dos serviços, envolvendo aspectos com os clientes que demandam a inclusão de oito elementos estratégicos: (1) produto: seleção conforme os benefícios desejados pelos clientes e grau de desempenho dos produtos concorrentes; (2) lugar e tempo: entrega direta ou por meio de organizações intermediárias, como pontos de varejo; (3) processo: método e seqüência dos sistemas operacionais para tornar o serviço eficaz; (4) produtividade e Qualidade: produtividade e qualidade são indispensáveis para manter os custos sob controle e para a diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente, não devendo ser separadas; (5) pessoas: a interação direta e pessoal entre os clientes de uma empresa e seus funcionários tem influência sobre a impressão do cliente em relação a qualidade do serviço oferecido; (6) promoção e educação: O fornecimento de informações e orientações necessárias, persuasão dos clientes-alvo quanto as características de um determinado produto e o incentivo aos clientes a entrar em ação em momentos específicos são papéis cruciais para o bom desempenho do serviço; (7) evidência física: Requer prudência e cautela em sua administração, pois exerce um impacto sobre as impressões dos clientes; e (8) preço e outros custos do serviço: Aborda a busca e o reconhecimento pela minimização de custos em que os clientes podem incorrer ao comprar e utilizar o serviço, dentre os quais: tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

As empresas de serviço precisam assimilar as implicações dos oito componentes da administração integrada de serviços para o desenvolvimento de suas estratégias, vislumbrando seu êxito.

Lovelock e Wright (2006) apresentam ainda uma fórmula que busca definir a satisfação do cliente: $Satisfação = \frac{\text{serviço percebido}}{\text{serviço prestado}}$, verificando-se que há três possibilidades de comparação das expectativas e percepções dos clientes: 1) Expectativas > Percepções = Qualidade ideal; 2) Expectativas = Percepções = Qualidade satisfatória; e 3) Expectativas < Percepções = Qualidade inaceitável.

Como há vários fatores que interferem no processo de qualidade, é essencial que haja um acompanhamento e monitoramento constante desse processo.

Para tanto as organizações necessitam nortear-se em informações coerentes e objetivas, e não apenas em proposições subjetivas para se avaliar a qualidade. Alguns aspectos como a omissão de informações e a forma de coleta dos dados e informações interferem nos resultados da pesquisa, portanto é necessária a utilização

de indicadores de qualidade. Eles devem possuir determinadas características, como: ser claros, objetivos, precisos, viáveis, representativos, permitirem rápida visualização do processo e expressarem resultados alcançados.

Conforme Parasuraman et al. (1985 apud COELHO, 2004) os clientes utilizam-se basicamente dos mesmos critérios para avaliar a qualidade de um serviço. Tais critérios ou indicadores de qualidade podem ser categorizados em determinantes de custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade.

Mostra-se indispensável dentro da rotina de uma empresa a necessidade de um melhoramento contínuo que favoreça a adaptabilidade, o espírito de equipe e a atenção aos detalhes, sendo metodologicamente utilizada a figura do ciclo PDCA (ver figura 2) onde as letras significam PLAN (Planejar), DO (Fazer), CHECK (Checar) e ACT (Agir) que explicitam as fases de implantação de um processo ou de uma rotina de trabalho.

Salienta-se a possibilidade de se realizar o melhoramento revolucionário que dá ênfase às soluções criativas, o pensamento livre e a iniciativa individual numa espécie de repensar valores e sistemas (SLACK et al., 2002).

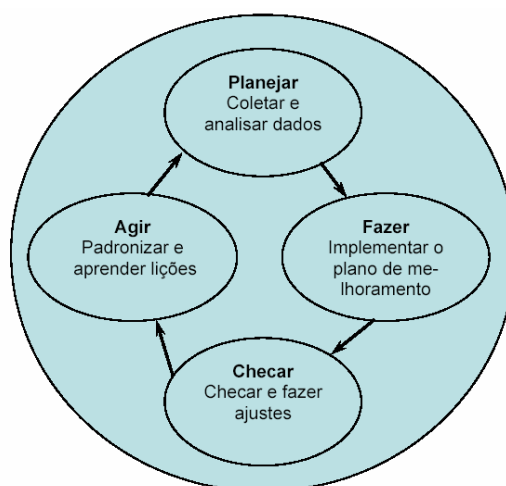


Figura 2 - O Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2002).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2004), numa visão mercadológica e numa lógica competitiva, as organizações com o intuito de atingir suas metas e objetivos

tentam satisfazer seus clientes e grupos de interesse de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência.

É preciso fazer uma seleção de medidas de desempenho a serem utilizadas de acordo com a estratégia da operação e das prioridades competitivas.

Em alguns sistemas de avaliação é importante ressaltar especificamente o grupo relacionado com a qualidade como: (1) qualidade relativa percebida do produto; (2) qualidade relativa percebida das instalações e do atendimento; (3) qualidade da comunicação com o cliente; (4) confiabilidade do produto; (5) percentual de clientes satisfeitos e grau de satisfação de clientes; (6) número de reclamações; (7) taxa de retenção de clientes; (8) valor de mercadorias devolvidas; e (9) taxa de aprovação no controle de qualidade.

3 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Para atinar-se ao lançamento e a relevância do serviço de atendimento ao público, examinam-se as suas raízes e, conforme se constatou, as mesmas estão ligadas ao desenvolvimento das relações entre fornecedores e consumidores.

Essas relações, apesar de somente na última década adquirirem destaque na mídia, inquietam as sociedades há muito tempo, como pode ser inferido pela existência e registros históricos referentes às mesmas. Por exemplo, o Código do Rei *Hamurabi* (1792-1750 a.C.), da Babilônia, trata de despachos regulamentando o direito patrimonial, o direito de família, preços, quantidade e qualidade dos produtos, direitos e obrigações de profissionais como médicos, veterinários, construtores, dentre outros. No entanto, somente a partir do século XIX, com o avigoramento do capitalismo, que cria o mercado da força de trabalho e o mercado de bens de consumo, é que emergem as primeiras revelações organizadas dos consumidores (ZÜLZKE, 1997).

Essas revelações deram-se, essencialmente, nos Estados Unidos que, por terem alcançado de prontidão o estágio de industrialização, possuem uma trajetória mais consolidada nas relações com os consumidores.

A partir de um curto histórico sobre clientes exposto por Almeida (1995) confrontado à revisão histórica do movimento mundial dos consumidores executada

por Zülzke (1997), compreende-se que existe uma influência mútua entre as alterações do posicionamento das empresas em conexão aos seus consumidores e as alterações do comportamento dos mesmos, sendo ambos influenciados por fatores externos a essa relação.

O quadro econômico recessivo que obrigou o consumidor “[...] a uma compra mais racional e maior conscientização a respeito dos preços” (ZÜLZKE, 1997, p. 156), a conseqüente queda no consumo, agrupado à competição entre empresas na corrida pela qualidade e uma crescente disponibilidade de produtos (mundialização da economia), guarnecem condições ao consumidor de “escolher” o que e de quem ele almeja comprar. O aumento do poder de decisão do consumidor faz com que o mesmo passe a ser o foco das atenções das empresas que desejam permanecer no mercado: inicia-se a “Era do Cliente”.

O Quadro 2, a seguir, evidencia, resumidamente os fatores influentes no “despertar” do cliente (ALMEIDA, 1995).

HISTORICOS	Ambiente de mercado pós - Segunda Guerra Mundial até década de 70: ênfase na produção. Década de 70: crise do petróleo e recessão mundial. Entrada de produtos japoneses que aliavam qualidade e tecnologia.
TECNOLOGICOS	Revolução na comunicação por meio da telemática (telecomunicação + informática) - maiores opções de compra e mais informações que facilitam uma compra consciente.
MACROECONOMICOS	Globalização da economia. Economia de blocos (NAFTA, MERCOSUL, União Européia). Pressão sobre barreiras economica.
SOCIAIS	"Redescoberta" da cidadania. Senso de direito. Senso ecológico.
MICROECONOMICOS	Oferta maior de produtos. Aumento da competição. Influência de empresa de " <i>wold class</i> " (com padrão de qualidade internacional).
POLITICOS	Fim dos ciclos de ditadura - resgate da cidadania, recriação de instituições e associações. Com o resgate da liberdade há o (re)começo de um aprendizado de exigência de direitos. Surge o consumidor – cidadão. Fim da guerra - Fria, o que os países a concentrarem-se na "guerra comercial" entre países ou entre blocos.
BRASIL(Fatores específicos)	PBQB - Programa Brasileiro de Qualidade e produtividade. Código de Defesa do Consumidor. PNQ - PRÊMIO Nacional da Qualidade.

Quadro 2 - Fatores que contribuíram para o surgimento da “Era do Cliente”.
Fonte: Adaptado de Almeida (1995).

Como ostentado no quadro, uma série de fatores cooperaram para o surgimento da “Era do Cliente”. Fatores históricos, sociais, políticos, macroeconômicos, dentre outros, explicam o fenômeno e assim, começa o processo de busca das empresas por formas de satisfazer e encantar o seu consumidor. “Encantando o cliente” (LOBOS, 1993), “Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa”, (ALBRECHT, 1995), “Cliente, eu não vivo sem você” (ALMEIDA, 1995), “Bons clientes, ótimos negócios” (UNRUH, 1998), “O cliente tem mais do que razão” (GIANGRANDE; FIGUEIREDO, 1997) são alguns exemplos de títulos referentes à abundante literatura relacionada à temática, o que demonstra a existência de uma demanda para os mesmos por parte das organizações.

O processo de mudança continua das relações de serviços, influenciadas pelo contexto histórico e, principalmente, pela mudança de postura dos consumidores que se tornam cada vez mais experientes e conscientes de seus direitos, intensificou-se após o início da vigência da Lei nº 8078 de 11 de novembro de 1990 que instituiu o Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990).

Segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) em 1998, 6223 consumidores procuraram esclarecimentos sobre o código nesse instituto; em 2001, o número quase quadruplicou, passando para 22.558 o nº de consultas realizadas sobre o mesmo. Essa demanda demonstra que há um número crescente de pessoas buscando conhecer seus direitos em relação aos serviços prestados, tanto como consumidor das empresas privadas, quanto como usuários das instituições públicas (IDEC, 2007).

As organizações vêm dando uma atenção exclusiva aos serviços prestados, fundamentando-se em sistemas de qualidade que possam dar impulso a satisfação das carências e expectativas dos seus clientes, buscando um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Schmitt (2004) retrata que inúmeras empresas promulgam o prestígio do cliente; que o cliente é, seja qual for o tipo de organização, seu mais precioso ativo; que qualquer cometimento só poderá subsistir se tiver clientes e só crescerá se conseguir mantê-los e fascinar muitos outros; e que as empresas, por tudo isso, deviam ser estruturadas e administradas pensando, acima de tudo, no cliente. Não é

precisamente assim que acontece. As empresas visam o lucro do seu empreendimento e os clientes ainda são encarados como se não fossem úteis.

O mau atendimento que muitos clientes obtêm não é motivado apenas por breves lances casuais num resolutivo aspecto da gestão do cliente, mas são presságios de um problema agravante e extenso existente nas organizações.

Em serviços, a qualidade percebida é o resultado da percepção em relação às expectativas dos clientes, conforme demonstrado na Figura 3, a seguir.



