

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Helen de Campos

**ESTUDO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO
PRESTADO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Taubaté – SP
2017

Helen de Campos

**ESTUDO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO
PRESTADO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof.^a M.^a Vilma da Silva Santos

Taubaté – SP

2017

HELEN DE CAMPOS

**ESTUDO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO PRESTADO NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.^a Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.^a Dra. Rose Lima de Moraes Campos

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. M^o Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.^a M.^a Marlene Ferreira Santiago (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

À minha família, aos colegas de sala e a todos os professores que contribuíram para que este aprendizado se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela grandiosa oportunidade de realizar este curso.

Aos professores, em especial à minha orientadora professora Vilma, pela dedicação e paciência para que eu pudesse realizar este trabalho.

À minha mãe, por ser um exemplo de otimismo e perseverança.

Ao meu pai, pelo incentivo aos meus estudos e ao desenvolvimento profissional.

Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.

Érico Veríssimo

RESUMO

A qualidade é um requisito essencial para qualquer organização e a sua definição remete à necessidade de ser eficiente e eficaz na interação entre os meios que têm influência direta nos seus objetivos. Dessa forma, pode ser conceituada como atividade que fornece harmonia a fim de que os objetivos organizacionais sejam executados para se alcançar a excelência. No panorama atual, a oferta de um serviço de qualidade ao cliente do setor público é uma preocupação constante nas organizações públicas, que devem realizar mudanças na sua estrutura e nas práticas de gestão orientadas para esse fim. A qualidade no setor público é de grande importância e deve ser consolidada por meio de um sistema de gestão e um bom planejamento estratégico. Trata-se de uma ferramenta que faz com que a organização exceda as expectativas do cliente/munícipe que está cada vez mais bem informado acerca dos direitos referentes ao setor público. Este estudo tem por objetivo avaliar o grau de satisfação dos clientes/munícipes com relação ao atendimento prestado pelos servidores/atendentes do setor de atendimento público de um órgão municipal. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória e com apoio de uma pesquisa realizada pelo órgão público municipal, a pesquisadora procurou medir o nível de satisfação da qualidade dos serviços prestados pelos servidores/atendentes por meio das respostas dos clientes/munícipes que se prontificaram a responder às perguntas do questionário. Com a pesquisa observou-se um baixo nível do grau de satisfação do munícipe de Taubaté que busca atendimento no órgão público e que os serviços prestados pelos servidores/atendentes não estão adequados, demandando melhorar o atendimento com novas práticas de gestão que redefinam o relacionamento com o cliente/munícipe, uma vez que melhorar o atendimento é criar uma cultura interna voltada para a resolução constante dos problemas dos clientes.

Palavras-chave: Grau de satisfação. Atendimento ao cliente. Qualidade.

ABSTRACT

Quality is an essential requirement for any organization and its definition refers to the need to be efficient and effective in the interaction between the means that have a direct influence on its objectives. In this way, it can be conceptualized as an activity that provides harmony so that the organizational objectives are executed to achieve excellence. In the current scenario, the provision of a quality service to the public sector customer is a constant concern in public organizations, which must make changes in its structure and management practices, oriented towards this end. Quality in the public sector is of great importance and must be consolidated through a management system and good strategic planning. It is a tool that makes the organization exceed the expectations of the client / citizen who is increasingly well informed about public sector rights. This study aims to evaluate the degree of satisfaction of clients / residents with regard to the service rendered by the servers / attendants of the public service sector of a municipal agency. For that, an exploratory bibliographic research was carried out. With the support of a survey carried out by the municipal public agency, the researcher sought to measure the level of satisfaction of the quality of the services provided by the servers / attendants through the responses of the clients / residents who were prepared to answer the questions of the questionnaire. The survey revealed a low level of satisfaction of the Taubaté citizen who seeks care in the public agency and that the services provided by the servers / attendants are not adequate, demanding to improve service with new management practices that redefine the relationship with the client / citizen, since improving service is to create an internal culture focused on the constant resolution of customer problems.

Key words: Degree of satisfaction. Customer service. Quality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes	23
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.....	23
Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes.....	24
Gráfico 4 – Informações prestadas atendem às necessidades dos munícipes?	25
Gráfico 5 – Os servidores/atendentes têm conhecimento suficiente?.....	25
Gráfico 6 – Os servidores/atendentes são solícitos e cordiais?	26
Gráfico 7 – Os servidores/atendentes se mostram dispostos e costumam fazer distinção de pessoas?	26
Gráfico 8 – O atendimento é pontual e com qualidade?	27

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo do Trabalho	11
1.2 Delimitação do Trabalho.....	11
1.3 Justificativa do Trabalho.....	11
1.4 Metodologia do Trabalho.....	12
1.5 Organização do Trabalho	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Qualidade	14
2.1.1 Fundamentos da qualidade	15
2.1.2 Conceito de gestão da qualidade	16
2.2 Atendimento	17
2.2.1 Qualidade voltada ao atendimento do cliente.....	17
2.2.2 Atendimento de qualidade no serviço público	19
3 QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	22
3.1 Serviço Público.....	22
3.2 Dados obtidos com a pesquisa	22
3.2.1 Análise dos resultados	27
3.2.2 Plano de ação para melhoria do serviço prestado	28
4 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

A empresa precisa estar totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento ao cliente, porque ele é o principal centro de atenção de toda a companhia. Todos os colaboradores devem estar cientes e comprometidos com a visão de excelência em atendimento ao cliente (BEE, 2002).