Figura 3 – Qualidade em Serviços
Fonte: Gianesi e Correa (1996, p. 112).

As expectativas dos clientes que concebem as percepções em descrição ao produto e aos serviços são planeadas pelas informações sobre a empresa, sobre as experiências de terceiros e principalmente pelas suas necessidades. A partir da formação das expectativas o cliente em contato com o produto/serviço estima se encontrou a qualidade esperada. A impressão que o cliente tem será a réplica quanto à sua satisfação.

Albrecht (1997) expõe o grande valor da satisfação do cliente para o êxito do negócio, ressaltando então que os clientes fiéis são indispensáveis para a sustentação da liderança no negócio. A fidelização do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa, devendo todas as atividades da organização servir ao objetivo de criar valor para o cliente.

A harmonia da organização é ostentada pela importância relativa dentro de uma cadeia de serviço, onde suas ligações devem ser examinadas, trabalhadas e mensuradas de forma conjunta.

Dentro do exposto, para vencer as limitações em uma economia de serviços, as empresas devem destinar uma atenção exclusiva aos clientes e ao pessoal da linha de frente. Uma vez que o impacto na satisfação do cliente está diretamente relacionado com a satisfação do empregado. Ambas devem ser trabalhadas em uma mesma instância.

Albrecht (1997) sugere no modelo do triângulo de serviço apresentado em Serviço Interno que os empregados de linha de frente (1) sejam o centro do ambiente que envolve a cultura (2), os líderes (3), a estrutura organizacional e os sistemas (4), conforme apresentado na Figura 4, a seguir.

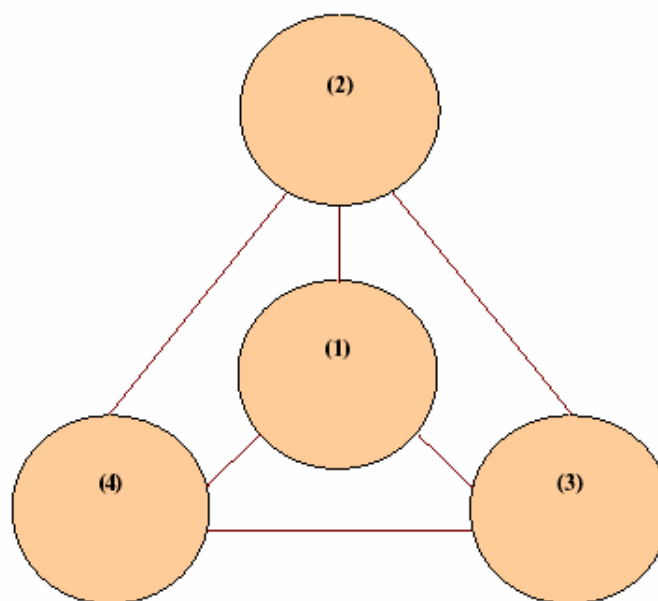


Figura 4 – O Triângulo de Serviço Interno.
Fonte: Adaptado de Albrecht (1997)

Jones *et alii* (1994), autores do artigo *Putting the Service-Profit Chain to Work*, assegura-se que o sucesso de uma estratégia que objetiva lucratividade competitiva baseada na fidelidade dos clientes dependerá diretamente de uma estratégia para adquirir e manter a lealdade dos empregados.

As principiantes economias de serviços solicitam técnicas de medidas inovadoras. Estas técnicas devem harmonizar o impacto da satisfação do empregado, lealdade, e produtividade no valor dos produtos e serviços, possibilitando avaliar o impacto correspondente em rentabilidade e crescimento da organização. Apresentado na Figura 5, a seguir.

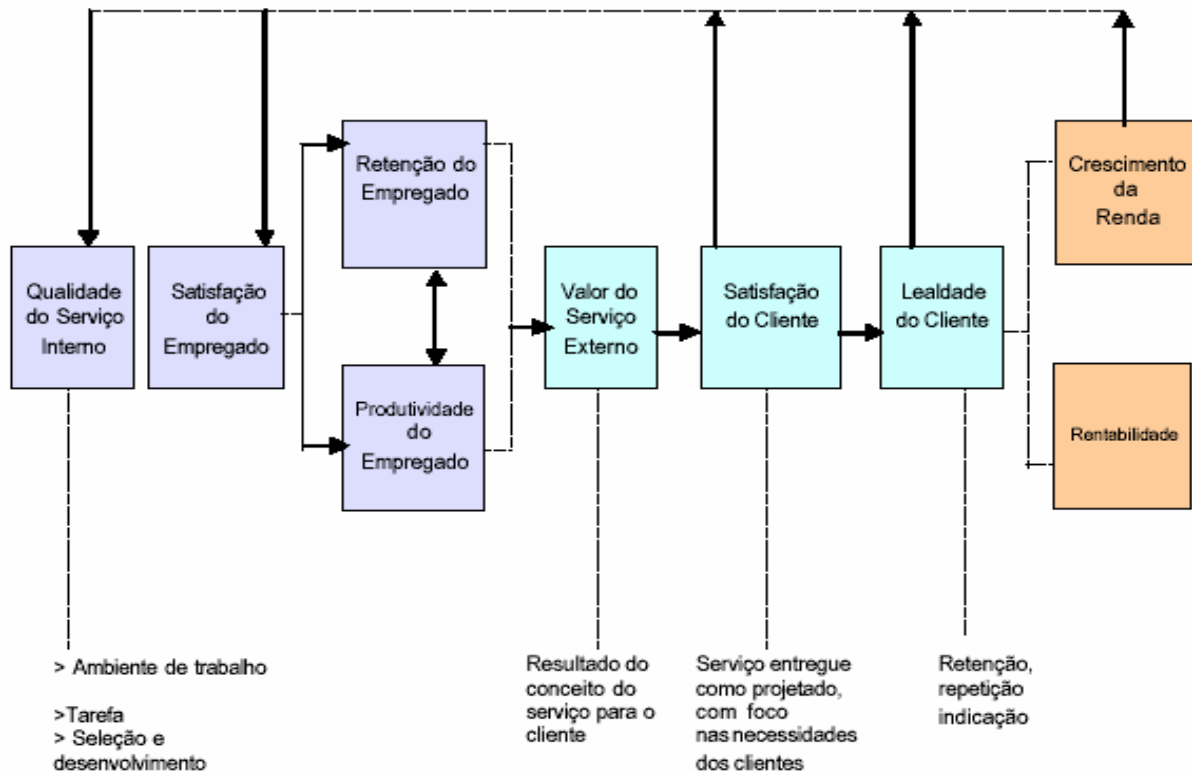


Figura 5 – As Ligações da Cadeia Lucrativa de Serviço
 Fonte: Adaptado de Jones et. al. (1994).

Como as necessidades e probabilidades variam de acordo com o cliente e a situação, a qualidade de um serviço é um tema altamente subjetivo. Obviamente, é o cliente quem decreta a qualidade (HESKETT; SASSER; HART, 1994).

Observa-se que muitas empresas estão utilizando “o conceito do *Marketing*, a satisfação do cliente e a gestão do relacionamento com cliente (CRM)” de forma equivocada, acreditando assim que encontrarão uma saída mágica para solução dos seus problemas.

Nas sessões a seguir, Schmitt (2004) descreve esses modelos e os explicitam por que são considerados “lobo em pele de cordeiro”.

O conceito de *Marketing*: Sustenta que a meta das empresas esta em identificar as necessidades e vontades dos mercados-alvo e corresponder esses desejos com maior efetividade que os concorrentes. Inicia-se com uma boa definição de mercado, focado nas necessidades do cliente, lidera todas as atividades que afetarão os clientes e gera lucros pela satisfação dos clientes. Quando os gestores analisam mais de perto os conceitos, os modelos e as ferramentas do *marketing* tradicional, identifica-se que este não é inteiramente voltado para o cliente, mas orientado pela engenharia e logística; em vez de centralizar-se no cliente. Muitos conceitos e ferramentas direcionam-se estreitamente para questões funcionais e benefícios dos produtos.

Os clientes são vistos simplesmente como seres racionais que comparam as características funcionais aos benefícios, quando, na realidade, são pessoas envolvidas diretamente nas compras emocionais, intuitivas e impulsivas dos produtos e serviços.

Os Quatro Ps (produto, preço, promoção e praça ou pontos de distribuição) consiste em uma “lista de tarefas” focada no produto, especificando que ele precisa ser embalado, precificado, anunciado e distribuído, mas onde está o “C” de cliente no conceito dos Quatro “Ps”? Quantas decisões sobre *design*, preço, promoção e distribuição de um produto são verdadeiramente voltados para o cliente? As orientações do *marketing* são direcionadas em idéias demasiadamente genéricas e vazias e como resultado disso, suas metodologias não ajudarão a entender ou a satisfazer os seus clientes.

A satisfação do cliente: Acredita-se que cliente satisfeito é um cliente fidelizado, mas não é exatamente assim. A satisfação é voltada para o resultado, ou seja, se o produto fica abaixo de suas expectativas, os clientes estão insatisfeitos; se estiver acima, estarão satisfeitos. Preocupa-se muito mais com a funcionalidade do produto, por um outro lado a experiência tem como finalidade o processo, ou seja, proporciona orientação bem maior porque ela busca identificar os detalhes que se traduzem em satisfação. Para o cliente ficar satisfeito é necessário que as empresas foquem em sua experiência, assim a satisfação será uma decorrência natural.

Gestão do relacionamento com o cliente (CRM): tem diferentes significados para diferentes pessoas: mala direta, personalização em massa, banco de dados, centro de interações de clientes, contudo, CRM consiste, principalmente, de banco de dados e programas de dados utilizados em *call centers*. A grande questão é que o CRM organiza dos dados dos clientes, mas não estabelece um elo emocional com ele. Focam em marcas, publicidades, promoções ou eventos especiais. Apesar de possuir uma referência atraente, a gestão do relacionamento com o cliente na realidade administra dados e não relações com os clientes.

O atendimento ao cliente deve ser peculiar e integral de qualquer negócio e valorizado uniformemente nas considerações estratégicas sobre o futuro da empresa. É uma síntese que deve ser adaptada a todas as indústrias e organizações e a seus funcionários. Não é algo que deva ficar limitado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes e companhias aéreas.

Os projetos de atendimento ao cliente enfocam questões narradas com o que não se pode fazer, isto é, indicar os erros, por um lado, ostentam padrões técnicos ou regras que têm como objetivo satisfazê-lo. O que a empresa precisa fazer é identificar as necessidades significativas e imutáveis dos clientes. O importante é interagir com ele de uma forma mais humana, não agindo como se fosse uma máquina programável.

A partir dessa visão, podemos abranger que pessoas ao passarem por uma experiência de atendimento, adquirem sentimentos agradáveis ou desagradáveis, produzidos principalmente pela postura e atitudes do atendente.

Segundo Freemantle (1994), há três fontes de sentimentos para se obter êxito no atendimento. Esses são: a importância, a competência e o bem querer, ou seja, senti-se amado.

O autor abrange que os responsáveis pelo atendimento ostentam dificuldades em fazer analogias entre regras e as suas facilidades ou dificuldades de flexionar seu comportamento. Assim, ao adquirir maior consciência das suas áreas de confronto em relação ao seu comportamento, compreende melhor o porquê das suas relutâncias em ser mais flexível para criar um ambiente compatível com o estado de espírito do cliente, deixando-o mais satisfeito. Ao desenvolver seu lado humano, ele passa a lidar com o cliente apreciando seus sentimentos.