Normalmente, há quatro elementos essenciais envolvidos no atendimento de qualidade ao cliente (BEE, 2002):

- **Adequação:** seu serviço é o que o cliente realmente quer, ele atende às necessidades dele?
- **Consistência/confiabilidade:** seu serviço corresponde sempre a um mesmo padrão?
- **Oportunidade:** o atendimento é oferecido quando o cliente precisa e durante um período de tempo razoável?
- **Satisfação:** o atendimento é oferecido de modo a representar uma experiência agradável para o cliente, ou seja, você é simpático e prestativo, mostra interesse e/ou preocupação?

O atendimento ao público corresponde ao ato de cuidar, de prestar atenção às pessoas que se recebe ou se mantém contato. Requer de quem pratica muita responsabilidade e respeito (GARVIN, 2002).

Para isso, é fundamental compreender que atender às pessoas com qualidade não é apenas tratá-las bem, com cortesia, é mais do que isso, é nunca prometer o que não pode cumprir, é fazer o que estiver ao seu alcance, é superar as suas expectativas, sempre com muito respeito e educação, tratando-as da mesma maneira que gostaria de ser tratado.

No serviço público existe o mito de que os servidores estão definitivamente estabilizados e com isso são projetados para fazer especificamente o que seu setor define e nada mais, tornando-se, na maioria das vezes, vago e insuficiente na sua prestação de serviço (GARVIN, 2002).

Já o contribuinte fica cada vez mais distante da qualidade desejada dos serviços públicos, e quando se trata de qualidade no atendimento em instituição pública percebe-se que essa qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e atendimento das expectativas dos cidadãos. Além disso, o

compromisso com aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes é condição para a manutenção da qualidade no atendimento (GARVIN, 2002).

1.1 Objetivo do Trabalho

Apresentar o resultado de uma pesquisa sobre o grau de satisfação com relação ao atendimento prestado pelos servidores/atendentes do setor de atendimento público de um órgão municipal.

1.2 Delimitação do Trabalho

Este trabalho limita-se a tratar especificamente da qualidade no atendimento ao cliente/munícipe que procura o serviço público para solucionar o seu problema ou simplesmente sanar uma dúvida.

A partir da visão geral da razoabilidade no padrão de atendimento encontrada no serviço público, busca-se empregar estudos para medir o atendimento por meio da aplicação de um questionário, *in loco*, em um período de dez dias: de 2 a 12 de maio de 2017, em um órgão municipal na cidade de Taubaté.

1.3 Justificativa do Trabalho

As exigências da atualidade mudaram a relação entre o servidor que realiza o atendimento e o cidadão usuário dos serviços públicos. O cidadão demanda melhores serviços e exige melhor gestão dos recursos e do patrimônio público.

Quando a percepção e as expectativas do usuário sobre a prestação de serviços são maiores que a qualidade do atendimento recebido tem-se a insatisfação e quando essas expectativas são atingidas ou superadas tem-se um cidadão satisfeito com o serviço público (DESIDÉRIO, 1997).

Nesse novo cenário, com o comprometimento das pessoas é possível antecipar-se às novas necessidades e expectativas em um conjunto de ações que busquem viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes, além de modelos de gestão mais democráticos e mudanças significativas na melhoria de processos e serviços.

A gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de maior eficiência na prestação dos serviços, constituindo peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

Assim, a excelência no atendimento é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização direcionadas a identificar as necessidades dos seus usuários, procurando atender suas expectativas, criando ou elevando o seu nível de satisfação (DESIDÉRIO, 1997).

1.4 Metodologia do Trabalho

A metodologia é a “explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método adotado para realização da pesquisa”, ou seja, é a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa (SEVERINO, 2000, p. 12).

Neste estudo utilizou-se, basicamente, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória, a partir de material já publicado e disponibilizado em *sites* na *internet*. O universo da pesquisa foi composto pelos clientes/municípios que buscaram os serviços de atendimento de um órgão público municipal localizado na cidade de Taubaté (SP), perfazendo um total 107 pessoas atendidas no período de dez dias, de 2 a 12 de maio de 2017, e assim utilizou-se uma pesquisa documental.

Já a amostra ficou centrada em apenas 92 respondentes (clientes/municípios) que quiseram responder às perguntas do questionário elaborado pelo órgão público, que procurou medir o nível de satisfação da qualidade dos serviços prestados pelos servidores/atendentes.

1.5 Organização do Trabalho

A organização deste trabalho se estrutura em quatro seções que estão descritas da seguinte forma:

Na primeira seção encontram-se a introdução, o objetivo, a delimitação e justificativa, a metodologia, e a organização. A segunda apresenta a revisão da literatura, com assuntos referentes à qualidade. A terceira seção traz os dados

colhidos na pesquisa realizada pelo órgão público municipal com os clientes/munícipes. A quarta seção traz a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Qualidade

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. “Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição” (PALADINI, 1997, p. 8).

É vista também como uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula (PALADINI, 1997, p. 8).

Para Lobos (1991, p. 14), “a qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Ela reside em tudo o que se faz e não apenas no que se tem como consequência disso”. Ou, em outras palavras, todos os processos de uma determinada atividade são importantes; se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o produto final terá qualidade.

Assim, a qualidade é simultaneamente um atributo e uma propriedade inerente às coisas, que permite que sejam comparadas com outras da mesma tipologia ou natureza (DEMING, 1990).

Existem múltiplas perspectivas a partir das quais se pode definir a qualidade. Marques (1997) cita que quando se referir a um produto em si, a qualidade consiste em distinguir-se qualitativa e quantitativamente a alguma particularidade ou característica requerida.

Para Marques (1997), ao se referir ao fato de se utilizar algo, a qualidade implica em satisfazer as necessidades e os desejos. Significa, portanto, que a qualidade de um produto depende da forma como responde às preferências do cliente. Também se pode dizer que a qualidade significa fornecer/oferecer valor ao cliente, consumidor ou utilizador do produto ou serviço.

2.1.1 Fundamentos da qualidade

A qualidade pode ser definida como a capacidade para atingir os objetivos operacionais visados. A Associação Brasileira de Normas Técnicas-ABNT define a qualidade na norma ISO 8402 (1994, p. 3) como “conjunto das características de uma entidade que lhe conferem a aptidão para satisfazer necessidades expressas e implícitas”. Já na norma ISO 9000 (2000, p. 5) como a “aptidão de um conjunto de características intrínsecas para satisfazer exigências”.

Na prática, Carpinetti (2012) cita que a qualidade se divide em duas formas:

- **qualidade externa:** corresponde à satisfação dos clientes, ou seja, fornecer um produto ou serviços conforme as expectativas dos clientes, fidelizá-los e, assim, melhorar a sua cota de mercado. Os beneficiários da qualidade externa são os clientes de uma empresa e os seus parceiros externos. Esse tipo de estratégia deve passar pela escuta dos clientes e também levar em conta as necessidades implícitas, não expressas pelos beneficiários; e
- **qualidade interna:** corresponde à melhoria do funcionamento interno da empresa. A finalidade da qualidade interna é implementar meios que permitam descrever o melhor possível a organização, localizar e limitar o mau funcionamento. Os beneficiários da qualidade interna são a direção e o quadro de funcionários da empresa. A qualidade interna passa geralmente por uma etapa de identificação e formalização dos processos internos realizados, graças a uma diligência participativa.

Carpinetti (2012) relata que o objeto da qualidade é propor uma oferta adaptada aos clientes, com processos controlados, garantindo que a melhoria não será traduzida em um custo adicional geral.

Em definitivo, Carpinetti (2012) continua descrevendo que para as empresas do setor privado, não se trata tanto de responder de maneira exaustiva às expectativas dos clientes (zero defeito), mas atender melhor do que os concorrentes. No setor público, a qualidade visa o uso controlado dos fundos públicos para fornecer um serviço adaptado às exigências dos cidadãos.

Conforme Barros (1991), o oposto da qualidade, a chamada não-qualidade, também possui um custo, pois é mais dispendioso corrigir os defeitos ou erros do que fazer corretamente desde o início.

Por outro lado, Barros (1991) menciona que o custo da não-qualidade é ainda maior quando ela é detectada tardiamente. Assim, por exemplo, refazer um produto defeituoso custará, no final, mais do dobro do preço da produção inicial realizada corretamente.

A diferença de preços será menor se o defeito for detectado durante a produção e não pelo cliente, considerando a insatisfação do cliente, o tratamento do incidente, acompanhamento do cliente e despesas de transporte.

2.1.2 Conceito de gestão da qualidade

Miranda (1994, p. 24) descreve o conceito de gestão da qualidade como algo que está ligado à “necessidade de organizar os processos de um departamento e de toda a empresa, estabelecendo padrões de qualidade no desempenho das atividades”.

O objetivo é criar um modelo de excelência que sirva de guia para os resultados alcançados, garantindo que o produto final seja o melhor possível, agradando e fidelizando o cliente (MIRANDA, 1994).

Ao adotar um sistema de gestão de qualidade, “a organização consegue controlar e melhorar seus processos de forma rápida”. Além disso, ao estabelecer minuciosamente o melhor modo de proceder, a empresa evita que as atividades sejam feitas de forma errônea e que possam interferir na qualidade final do produto ou serviço (MIRANDA, 1994, p. 31).

A NBR ISO 9001 é uma normativa que estabelece uma série de padrões de excelência de qualidade, e é a principal referência quando se menciona um sistema de gestão da qualidade. Muitas empresas se esforçam para se adequar às normas estabelecidas pela ISO 9001, de modo a conquistar essa certificação e mostrar ao cliente que o seu produto tem qualidade (ROTH, 2011).

Os benefícios de um sistema de gestão da qualidade e produtividade são diversos: maior lucro, aumento da satisfação dos clientes, aumento da capacidade competitiva perante a concorrência, redução dos custos, celeridade aos processos, maior motivação dos colaboradores, melhorias nas práticas de gestão e maior desenvolvimento das competências e conhecimentos dos colaboradores (ROTH, 2011).

2.2 Atendimento

Na atualidade, as organizações para reter clientes deverão identificar, desenvolver, envolver e reconhecer funcionários-chave, pois as que são incapazes de modificar seus sistemas de recursos humanos para atender às realidades do futuro, perderão vantagem competitiva (GRÖNROOS, 1997).