Outra consequência desse desenvolvimento é a obtenção de uma maior sinergia de equipe (formada pelas pessoas que lidam diretamente com o público, mais os que apóiam esta atividade), possibilitando melhores condições de definição de planos, estratégias, maior produtividade e maior comprometimento com os resultados.

Para Horovitz (1993) no serviço a produtividade se exprime em termos de satisfação do cliente e se mede, pois, pelo aumento das vendas. Lobos (1993) coloca que para apontar o que falta à Organização para ter Qualidade em Serviços é necessário utilizar o método que recebe o nome de “*Quality vision*”. O “*Quality vision*” examina o nível da Qualidade numa Organização de Serviços. Baseia-se nas opiniões dos clientes, Linha de Comando e Linha de Frente.

3.1 Capacitação

Com base em Dutra (2002), através da visão do desenvolvimento humano, pode-se avaliar o processo pelo qual a empresa agrega valor para a organização, e esta agrega valor para a pessoa. As bases dessa visão originam-se de várias direções:

Aprendizagem. A relação da aprendizagem organizacional e das pessoas através da relação com as organizações, forma um dos pilares dessa visão. A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Isso dependerá dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização. As culturas baseadas no comprometimento mútuo terão mais chances de sucesso por estarem baseadas nos valores que vem sendo estabelecidos em nossa sociedade.

Dimensões da Pessoa. Outra visão é de que a pessoa é um ser integral e único. As visões funcionalista e sistêmica da gestão de pessoas limitam as pessoas a um cargo ou a uma posição na estrutura organizacional ou no processo produtivo. É um grande desafio para gestão de pessoas encarar as pessoas de acordo com sua individualidade e geri-las nesse ambiente de diversidade.

Competência. Outro pilar abordado vem da visão da evolução do conceito de competência utilizada pelas empresas. Alguns autores definem o conceito de competência com o significado de conjuntos de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com nível maior de performance.

Alguns pesquisadores afirmam, no entanto, que o fato da pessoa deter as qualificações necessárias, para um trabalho, isto não garante que ela irá realizar o que é demandado, pois a competência não é um estado ou conhecimento que se tem, nem resultado de treinamento. É na verdade pôr em prática, em determinado contexto, (como relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos) o que sabe. Pode-se falar da competência, somente quando há competência em ação, através do saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

A capacitação é um dos pilares para se buscar a qualidade em serviços. Segundo Goni et al. (1998), capacitação significa a troca e produção de conhecimentos firmados em um processo educativo e formativo, salientando que nesse processo deve ser levada em consideração a mudança comportamental dos participantes através da interação de características cognitivas (compreensão), volitivas (vontade) e comportamentais (mudança).

Salienta, ainda, que nem todo tipo de experiência social é considerado capacitação: bate-papo, discussão com colegas, integração em grupo, acontecimentos casuais que deixem experiências são consideradas apenas ações que permitem aprendizagens e integração à cultura social sem ser um processo educativo, pois precisaria reunir as seguintes condições: intencionalidade, objetivos organizacionais, programação e relações sociais entre os participantes.

Segundo Pontual in: ABTD (1980, p. 4), as atividades de capacitação são concebidas a partir de três necessidades existentes nas empresas: acomodação à rotatividade e crescimento de pessoal, atendimento a mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes solicitadas pela empresa aos seus empregados e aumentar a competitividade da empresa.

Boog e Boog (2002) salientam que os eventos de capacitação, no caso treinamentos ou seminários, devem estar alinhados com o estágio de evolução do negócio como mostra o Quadro 3, a seguir.

Estágio	Estratégia de Treinamento
Embrionário	Número mínimo de pessoas qualificadas e que o tema seja relativo ao negócio; Difundir a filosofia da organização.
Crescimento	Orientado para rápida implementação do negócio; Foco em habilidades, desenvolvimento gerencial e motivação.
Maturidade	Ênfase na habilitação para a função; forte desenvolvimento gerencial e de supervisão, foco em aumento de produtividade e controle de custos.
Declínio	Formação de sucessores; realocação de pessoas; aumento de produtividade e controle de custos.

Quadro 3 – Ciclo de Vida do Negócio

Fonte: Boog e Boog (2002, p. 15).

Segundo Héau in FDC (1996, p. 29) a pobreza da educação gerencial tem se tornado um forte argumento para a falta de competitividade da empresa brasileira, pois devido a décadas de protecionismo, ausência de competição real e a excessiva intervenção do governo foram criadas práticas gerenciais não sofisticadas para vários setores da economia. Aponta, ainda, que os três vetores da capacitação gerencial devem ser o serviço ao cliente, a estratégia e as pessoas.

Consoante Campos (2004), a importância da capacitação para a implantação do Controle da Qualidade Total (TQC) está no desenvolvimento do raciocínio, sensibilidade e tenacidade das pessoas para mudanças além do sentimento de pertença do funcionário em relação à empresa, classificando-a ainda como base de sustentação do TQC e da manutenção continuidade do processo de melhorias.

4 METODOLOGIA

Após o delineamento da revisão da literatura referente ao serviço público, gestão da qualidade, qualidade em serviços e atendimento a cliente este capítulo pretende descrever a metodologia que será utilizada para a consecução dos objetivos deste trabalho.

São caracterizadas a tipologia e a natureza da pesquisa além da estratégia utilizada, para sua elaboração, o tipo de amostra e os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa.

4.1 Tipologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho tem caráter teórico-empírico na forma de um estudo descritivo, quantitativo e qualitativo a partir de um levantamento.

De acordo com Martins (2002), a abordagem teórica se aplica à formulação de quadros de referências e estudos de teorias e a abordagem empírica se aplica na conversão do estudo das teorias à realidade social.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva busca descrever e entender o problema em toda sua dimensão ou mesmo determinar relações entre as variáveis identificadas. A pesquisa descritiva do trabalho em estudo será baseada na técnica de aplicação de questionário pessoal.

O trabalho possui conotação quantitativa por buscar entender o comportamento de uma amostra que represente o universo de usuários da AMC e qualitativa, em relação ao ponto de vista da forma de abordagem do problema, por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

Sampieri; Collado e Lucio (2006) retratam a abordagem quantitativa como a que usa a coleta e a análise de dados para dar resposta às questões da pesquisa e testar,

se for o caso, as hipóteses pré-estabelecidas, confiando na estatística, na medição numérica, e na contagem para certificar o comportamento de uma população.

Marconi e Lakatos (2004) salientam a preocupação da metodologia qualitativa na análise e interpretação de aspectos mais profundos relacionados ao comportamento humano como hábitos, atitudes e tendências de comportamento. Reforçam a busca pela compreensão de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados ao invés de medi-las quantitativamente.

Para Gil (2002) o planejamento (estratégico) da pesquisa ou o seu delineamento refere-se à diagramação, à previsão de análise e à interpretação dos dados coletados de acordo com o ambiente da coleta e as formas de controle das variáveis envolvidas. Este considera dois grandes grupos de coletas de dados: (1) as fontes de papel que são as pesquisas bibliográficas e documentais; e (2) os dados são fornecidos pelas pessoas a partir de pesquisas experimentais e levantamentos.

A pesquisa bibliográfica baseia-se em material já elaborado e publicado sobre o assunto a ser tratado e a pesquisa documental retratará informações sobre a AMC. Segundo Gil (2002), a bibliografia é formada principalmente de livros e artigos científicos e Lakatos e Marconi (2001) afirmam que as referências bibliográficas devem seguir as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) partindo da consulta à Ficha Catalográfica da obra.

Koche (2002 p. 122) complementa que “o objetivo da pesquisa bibliográfica é tomar conhecimento e analisar as principais contribuições teóricas sobre o problema a ser estudado, tornando-o um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”. Aponta, ainda, como objetivos para sua utilização a ampliação dos conhecimentos em determinada área para melhor compreensão do problema de uma pesquisa, configura-se como instrumento para construção e fundamentação de hipóteses e descrição do estado da arte em determinado momento que seja pertinente ao tema.

A revisão da literatura foi efetuada através de uma abordagem bibliográfica das atribuições e da estrutura organizacional básica em que atua a Qualidade, a Gestão da Qualidade, as teorias sobre o Serviço Público, com a finalidade de se conseguir a atualização do tema pesquisado. Enquanto que para o levantamento será utilizado um

questionário para a coleta das informações necessárias à identificação e análise das lacunas provenientes entre o serviço esperado pelo usuário e o oferecido pela AMC.

Os instrumentos utilizados foram artigos científicos publicados em revistas especializadas, periódicos, anais de congressos, textos encontrados em dissertações e teses. Os conceitos e temas já utilizados na revisão bibliográfica foram obtidos de livros numa referência a autores brasileiros e estrangeiros.

A tipologia do levantamento foi utilizada, pois conforme Gil (2002), é a técnica que se caracteriza pela pergunta direta às pessoas às quais se desejam conhecer a opinião, atitude ou comportamento para, após análise quantitativa, obterem-se conclusões sobre os dados coletados.

O presente trabalho adotará a estratégia de pesquisa bibliográfica e documental no intuito de confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado. Saliente-se a preocupação com o excesso de formalismo (teoria sem adequação à realidade) e com o excesso de empirismo (observação da realidade sem auxílio da teoria).

A figura foi elaborada como o objetivo de apresentar os aspectos da metodologia que serão adotados no presente trabalho.

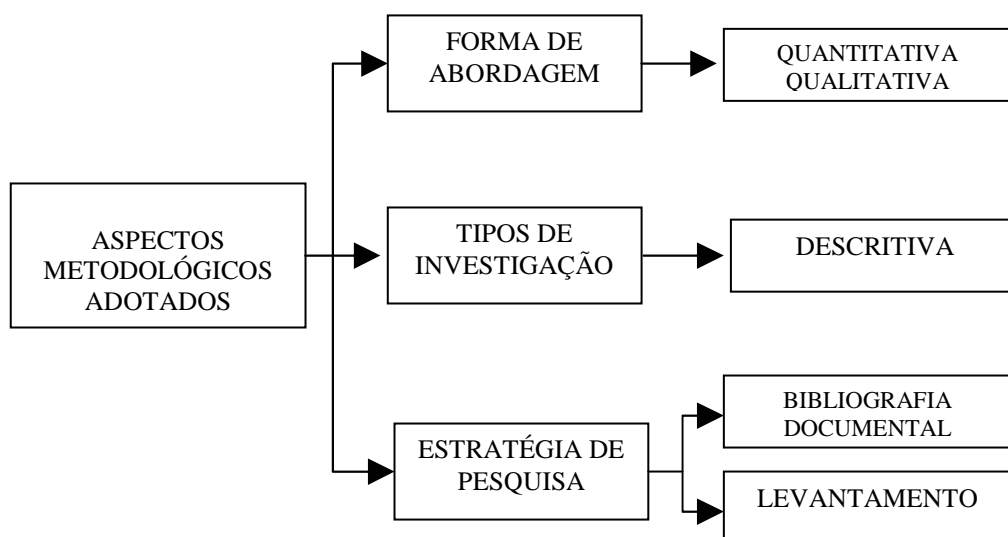


Figura 6 - Aspectos Metodológicos Utilizados na Pesquisa

Fonte: Da autora.