O atendimento é considerado como tudo o que se faz para a pessoa que adquire um produto ou serviço e, assim, a principal função do atendente é representar a organização para os clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas, enfim, dispensando um tratamento que gere satisfação, segurança e tranquilidade ao cliente (GRÖNROOS, 1997).

O atendimento ao público é um serviço complexo, por ser uma atividade mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades.

O serviço de atendimento ao público é, então, um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico ambientais (GRÖNROOS, 1997).

Para isso, sabe-se que depende muito mais das pessoas em si, e se cada um fizer um mínimo de esforço para atender bem a empresa como um todo colherá melhorias significativas.

2.2.1 Qualidade voltada ao atendimento do cliente

O fator qualidade no atendimento ao cliente/usuário “deve ser levado em consideração por empresas que não querem estar fadadas ao fracasso. Os clientes têm poder, pois o que eles dizem é muito importante” (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 61).

Além disso, não se pode reservar a atenção e o cuidado apenas para os melhores, mais rentáveis e desejáveis clientes, uma vez que existem ferramentas à disposição para aumentar exponencialmente esse tipo de atenção a todos (SILVA; ZAMBON, 2012).

A excelência no atendimento vem sendo considerada “um dos maiores diferenciais competitivos em relação ao atendimento ao público”, porque a primeira

impressão é a que fica, é o impacto principal, portanto é essencial uma abordagem e um comportamento positivo”, além da boa aparência e higiene. No caso de um atendimento ao público isso é de importância vital para a qualidade do serviço prestado (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 66).

Os maiores clientes atuais “partilham do mesmo ambiente global com a *internet* e as redes sociais, em que as informações de como os clientes são tratados podem facilmente se espalhar a centenas de outros clientes atuais e potenciais”. Dessa maneira, é fundamental investir em qualidade para atendê-los cada vez melhor (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 66).

Todos os clientes têm necessidades, desejos ou expectativas, então, entender tais elementos é fundamental para quem deseja conquistá-los. Em primeiro lugar, é necessário que se entenda os diferentes conceitos de necessidades, desejos e expectativas, para se entender como esses conceitos se aplicam aos clientes nos diferentes papéis que normalmente exercem, de compradores, pagantes e usuários; e, por fim, procurar oferecer a eles o que almejam (SILVA; ZAMBON, 2012).

O atendimento não pode ser confundido com tratamento, ambos são fundamentais e complementares. O bom atendimento começa com a decisão do cliente em procurar a empresa para solucionar o seu problema (NEWELL, 2000).

Diante de uma demanda específica, o cliente espera que a empresa demonstre cortesia e eficiência no atendimento. Conforme a solução ou resposta oferecida, o cliente pode retornar em outras ocasiões (NEWELL, 2000).

O atendimento é um processo, e o primeiro passo deve ser dado na direção da qualidade e no aprimoramento da imagem que o cliente terá da empresa/órgão. Ainda que este não queira adquirir de imediato determinado produto ou serviço, a empresa deve considerar que a pesquisa ou a troca de informações faz parte do processo de atendimento (NEWELL, 2000).

Ao admitir essa condição, a empresa reforça sua imagem frente ao cliente e dá início a um relacionamento que pode ser duradouro. As empresas que terão sucesso são aquelas que reconhecem a atual revolução dos clientes e estão plenamente preparadas para enfrentar o desafio com o mais alto padrão de serviço a eles oferecido (NEWELL, 2000).

A qualidade nos serviços deve ser a meta principal de toda organização, bem como sua mais importante estratégia de *marketing*, porque ela é o segredo para a

sobrevivência na próxima década. Os desafios enfrentados mudarão ao longo dos anos, mas permanecerão focalizados na elevação do nível de serviços e da satisfação proporcionada aos clientes (DESATNICK; DETZEL, 1995).

À medida que se avança no século, descobre-se que os valores humanos dos serviços e a preocupação com as pessoas começam a prevalecer cada vez mais nas organizações. É preciso um novo vocabulário, que se aplique especificamente de modo a fazer negócios centrados nos clientes e orientados para os serviços (DESATNICK; DETZEL, 1995).

2.2.2 Atendimento de qualidade no serviço público

É importante que a empresa pública treine pessoas para que sintam prazer em servir e que se sintam motivadas pelo desafio constante de sanar os problemas e/ou dúvidas dos clientes/usuários. A equipe de atendimento ao cliente deve ser uma unidade transformadora dentro do órgão, onde os problemas e dúvidas são transformados em satisfação e fidelização (MILET, 1997).

Nenhum cliente compra um produto ou serviço para ter problemas com o serviço de atendimento: “não existe algo mais frustrante que investir dinheiro em um produto ou serviço e, na verdade, ter adquirido um problema” (MILET, 1997, p. 48).

Quando um cliente se sente servido, naturalmente se sente motivado a falar bem da empresa, portanto, conceituar os diferentes tipos de envolvimento que podem acontecer entre atendente e cliente pode ajudar a empresa a entender melhor que tipo de atendimento ela tem oferecido (MILET, 1997, p. 51):

- **Simpatia:** ser afetado pelo que a outra pessoa está sentindo.
- **Empatia:** se colocar no lugar do outro para melhor atendê-lo, conhecê-lo ou servi-lo.
- **Antipatia:** ter aversão ao outro, ignorando-o ou repelindo-o. Mantenha a comunicação S.C.O.T.: segurança, clareza, objetividade e transparência.

No momento do atendimento é fundamental “expor as informações de forma clara e direta”. A locução deve ser bem compreendida, pois é importante que a informação seja transmitida de forma que não confunda o cliente (MONTEIRO, 1991, p. 71).

Nem sempre falar mais significa passar mais informação. “O cliente não espera buscar ajuda com alguém cheio de dúvidas e incertezas. Nem sempre o

atendente tem a resposta, mas enrolar ou inventar uma solução não é o caminho” (MONTEIRO, 1991, p. 71).

O atendimento é o reflexo da empresa e caso não haja segurança na mensagem passada ou ocorra mau atendimento, a imagem da equipe acaba sendo prejudicada e “pode ser que a empresa perca clientes por causa dos problemas de atendimento ao cliente, portanto, manter um contato contínuo com o cliente ajuda até a melhorar o ambiente no trabalho com os colegas da equipe” (MONTEIRO, 1991, p. 75).

Um bom atendimento é pautado pelo tratamento profissional empreendido ao cliente e deve fugir das respostas padrões e dos processos estagnados, tão comuns nessa área. Deve ter, também, uma linguagem adequada ao cliente, com um vocabulário simples e claro (RUTKOWSKI, 1998).

Assim, não se devem utilizar palavras difíceis ou termos técnicos, expressões que transmitam incerteza, tratamento íntimo, diminutivos, gerúndios, expressões regionais e gírias (RUTKOWSKI, 1998).

Além disso, não se deve apenas vender um produto ou serviço, mas oferecer uma solução que possa transformar a vida do cliente. As pessoas buscam soluções para os seus problemas e objetivos, e o papel de quem atende a essas pessoas é oferecer uma solução (RUTKOWSKI, 1998).

Em geral, muitos profissionais que lidam com o público acabaram gerando insatisfação, pois querem oferecer uma solução sem terem conhecido o problema do cliente em detalhes. Deve-se saber ouvir, ter paciência e então ser objetivo naquilo que ofertar (RUTKOWSKI, 1998).

Todo e qualquer atendimento deve ser como se fosse o primeiro. Muitos atendem com excelência quando se trata do primeiro contato e de uma nova oportunidade de negócio, mas deixam a desejar após o cliente retornar para o próximo negócio. Deve-se atender todo cliente como se fosse a primeira vez, com alegria, bom-humor e de maneira acolhedora (RUTKOWSKI, 1998).

Deve-se também oferecer alternativas e atenção nas respostas e se o cliente tem um problema ou objetivo, ele está à procura de uma solução e ouvir uma resposta negativa não traz satisfação (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000), deve-se ter uma solução imediata para o problema do cliente, mostrar uma visão que talvez ele ainda não tenha contemplado. Dê opções para o cliente e mostre que ele tem poder de escolha. Seja rápido e ágil para

solucionar o problema, pois o bom atendente sabe vivenciar o senso de urgência do cliente, que fica surpreso e satisfeito quando a sua necessidade é rapidamente solucionada. É preciso, então, buscar aperfeiçoar-se para ser capaz de solucionar o problema do cliente com cada vez mais eficiência e eficácia.

O cliente deve ser tratado como um parceiro, pois ele não gosta de ser visto como um 'alvo a ser atingido'. Mais precisamente, as pessoas buscam desenvolver-se e vivem de relacionamentos, portanto, trate seus clientes como parceiros, com troca de conhecimentos e de ajuda mútua (KOTLER, 2000).

Não deixe o cliente sair sem uma resposta e faça isso de maneira que ele queira retornar em uma oportunidade futura. Faça um bom atendimento e ele se lembrará quando tiver uma necessidade semelhante.

Coloque-se no lugar dele, se em um momento se encontrar na posição de vendedor ou atendente, em outros momentos também é consumidor/usuário de outras empresas e também deseja qualidade no atendimento.

Diante de cada atendimento que for realizar questione-se: como gostaria de ser atendido nessa situação? No caso do meu cliente, o que é importante para ele? (KOTLER, 2000, p. 86).

Há diversas dicas, normas, sugestões e manuais disponíveis no mercado sobre como atender com excelência, e a mais importante delas e unanimidade entre os estudiosos é compreender as necessidades do cliente.

Ainda em relação ao cliente, segundo Kotler (2000),

precisa conhecê-lo, saber o que ele deseja para poder atendê-lo. Para que isso aconteça, é necessário ter, de forma bastante clara, o perfil de quem está procurando seu serviço/produto. Quais as necessidades do seu cliente? Do que ele precisa? (KOTLER, 2000, p. 87).

3 QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

3.1 Serviço Público

São todas as atividades administrativas executadas pelo Poder Público de forma direta ou indireta, ou por colaboração de particulares sob regime de direito público (concessão ou permissão), sob normas e controles estatais para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado (MEIRELLES, 2007).

O estudo de caso ocorre em uma instituição pública localizada na cidade de Taubaté, que presta atendimento ao cliente/munícipe que procura o serviço público para solucionar o seu problema ou simplesmente sanar uma dúvida.

A qualidade do serviço público não é mensurável pela “conquista de um mercado de clientes”, já que há um universo de clientes já definido, no entanto, a não correlação com o mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade (DEMING, 1990, p. 5).