4.2 Método SERVQUAL

O SERVQUAL, modelo de qualidade de serviço se baseia no princípio segundo o qual os consumidores comparam o que desejam com suas percepções do desempenho real na devida prestação de serviços (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

De acordo com Farias (1998), esta ferramenta busca verificar a extensão das expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados. A percepção pode possuir uma dimensão inferior ou superior, mostrada através dos modelos dos gaps, entre o esperado e o recebido pelo cliente.

Segundo o SERVQUAL, as cinco dimensões da qualidade do serviço podem ser assim definidas (Berry; Parasuraman, 1992): (1) tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação; (2) confiabilidade: capacidade de desempenhar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; (3) presteza: disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço com presteza; (4) segurança: conhecimento, cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e confiabilidade; e (5) empatia: atenção individualizada e cuidadosa que as empresas proporcionam aos clientes.

Na pesquisa SERVQUAL, então, há três instantes distintos e seqüenciais: (1) o cliente é perguntado, primeiramente, como ele imagina como cliente, a sua empresa ideal, em um dado ramo de atividade; (2) a seguir o cliente é perguntado como está o desempenho da empresa real a ser analisada; e (3) é feita a comparação entre a empresa ideal e a empresa real.

De acordo com Parasuraman e Berry (1992) ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, a confiabilidade é o principal fator que os clientes consideram. Uma empresa irá abalar sua relação de confiança com o cliente quando se descuidar ao prestar o serviço, cometer pequenos erros evitáveis ou ao deixar de cumprir o prometido com o cliente.

O modelo SERVQUAL, instrumento de pesquisa desenvolvido para medir a qualidade de serviços, consiste de 22 itens. A primeira parte do questionário (22 itens) foi desenvolvida para medir o nível desejado – ou ideal - do serviço de uma

determinada empresa ideal. Já a segunda parte (novamente os mesmos 22 itens) mede a percepção – esta é a real, objetiva - do cliente sobre o serviço oferecido por uma determinada empresa. Então a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

4.3 Universo da Pesquisa

A população da pesquisa considerada são todos os moradores de Fortaleza-CE que são habilitados para condução de veículos automotores.

O objetivo desta pesquisa consiste em generalizações estatísticas sobre o universo pesquisado, uma vez que o objetivo do estudo é a exploração de uma realidade específica, cotejando o referencial teórico com o ambiente pesquisado.

4.4 Seleção de Sujeitos

Para Vergara (2004) os sujeitos de pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que estão sendo desejados para se alcançar o objetivo da pesquisa. Desta forma, os sujeitos da pesquisa serão os usuários da AMC que buscarão utilizar serviços de atendimento pessoal.

De acordo com estatísticas do Departamento estadual de trânsito do Ceará (DETRAN), o município de Fortaleza possuía 599.626 motoristas habilitados conforme posição de dezembro de 2006 (DETRAN, 2008).

Para definir o número de clientes a serem entrevistados, utilizou-se, a fórmula $n = z^2 [p(1-p)/e^2]$ (STEVENSON, 1981, p. 212) para a determinação do tamanho da amostra baseado numa confiança de 95% (noventa e cinco por cento) para a proporção populacional e usando como referência um erro tolerável de 0,1 ou 10%.

Como não há informação sobre o tamanho possível da proporção populacional, o cálculo baseou-se no intervalo mais amplo possível, no caso adotando o valor amostral como sendo 0,50 e, assim, obteve-se o tamanho da amostra de 96

observações. Para fins de facilitação dos cálculos serão entrevistados usuários até se conseguir 100 questionários respondidos.

Gil (2002) ratifica tal resultado a partir de tabela que especifica quando a amplitude da população é infinita, sendo o coeficiente de segurança de 95,5% e a margem de erro é $\pm 10\%$ a amostra calculada é de 100.

4.5 Variáveis de Investigação

Koche (2002) define as variáveis como aspectos, propriedades ou características individuais que podem ser mensuráveis através dos valores que podem assumir em um objeto de estudo para testar a relação enunciada em uma proposição.

Martins (2002) aborda a necessidade de se descobrir para cada variável identificada, o nível de especificação, o nível de mensuração e a posição que ocupa em determinada relação.

Quanto à especificidade, as variáveis podem ser gerais, isto é podem ser imediatamente medidas e empíricas que indicam diretamente os elementos e/ou as características que serão observadas e medidas.

4.6 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho será o questionário. Esse instrumento foi escolhido de forma pedagógica para dar maior mobilidade às respostas com o intuito de obter a informação com o maior grau de detalhe possível, sem entretanto, cansar o indivíduo a ser pesquisado que por ser o responsável pela empresa não terá tempo a perder.

Para a definição das questões aplicadas, utilizou-se das dimensões do modelo SERVQUAL, adaptadas da melhor maneira para os usuários avaliarem os atributos oferecidos pela AMC. O questionário original proposto por Parasuraman; Zeithaml; Berry (1988 apud NETO; SAUER; BORGES; BELIZARIO, 2006) é composto por

sete alternativas de respostas, no entanto, para não tendenciar as respostas do questionário, optou-se por dez opções, sendo 1 a 2 discordo totalmente, 3 a 5 discordo parcialmente, 6 a 8 concordo parcialmente e 9 a 10 concordo totalmente.

Martins (2002) salienta que o pesquisador deve considerar os seguintes preceitos ao se elaborar um questionário: (1) identificar os dados e as variáveis fundamentais que deverão ser investigadas; (2) avaliar a clareza e a ordenação das perguntas; (3) avaliar a extensão do questionário; (4) avaliar a pertinência de cada questão; (5) cuidar da estética e qualidade de impressão do questionário; (6) caso necessário instruir o preenchimento do questionário; e (7) se necessário, pré-codificar as respostas para posterior tratamento.

Conforme Bigaton (2005 apud MIGLIOLI, 2006), a revisão bibliográfica é uma maneira de formular as questões da pesquisa de forma mais precisa. A revisão da literatura deve ser considerada como um meio para atingir um objetivo, e não o objetivo em si.

As variáveis estudadas e seus indicadores são os seguintes: (1) tangibilidade: aparência física das instalações e equipamentos; (2) confiabilidade: capacidade de desempenhar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; (3) presteza: disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço com presteza; (4) segurança: conhecimento, cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e confiabilidade; e (5) empatia: atenção individualizada. O questionário foi montado a partir das variáveis citadas acima, conforme mostra a Figura 7, a seguir.

LEGENDA: ☺ - concordo integralmente ☹ - discordo totalmente	☹				☺					☺
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. As atendentes da AMC têm boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. O ambiente físico da loja da AMC é agradável.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. A loja da AMC tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. O comportamento das atendentes inspira confiança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Quando um cliente tem um problema, a atendente demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. As atendentes possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. As atendentes da AMC nunca estão ocupadas para esclarecer suas dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. As atendentes da AMC dão atendimento com presteza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. As atendentes têm sempre boa vontade em ajudá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. A AMC tem atendentes que dão a você um atendimento individualizado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Figura 7 - Questionário aplicado na pesquisa
Fonte: Da autora.

5 ANÁLISE A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada do dia 29/11/2007 a 21/12/2007, onde cem usuários foram abordados para responderem ao questionário adotado. Os usuários que compareceram ao atendimento, durante esse período, para protocolar alguma solicitação, foram convidados a responder o questionário na posição de atendimento enquanto a atendente registrava a solicitação no sistema, desta forma ele poderia responder tranqüilamente o questionário e as atendentes não precisariam parar seu trabalho.

Através da análise desses dados é possível constatar qual o nível de satisfação dos usuários em relação ao serviço pesquisado, bem como quais são os fatores que merecem maior atenção dos administradores, para implementar melhorias, a fim de garantir maior qualidade na prestação de serviços à comunidade.

O Gráfico 1, referente a primeira questão da pesquisa, avalia a boa aparência das atendentes diante do usuário, sendo analisado a tangibilidade do atendimento prestado. Avaliou-se que 99% dos usuários concordam que as atendentes da AMC têm boa aparência, sendo que 95% concordam totalmente e 4% concordam parcialmente.

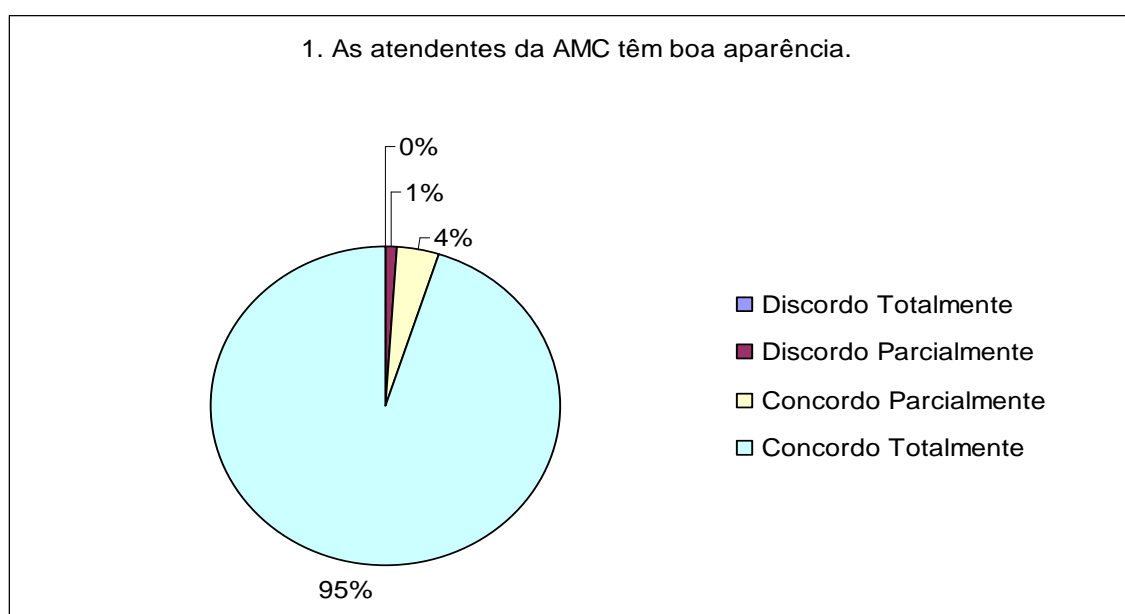


Gráfico 1 – Boa Aparência
Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 1 – Boa Aparência

1. As atendentes da AMC têm boa aparência.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	1
Concordo Parcialmente	4
Concordo Totalmente	95

Fonte: Pesquisa direta.

O Gráfico 2 aborda a tangibilidade do atendimento, identificando se o ambiente físico da loja da AMC é agradável para o usuário. Avaliou-se que 100% dos usuários concordam com essa afirmativa, sendo que 92% concordam totalmente e 8% concordaram parcialmente.