“Deve-se, desta forma, atender aos objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público a ser prestado à sociedade, primando pela excelência no atendimento” (DEMING, 1990, p. 5).

Como são as maiores prestadoras de bens e serviços à população, que por sua vez depende da qualidade e agilidade da prestação desses serviços, foi nesse contexto que o órgão público municipal elaborou uma pesquisa para aplicá-la na comunidade que utiliza dos serviços prestados no intuito de medir a qualidade no atendimento ao público, uma vez que a percepção de cada um para qualidade varia muito.

3.2 Dados obtidos com a pesquisa

O órgão municipal em que se realizou a pesquisa conta com cinco servidores públicos, neste estudo descritos como ‘servidores/atendentes’, para atender no balcão, a comunidade taubateana e o cliente/munícipe.

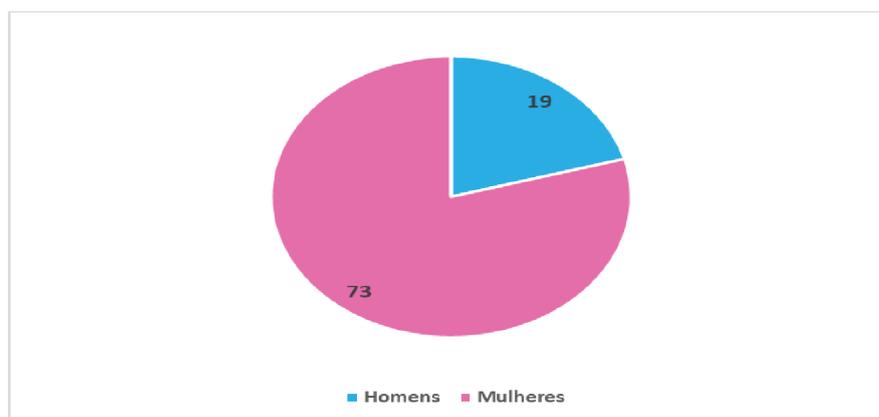
Os servidores exercem diversas funções, que abrangem desde o pré-atendimento geral, onde se faz uma triagem e direcionamento do cliente/munícipe

encaminhando-o ao serviço que procura, à emissão de taxas, protocolos, abertura, consulta e movimentação de processos, entrega de documentos e arquivamento dos processos.

O questionário foi aplicado pelo órgão público no período de dez dias, de 2 a 12 de maio de 2017, para medir o nível de satisfação da qualidade dos serviços prestados pelo órgão à população/comunidade que o procura.

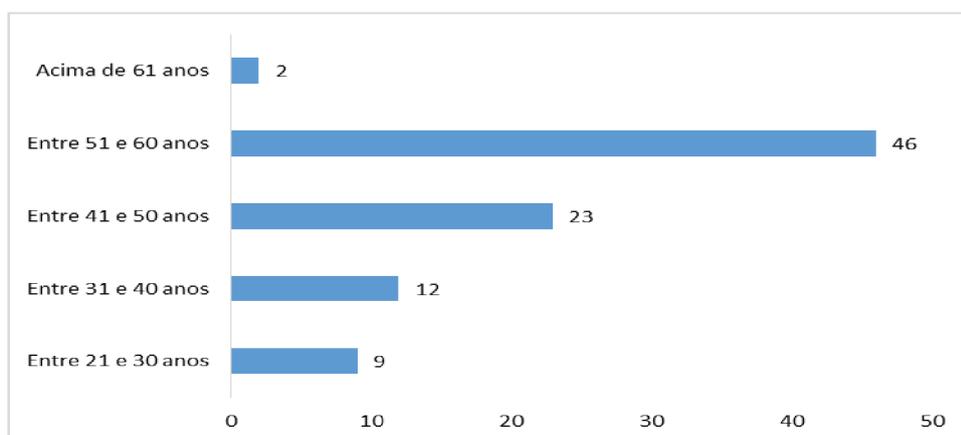
Nesse período 107 pessoas foram atendidas, mas apenas 92 quiseram responder ao questionário elaborado pelo órgão, uma vez que não era item obrigatório ao requisitante do serviço. O gênero dos respondentes encontra-se descrito no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes



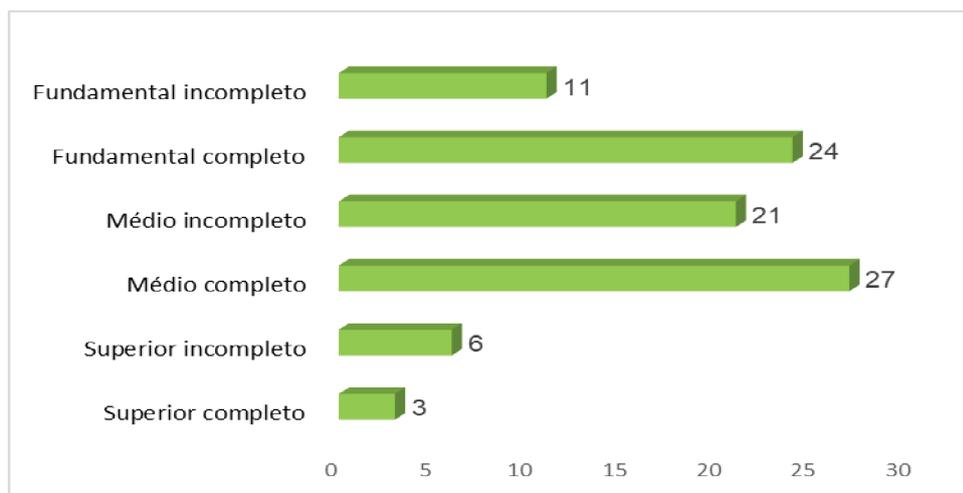
Dos respondentes da pesquisa 73 são do gênero feminino e 19 do masculino. Quanto à faixa etária, 46 encontram-se entre 51 e 60 anos. As demais faixas encontram-se descritas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes



Como descrito anteriormente, 46 respondentes correspondem à faixa etária entre 51 e 60 anos; seguidos por 23 que têm entre de 41 e 50 anos, e 12 que estão na faixa etária entre 31 e 40 anos. Já nove respondentes têm entre 21 a 30 anos, e acima de 61 anos apenas dois. A formação dos respondentes está demonstrada no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes



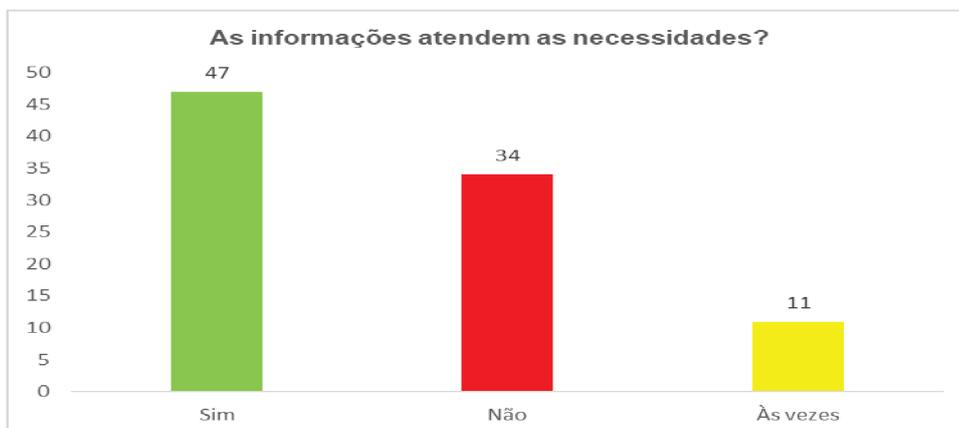
Quanto à escolaridade observa-se, no Gráfico 3, que a maioria, 27 respondentes, tem ensino médio completo; 24 têm o fundamental completo; 21 o médio incompleto; 11 o fundamental incompleto, três o superior completo e seis o incompleto.

Em relação aos serviços prestados pelos servidores/atendentes do órgão público municipal, o questionário procurou levantar as seguintes informações:

1. As informações prestadas pelos servidores/atendentes atendem às necessidades dos munícipes?
2. Os servidores/atendentes têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos munícipes?
3. Os servidores/atendentes mostram-se solícitos para atender às perguntas dos munícipes e prestam o serviço de maneira cordial?
4. Os servidores/atendentes estão sempre dispostos a ajudar os munícipes, sem fazer distinção entre as pessoas?
5. O serviço de atendimento prestado ocorre de maneira pontual e de qualidade?

Em relação às informações prestadas pelos servidores/atendentes, se atendem às necessidades dos munícipes, o Gráfico 4 traz as seguintes informações:

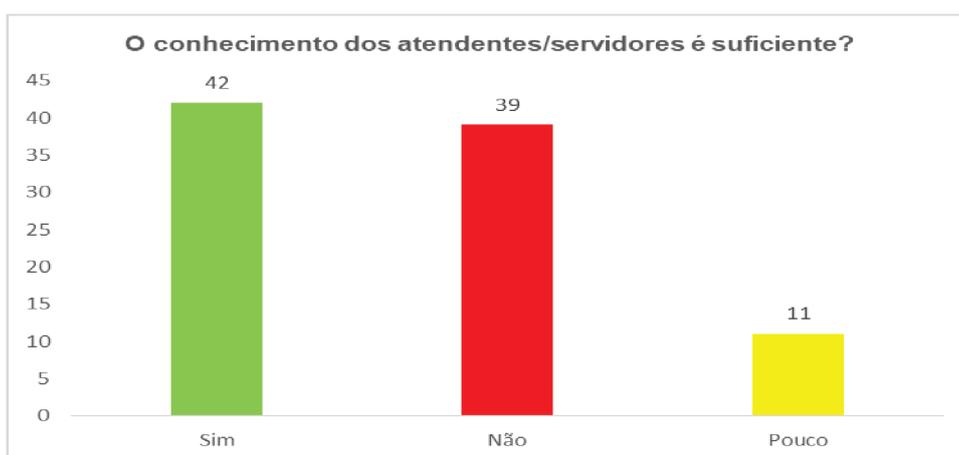
Gráfico 4 – Informações prestadas atendem às necessidades dos munícipes?



Pelo Gráfico 4 é possível observar que no geral, os respondentes da pesquisa têm suas necessidades atendidas, pois 47 disseram que sim, 34 disseram que não e 11 informaram que algumas vezes conseguem ter as informações que necessitam.