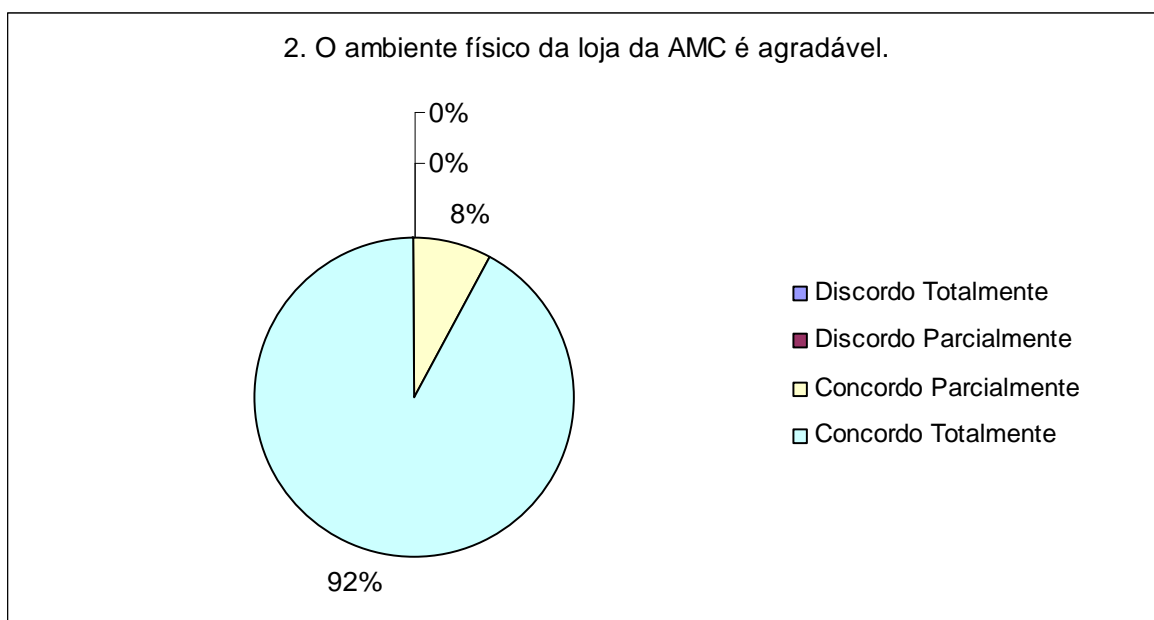


Gráfico 2 – Ambiente Físico
Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 2 - Ambiente Físico

2. O ambiente físico da loja da AMC é agradável.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	0
Concordo Parcialmente	8
Concordo Totalmente	92

Fonte: Pesquisa direta.

Analisando-se o índice de satisfação atribuída aos fatores de avaliação, pode-se constatar que o critério de tangibilidade agradou o usuário da AMC. Como se pode

observar o Gráfico 3 demonstra que a totalidade dos usuários concorda que a loja da AMC tem equipamentos modernos, sendo que 97% concordam totalmente e 3% concordam parcialmente.

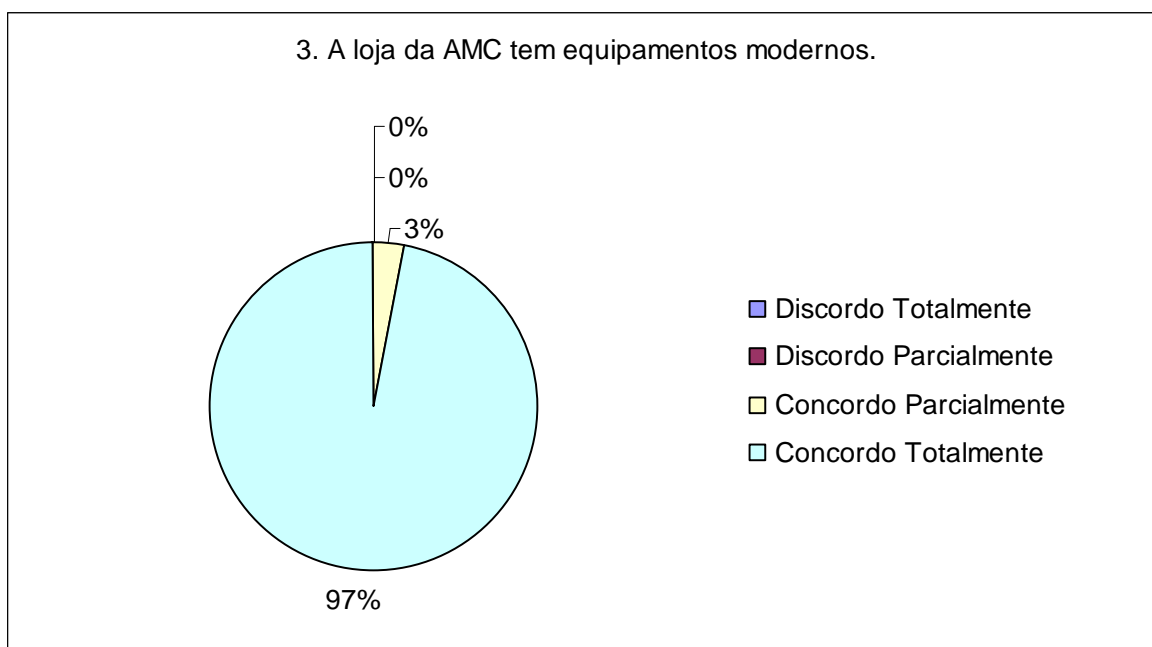


Gráfico 3 – Equipamentos Modernos
Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 3 - Equipamentos Modernos

3. A loja da AMC tem equipamentos modernos.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	0
Concordo Parcialmente	3
Concordo Totalmente	97

Fonte: Pesquisa direta.

Considerando-se os índices de confiabilidade e segurança do modelo SERQUAL, avalia-se no Gráfico 4 que 97% dos usuários concordam que o comportamento das atendentes inspira confiança, dos quais 91% concordam totalmente e 6% concordaram parcialmente.

Observou-se também que 3% discordaram parcialmente dessa afirmativa, apresentando resistência para confiar na informação repassada. Em alguns momentos buscando falar com a Ouvidoria objetivando confirmar ou provar falha na informação passada anteriormente no atendimento.

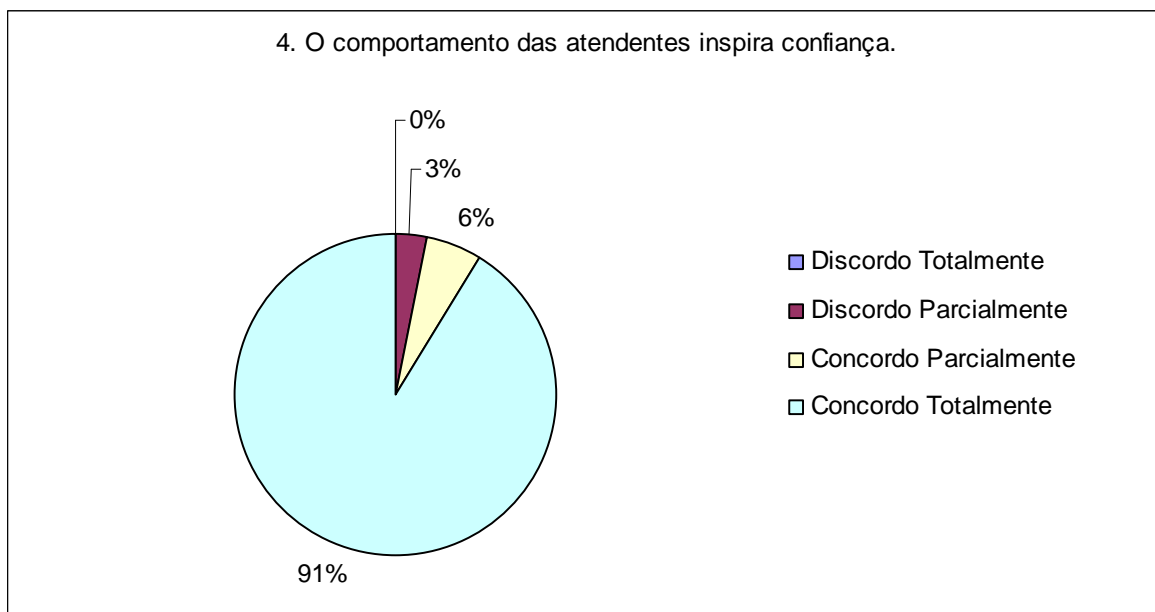


Gráfico 4 – Inspira Confiança
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 4 - Inspira Confiança

4. O comportamento das atendedoras inspira confiança.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	3
Concordo Parcialmente	6
Concordo Totalmente	91

Fonte: Pesquisa direta.

O Gráfico 5, da questão cinco do questionário da pesquisa, avalia a sensibilidade e a segurança do atendimento da AMC. Observa-se que 96% dos usuários atendidos na loja da AMC declaram que quando um cliente tem um problema, a atendente demonstra um sincero interesse em resolvê-lo, sendo que 87% concordam totalmente e 9% concordam parcialmente.

Em contraposto 4% discordam parcialmente dessa afirmativa, salientando a forma obsoleta de como alguns problemas são solucionados, criticam a rigidez do Código de Trânsito Brasileiro e a inflexibilidade, de alguns assuntos, do Serviço Público. Em muitos aspectos os usuários não sabem diferenciar a gentileza e boa vontade da atendente com os critérios e procedimentos que devem ser seguidos e quando são contrariados, sentem-se desprezados e mal atendidos, subestimando assim a qualidade do atendimento prestado.

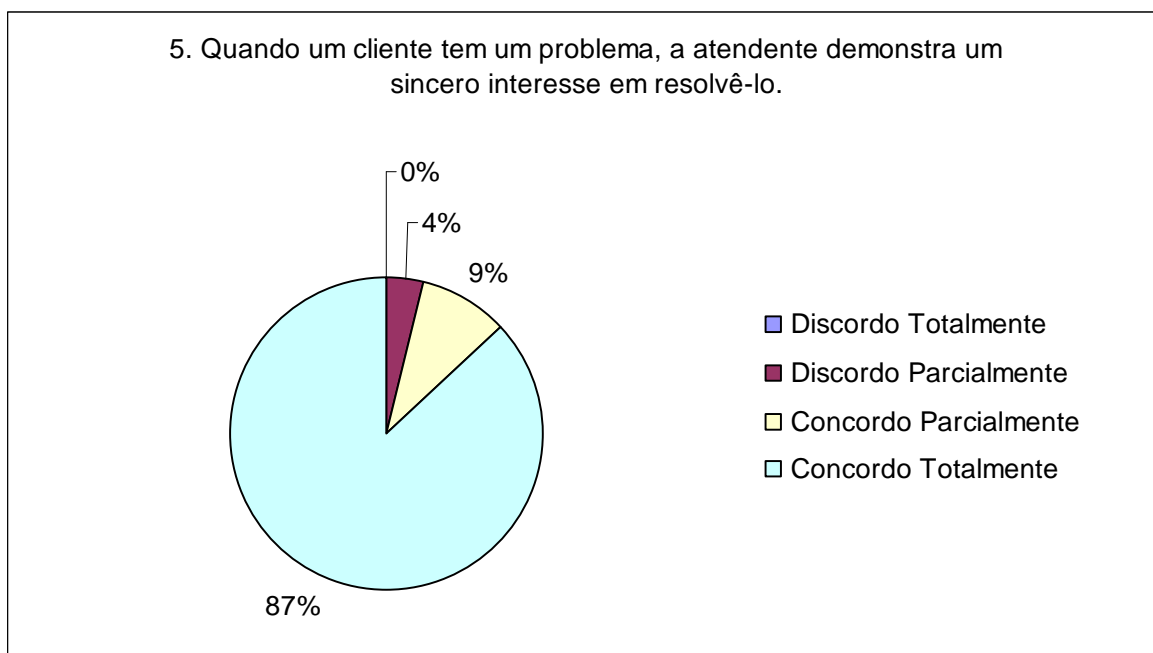


Gráfico 5 – Demonstra interesse em resolver os problemas do cliente
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 5 - Demonstra interesse em resolver os problemas do cliente

5. Quando um cliente tem um problema, a atendente demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	4
Concordo Parcialmente	9
Concordo Totalmente	87

Fonte: Pesquisa direta.

Dando continuidade a análise das demais questões do questionário de pesquisa serão apresentados, a seguir, os dados referente a questão numero seis, que considera, o conhecimento necessário para responder as duvidas dos usuários, critério de segurança e confiabilidade baseado no Modelo SERQUAL.

O Gráfico 6 salienta que 97% dos usuários concordam que as atendentes possuem conhecimento necessário para responder a suas questões, sendo que 89% concordam totalmente e 8% concordam parcialmente.

Identifica-se também que 3% dos usuários discordam parcialmente dessa afirmativa pelos mesmos motivos citados no contraposto da Figura 5 acima.

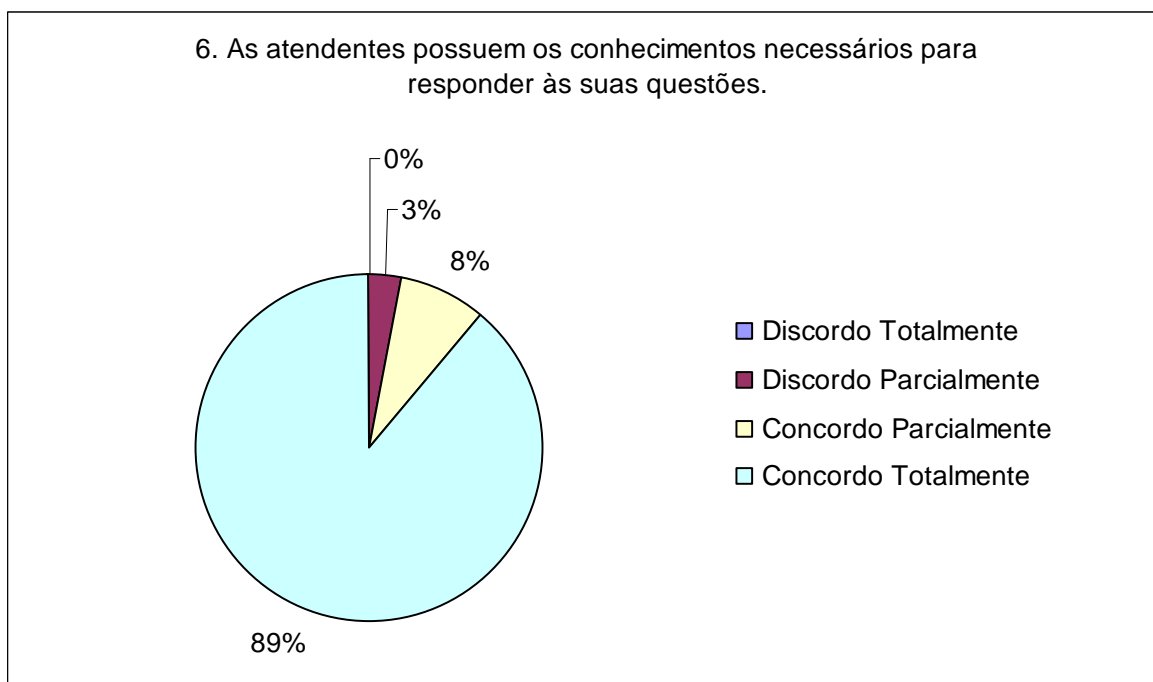


Gráfico 6 – Possuem conhecimentos necessários
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 6 - Possuem conhecimentos necessários

6. As atendentes possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	3
Concordo Parcialmente	8
Concordo Totalmente	89

Fonte: Pesquisa direta.

A seguir, serão analisados os critérios de empatia, sensibilidade e segurança do atendimento da loja da AMC focado no Modelo SERQUAL.

Observa-se no Gráfico 7 que 98% dos usuários entrevistados afirmam que as atendentes da AMC nunca estão ocupadas para esclarecerem suas dúvidas, destes 83% concordam totalmente e 15% concordam parcialmente. Verificou-se que 2% discordaram parcialmente dessa afirmativa justificando que as atendentes demoravam muito para concluir um atendimento e devido a isso se irritavam com a espera.

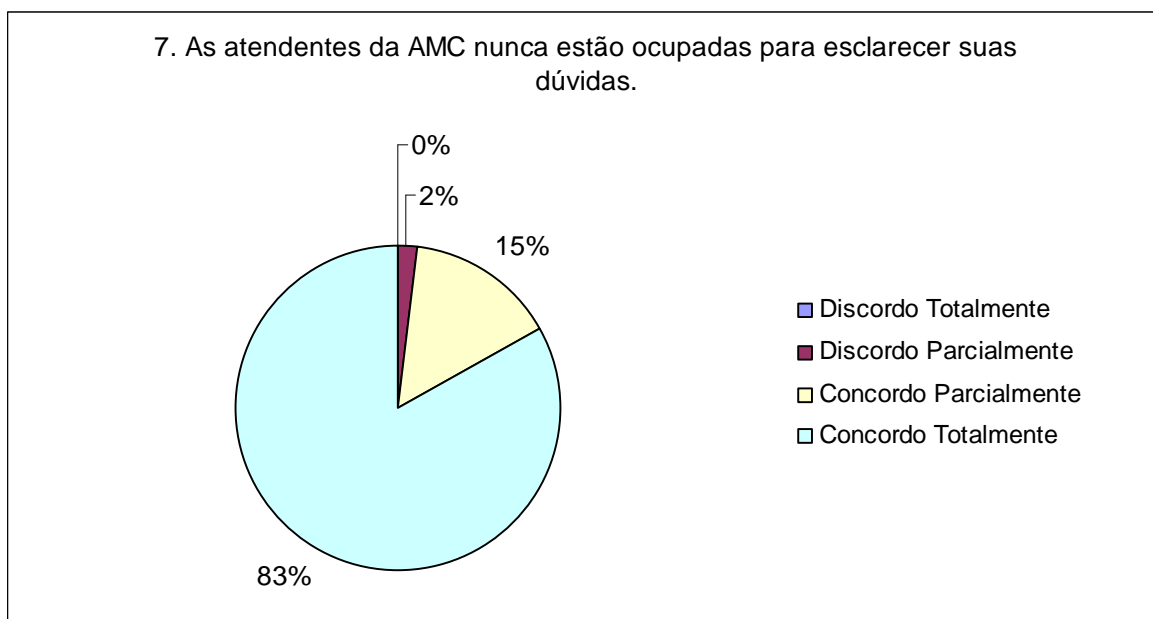


Gráfico 7 – Nunca estão ocupadas para esclarecimento de dúvidas
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 7 - Nunca estão ocupadas para esclarecimento de dúvidas

7. As atendentes da AMC nunca estão ocupadas para esclarecer suas dúvidas.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	2
Concordo Parcialmente	15
Concordo Totalmente	83

Fonte: Pesquisa direta.

Analisando a sensibilidade da equipe de atendimento, observou-se no Gráfico 8 que 98% dos respondentes concordam que as atendentes dão atendimento com presteza, sendo que 90% concordam totalmente e 8% concordam parcialmente. Como contraponto 2% discorda parcialmente da afirmativa e informa que a inflexibilidade dos processos ajuda a antipatizar o serviço prestado no atendimento da AMC.

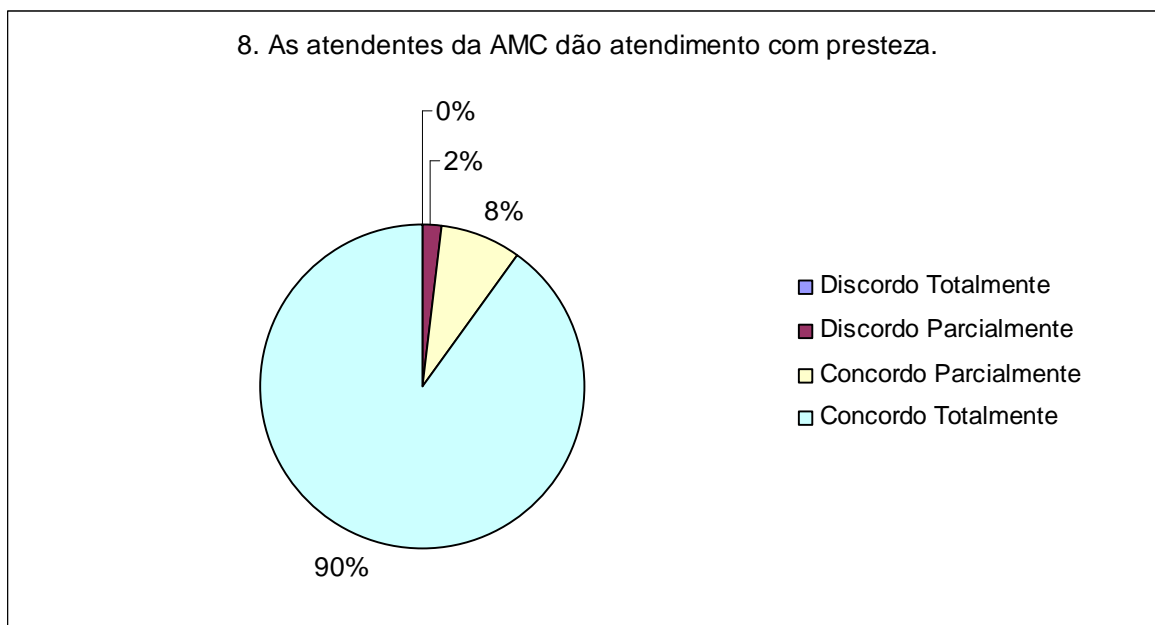


Gráfico 8 – Atende com presteza
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 8 - Atende com presteza

8. As atendentes da AMC dão atendimento com presteza.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	2
Concordo Parcialmente	8
Concordo Totalmente	90

Fonte: Pesquisa direta.

Analisando os critérios de empatia, sensibilidade e segurança do atendimento da loja da AMC focado no Modelo SERQUAL, avalia-se no Gráfico 9 que 99% dos entrevistados concordam que as atendentes têm boa vontade em ajudá-los, em que 89% concordam totalmente e 10% concordam parcialmente.

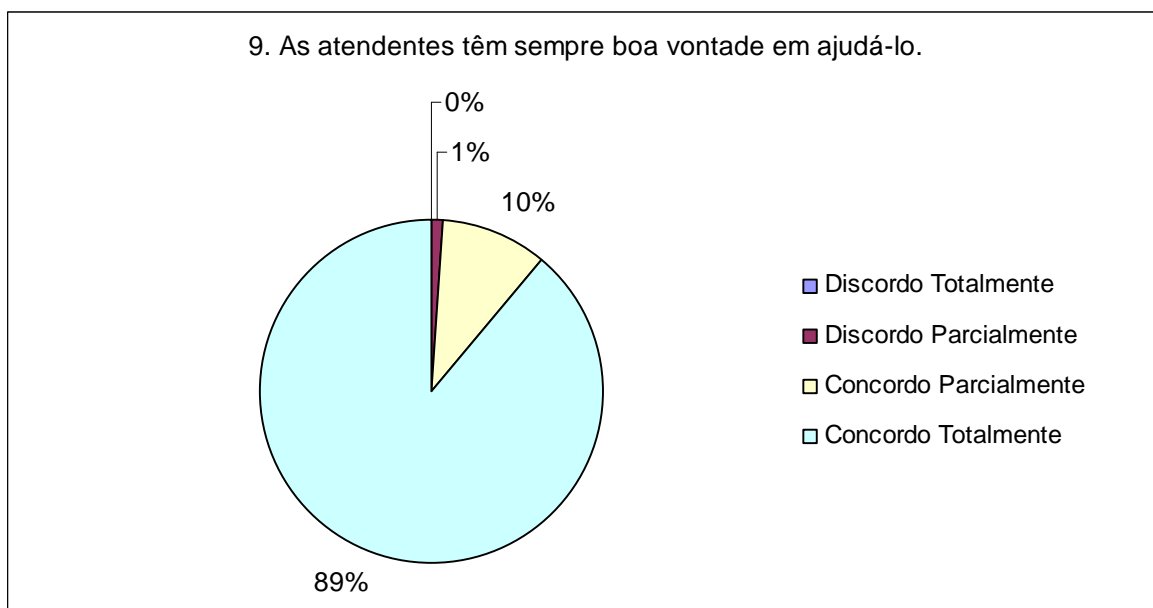


Gráfico 9 – Boa vontade em ajudar
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 9 - Boa vontade em ajudar

9. As atendentes têm sempre boa vontade em ajudá-lo.	Qtde.
Discordo Totalmente	0
Discordo Parcialmente	1
Concordo Parcialmente	10
Concordo Totalmente	89

Fonte: Pesquisa direta.

Considerando o critério de empatia do atendimento da loja da AMC focado no Modelo SERQUAL, analisa-se no Gráfico 10 que 98% dos usuários entrevistados afirmam que a AMC tem atendentes que dão a você um atendimento individualizado, sendo que 96% concordam totalmente e 2% concordam parcialmente.

Observa-se esse diferencial de atendimento logo na entrada da loja, onde as atendentes abordam o usuário pelo seu primeiro nome, particularizando o atendimento na entrada da loja até o momento de deixar o recinto.

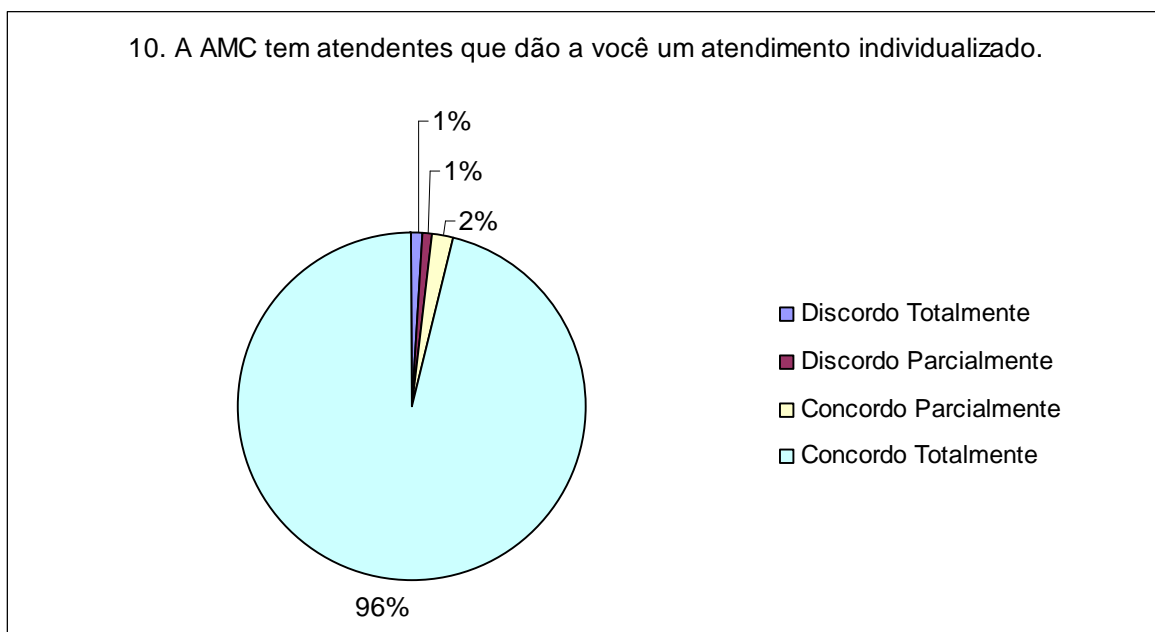


Gráfico 10 – Atendimento individualizado
 Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 10 - Atendimento individualizado

10. A AMC tem atendentes que dão a você um atendimento individualizado.	Qtde.
Discordo Totalmente	1
Discordo Parcialmente	1
Concordo Parcialmente	2
Concordo Totalmente	96

Fonte: Pesquisa direta.

Observa-se também que 2% discordam que a AMC tem atendentes que dão ao usuário um atendimento individualizado, onde 1% discorda parcialmente e 1% discorda totalmente. O usuário informa que a inflexibilidade dos processos ajuda a antipatizar o serviço prestado no atendimento da AMC.

5.1 Análises Feitas a Partir das Respostas

O presente capítulo apresenta a análise dos serviços pesquisados a partir da tabulação dos dados coletados no formulário de pesquisa. Como se pôde observar, os serviços foram avaliados pelos usuários com índices bastante satisfatórios, contrariando o entendimento popular de que os serviços públicos são de péssima qualidade.

O levantamento ocorreu, em sua grande maioria, a partir da abordagem das atendedoras solicitando que respondessem ao questionário, entretanto verificou-se em outros momentos a adesão voluntária por parte de alguns usuários em participar do processo da pesquisa.

Verificou-se que os usuários respondiam de bom grado devido a rapidez e objetividade do próprio questionário que não tomava tempo e tampouco intervia no atendimento.

Toda a equipe é formada por jovens universitárias, visando a suavizar o ambiente hostil do atendimento em que os usuários freqüentam o recinto já irritados por terem recebidos notificações de infrações de trânsito da AMC. As atendedoras são treinadas de forma padronizada para serem organizadas, disciplinadas e higiênicas no ambiente de trabalho, pois a empresa acredita que a imagem agradável aspira segurança e confiança na equipe.

A loja da AMC dispõe de uma excelente estrutura física e tecnológica em que o usuário é atendido de forma ágil, segura e confortável. Todos os móveis e equipamentos utilizados na loja são confortáveis de cores claras causando tranqüilidade e minimizando a hostilidade dos assuntos abordados no local. As solicitações e dados dos usuários são digitalizados e arquivados para futuras consultas ou futuros processos, evitando assim repetições de informações e agilização nas solicitações.

Ao todo, seis guichês de atendimento prestam serviços ao público, sendo um deles destinado aos serviços rápidos. Em cada um dos guichês, o cliente de trânsito acompanha o atendimento em um monitor específico para ele. A central foi instalada no térreo visando a total acessibilidade dos portadores de necessidades especiais, além de amplo estacionamento.

O usuário conta com um console para auto-atendimento, sistema moderno de impressão de senha, que fornece ainda tempo médio de espera. No balcão de informações, é possível esclarecer dúvidas e, em seguida, ser encaminhado a uma confortável sala, com trinta cadeiras acolchoadas. Enquanto aguarda o aviso sonoro da próxima senha, o usuário pode acompanhar, em dois televisores de plasma, a programação normal de TV a cabo.

Salienta-se também a atenção dada aos usuários prioritários, como idosos, gestantes e deficientes físicos que possuem senha diferenciada prezando por seu bem estar e sua necessidade especial diante da sociedade.

As atendentes ao serem selecionadas para trabalhar no atendimento pessoal da AMC são lotadas em média quatro meses no setor do tele atendimento para serem treinadas, monitoradas e observadas, familiarizando-se com as demandas dos usuários, pois desta forma serão evitados desconfortos e constrangimentos futuros durante o atendimento pessoal.

Ao ser constatado que estão suficientemente seguras, são direcionadas, durante uma semana, para o atendimento pessoal, com objetivo de ser avaliado seu primeiro contato com o atendimento pessoal. Após todo trajeto e identificada a aptidão para o atendimento pessoal a atendente se firmará no setor, buscando garantir a eficiência e a eficácia da equipe.

A AMC realiza, rotineiramente, treinamentos de novos procedimentos ou reciclagens dos já existentes, reafirmando a padronização das informações para toda equipe, evitando desencontros de informações e contradições ou mesmo falta de conhecimento do que é perguntado pelos usuários. É aplicada, semestralmente, uma avaliação em toda equipe do atendimento objetivando o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados e a realização de *feedback* do que deve ser melhorado.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma organização que não tem seu foco no cliente e não conta com a eficiência e comprometimento de sua equipe (cliente interno), não cria vínculo positivo a sua imagem, perdendo um elemento essencial para a sua competitividade. Tendo esta oportunidade a empresa pode agregar valor ao seu produto, buscando assim a lealdade dos clientes e traduzindo em resultados.

Apontando para estas novas expectativas no ambiente competitivo, com clientes merecedores de tratamento eficiente e diferenciado, as empresas estão aprendendo a atender a essas necessidades e as pessoas responsáveis pelo atendimento devem estar dotadas do poder de “fazer acontecer”.

Atualmente nenhuma empresa pode ignorar os benefícios que a prestação de serviços pode estar agregando ao seu produto final. O serviço cada vez mais se torna uma importante fonte de obtenção de vantagem competitiva e a diferenciação criada através da qualidade dos serviços oferecidos pelos recursos humanos da organização estabelecem uma estratégia não tão fácil de ser copiada, ao contrário da tecnologia aplicada ao serviço.

As empresas devem perceber que vendem tanto produtos (tangíveis) quanto serviço (produto intangível) e ter a preocupação com a qualidade de ambos. É fracassada uma relação, fornecedor-cliente, em que o produto entregue foi acompanhado de um mau atendimento, assim, o sistema de atendimento ao cliente exerce importante papel na percepção da qualidade do produto, a falta de preocupação com a estrutura do atendimento e dos seus recursos materiais e humanos impulsionará o cliente para o concorrente.

O atendimento ao cliente através da satisfação das necessidades entregando-lhe produtos ou serviços com qualidade é a chave da existência, manutenção e continuidade do negócio.

Entendido este enigma “cliente”, complexo e mutável, a empresa pode proceder aos demais planejamentos estratégicos e competitivos necessários nesta nova era. Qualquer outro enfoque adotado pela empresa antes de entender, o atendimento

ao cliente, poderia provocar uma busca de eficiência custosa e sem o resultado almejado.

Através do atendimento ao cliente haverá uma consciência da importância da qualidade em nível global, confronto entre a performance da qualidade e resultados financeiros e demais índices que medem desempenhos, os índices de qualidade sustentarão as análises financeiras para validação de crédito, ocorrerá maior qualificação profissional – especialistas em qualidade, a legislação englobará requisitos de qualidade, haverá cada vez mais a certificação a qualidade, manutenção ou aumento de mercado, entre outros tópicos que podem ocorrer através das máximas “qualidade e cliente”.

Melhorar a prestação de serviços públicos à comunidade tem sido uma das mais recentes e marcantes transformações da administração pública no Brasil e no mundo. Modernas instalações, com serviços integrados de atendimento, apoiadas nos recursos de informática de última geração, e pessoal capacitado, tanto no domínio dos processos, quanto em relações interpessoais, necessárias ao bom atendimento, foram implantadas em diversos estados brasileiros, oferecendo qualidade na prestação de serviços públicos e transformando, radicalmente, as relações entre o estado e os cidadãos usuários.

Os dados apurados demonstram que o local de atendimento pesquisado apresenta nível de qualidade satisfatória para usuário, contrariando o entendimento geral de que os serviços prestados pelos órgãos públicos são de baixa qualidade, quando comparados com os da iniciativa privada. Com efeito, por meio desta pesquisa constatou-se que existem verdadeiras ilhas de excelência no atendimento, alcançando elevado conceito perante os usuários.

Este trabalho buscou levantar questões de avaliação e focar em práticas de gestão de serviços que normalmente passam despercebidos pelas autarquias e instituições de serviço público, devido ao caráter regulador e compulsório dos serviços prestados, buscando aliar a teoria com a prática.

Os passos seguidos foram: (1) levantamento das contribuições teóricas à explicação do modo de funcionamento e atendimento do serviço público e a caracterização dentro desse contexto da AMC; (2) levantamento das contribuições teóricas à explicação da gestão qualidade e qualidade em serviços; (3) levantamento

das contribuições teóricas à explicação do atendimento ao cliente, abordando inclusive aspectos de capacitação; (4) definição dos aspectos metodológicos a serem seguidos na pesquisa a partir da definição de seu tipo, natureza e estratégia, da definição da amostra. Abordagem do modelo SERVQUAL e estabelecimento de dimensões da qualidade em serviços para a pesquisa e elaboração de um questionário, através do qual se coletam os dados necessários para se avaliar a qualidade do atendimento da AMC; e (5) análise dos resultados obtidos a partir do estudo dos dados tabulados, permitindo avaliar a qualidade do atendimento da AMC à luz de seus usuários.

O trabalho teve com objetivo específico inicial conhecer a rotina de processos de atendimento pessoal da AMC, em que todos estes foram observados e registrados.

O segundo objetivo específico trouxe à tona as cinco dimensões do método SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia) foram levantadas e transformadas em perguntas do questionário.

O terceiro objetivo específico pautou-se sobre o levantamento da atual situação da satisfação do atendimento pessoal da AMC por parte de seus clientes, realizando uma análise das respostas tabuladas e feitos gráficos de “pizza” em porcentagem para facilitar a visualização dos resultados observados, levando em consideração os atores envolvidos e as relações entre eles.

O último objetivo específico foi atingido ao analisar criticamente os dados e informações referentes ao processo de atendimento pessoal da AMC. Verificou-se uma excelente aceitabilidade por parte dos usuários. Destaque-se que os índices de concordância ficaram todos com níveis maiores que 95% de concordância. As discordâncias mostraram-se pontuais e podem ser relativizadas por questões pessoais externas ao próprio atendimento.

Com o intuito de melhorar os processos da empresa e acelerar o seu desenvolvimento, sugeriram-se ações de melhorias. As ações sugeridas situam-se no âmbito de um Gerenciamento de Relacionamento de Cliente ou CRM com despachantes, locadoras e outros que são freqüentadores assíduos da loja de atendimento para constante avaliação de serviços e tecnologias e alinhamento estratégico da Ouvidoria com o atendimento.

O objetivo geral do trabalho foi atendido ao se avaliar que a qualidade do atendimento pessoal da AMC foi considerada muito satisfatória por ampla maioria dos clientes da amostra aleatória selecionada. Os itens “concordo integralmente” e “concordo parcialmente” obtiveram índices predominantes em todos os quesitos respondidos.

No início do trabalho foi levantada a hipótese que o atendimento pessoal da AMC é bem avaliado pelos seus usuários, desta forma os clientes são atendidos de forma satisfatória. Conclui-se que esta hipótese foi confirmada, pois grande parte dos critérios de avaliação do serviço foi muito positiva, conforme o modelo SERVQUAL.

A constatação da falta de abordagem sobre os serviços prestados em autarquia e repartições públicas é generalizada. Novos campos de pesquisa se abrem a partir dos resultados obtidos neste trabalho, tanto no campo teórico quanto no prático. Recomenda-se:

1. À Prefeitura de Fortaleza, a avaliação da qualidade de serviços prestados pelas Secretarias Executivas Regionais e outras autarquias como a Agência Reguladora de Fortaleza (ARFOR) e a Empresa Técnica de Transporte Urbano de Fortaleza (ETUFOR);

2. No enfoque do trânsito, a extensão desta pesquisa a outras instituições de serviços públicos considerados relevantes como o Departamento Estadual de Trânsito, DETRAN e o Departamento de Edificações e Rodovias (DER), antigo DERT;

3. Aos gestores de serviço público, a avaliação da autonomia e *empowerment* dos envolvidos com o atendimento ao usuário/consumidor.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, R.M.V.T; MACEDO, M.A.S. **Gestão da qualidade em serviços: um estudo de Caso na UfruralRJ**. XXII ENEGEP. Anais eletrônicos. 1 CD-ROM. Curitiba. 2002.

ALBRECHT, K. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALMEIDA, S.. **Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

AMC. **Sítio da Autarquia municipal de trânsito, Serviços Públicos e de Cidadania de Fortaleza**. Disponível em www.amc.fortaleza.ce.gov.br. Disponível em 28 set. 2007.

ABTD. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1992.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2005.

BRASIL, Lei Federal nº 8.078, de 11 de novembro de 1990 que regulamenta o código de defesa do consumidor. Brasília-DF, 1990.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2 ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CARDOSO, Carmem, CUNHA, Francisco Carneiro da. **Tecnologia de Atendimento: cultura de prestação de serviços**. Recife: Tecnologia Gerencial & Informática 1994.

COELHO, C. D. A. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação em um colégio de ensino fundamental e médio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 178 f. Florianópolis: UFSC, 2004.

CORRÊA, Henrique L e CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L e CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, F.L. da; **Programa de Estudos e pesquisas em reforma de Estado e governança**. RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 1, p. 267-70, jan/fev, 2000.

COSTA, S.G. **Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado**. *Rev. de Adm. Pública*. Rio de Janeiro 40(1):7-25, Jan./Fev. 2006

COUTINHO, M. J. V., **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**, Brasília ENAP, Revista do Serviço Público, Ano 51, n.3, jul-set 2000.

DEMING, W. Eduard. **Qualidade: a revolução da administração**. Ed. Marques Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DETRAN. Sítio do Departamento estadual de trânsito. Dispõe de informações e estatísticas de trânsito do Ceará. Disponível em www.detran.ce.gov.br. Acesso em 07 fev. 2008.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Clientes de bancos - Mau atendimento é principal queixa**. Caderno Negócios. Edição de 16 jan. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, C. A. F. de. **Qualidade no prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 09, n. 3, p. 53-64, julho/ setembro. 2002.

FADUL, E.M.C. **Reforma do Estado e serviços públicos? Transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social?** Revista de administração, São Paulo, V. 34, n.º 1, p. 70-78, jan/mar, 2000.

FARIAS, S. A. **Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade**. 1998. 218 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; SAUER, Leandro; BORGES, Gerusa Rodrigues Cruvenal; BELIZARIO, Jaqueline Bortoleto. **Método SERVQUAL: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas.** Artigo XIII SIMPEP. São Paulo: UFMS, 2006.

FDC. **Rumos da modernidade empresarial: antologia de artigos e entrevistas.** v. 2. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, A.L.P.; COSTA, H.G. **Uma análise multicritério para a classificação da qualidade de serviços utilizando o método ELECTRE TRI.** Anais eletrônicos. 1 CD-ROM. XXIII ENEGEP. Ouro Preto-MG. 2003.

GIANESI, Irineu F. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANGRANDE, V. & FIGUEIREDO, J. C. **O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial.** São Paulo: Editora Gente, 1997.

GILBERT, G. R.; NICHOLLS, J. A. F.; ROSLOW, S. **A mensuração da satisfação dos clientes do setor público,** Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP. Ano 51, n. 3, jul-set. 2000.

GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria da qualidade: auditoria, qualidade e fraudes – novos desafios.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GONI, A.T.T. **O que entendemos por capacitação? Fundamentos e considerações para a prática.** Projeto Banco do Nordeste/PNUD. Série cadernos temáticos nº 03. Recife, 1998.

GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUARIENTI, A.; POLL, M. T.; BR SOLIN, R. R.; GODOY, L. P. **Avaliação da Qualidade percebida em Serviços através da Escala SERVQUAL**. XXVI ENEGEP. Anais eletrônicos. 1 CD-ROM. Fortaleza. 2006.

GUIMARÃES, T. de A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 3, p. 125-40, mai/jun, 2000.

HESKETT, J.L.; SASSER JR, W.E.; HART, C.W.L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HORORITZ, J.. **Qualidade de serviço: A batalha pela conquista do cliente**. São Paulo, Nobel, 1993.

IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, **Suplemento de Serviços Audiovisuais da Pesquisa Anual de Serviços**, 2005.

IDEC. Sítio do Instituto brasileiro de defesa do consumidor. Disponível em: www.idec.org.br. Acesso em 24 nov. 2007.

JURAN J. M; GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade. Handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. V. 1. São Paulo: Makron, Mc Graw – Hill, 1991.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20 ed. atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KAPLAN, D. I. **Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, caos práticos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. Dissertação de mestrado (Engenharia de Produção). São Carlos: USP, 2006.

MIGUEL, P. A. C. e SALOMI, G. E. **Uma revisão dos modelos para medição de qualidade em serviços**. *Revista Produção*, v. 14, p. 12 -30, n. 1, 2004.

MONTE, E.F. **Administração estratégica de serviços: aspectos da compreensão dos clientes**. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v2, n. 5, 2 sem 1997.

MOTTER, J. **Consumidor Desrespeitado**. *Rev. Tudo*, 60, 16-17. 2002

NASSUNO, M. **Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos**. Pesquisa ENAP. Abril 2001. pesquisa@enap.gov.br.

OCDE – **Public Management Service. Putting Citizens First: Portuguese experience in public management reform**. Paris: OCDE, 1996.

OSBORNE, D.; GEABLER, T.; **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília – DF: MH Comunicação, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, L.C.B. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. *RAP*, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 4, p. 7-26, jul/ago, 2000.

QUINTEIRO, T.; BARBOSA, M.L. de O.; OLIVEIRA, M.G. de; **Um toque de clássicos? Durkheim, Marx e Weber**, Belo Horizonte? UFMG, 1995.

SARAIVA, L.A.S.; CAPELÃO, L.G.F.; **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?** *RAP*, rio de Janeiro, V. 34, n.º 2, p. 59-77, mar/abr, 2000.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw Hill, 2006.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da Experiência do Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed, Atlas, 2002.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Editora Harper e Row do Brasil, 1981.

TEIXEIRA, J. H.; CAMARGO, R. L.; SALOMÃO, S. M., **Reconstrução da administração pública: aspectos do caso brasileiro**. RAUSP v.34 n.1 jan-mar, 1999.

UNRUH, J. A.. **Bons clientes, ótimos negócios. Construindo relações duradouras com seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZULZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.