A segunda pergunta do questionário se relaciona ao conhecimento dos servidores/atendentes: se esse conhecimento é suficiente para responder às perguntas e tirar dúvidas dos munícipes. O Gráfico 5 apresenta as seguintes respostas:

Gráfico 5 – Os servidores/atendentes têm conhecimento suficiente?

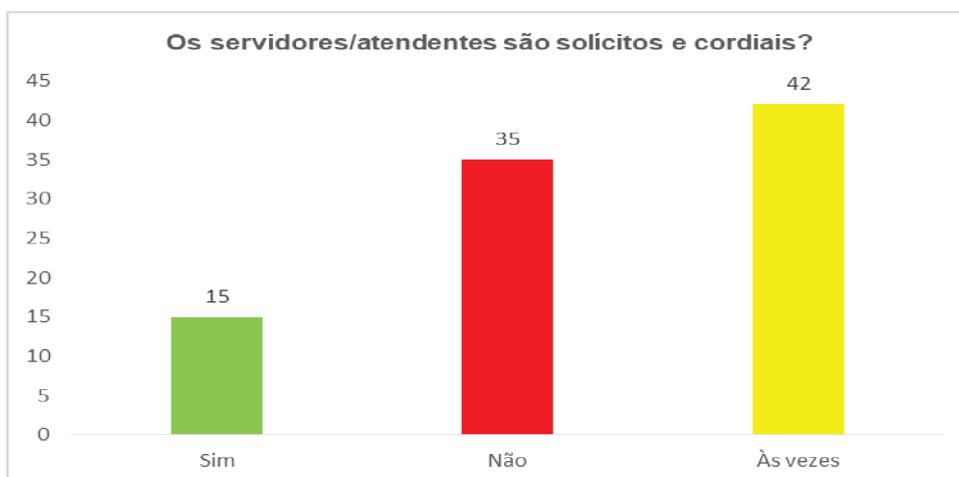


Como visto no Gráfico 5, apenas alguns servidores/atendentes têm o conhecimento suficiente das muitas questões que surgem dos munícipes. Os que não sabem procuram um dos servidores mais antigos que trabalham no local, não mais no balcão, para consultá-lo e assim passar a informação.

Dessa forma, 42 respondentes acreditam que a maioria sabe o suficiente; para 39 os servidores/atendentes não têm conhecimento suficiente para responder às perguntas e tirar dúvidas dos munícipes e 11 disseram que são poucos os que sabem passar as informações corretas.

Tem-se, no Gráfico 6, a questão que se relaciona aos servidores/atendentes quanto à gentileza: se os funcionários se mostram solícitos para atender às perguntas dos munícipes e se prestam o serviço de maneira cordial.

Gráfico 6 – Os servidores/atendentes são solícitos e cordiais?



Do total de respondentes, 42 informaram que os servidores/atendentes às vezes se mostram solícitos e cordiais; para 35 eles não são; e 15 informaram que sim, eles são solícitos e cordiais para responder às perguntas dos clientes/munícipes.

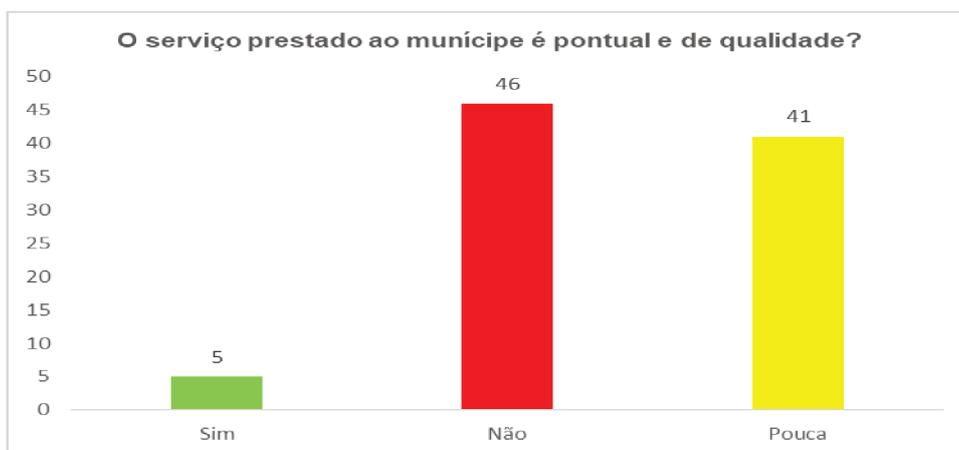
No Gráfico 7 tem-se as respostas da questão referente à distinção de pessoas no atendimento por parte dos funcionários. Foram obtidos os seguintes dados:



Pelas respostas obtidas no questionário, os servidores/atendentes costumam fazer distinção de pessoas ao prestar informação aos munícipes. Já observaram isso 32 respondentes; seis não observaram essa prática e 54 observaram que os atendentes às vezes fazem isso.

Na última questão procurava-se saber se o serviço de atendimento prestado ao munícipe ocorria de maneira pontual e com qualidade. O Gráfico 8, a seguir, traz as respostas.

Gráfico 8 – O atendimento é pontual e com qualidade?



As respostas encontradas nessa questão demonstram que o serviço prestado pelos atendentes/servidores do órgão público não tem pontualidade e qualidade no atendimento.

Os clientes/munícipes mostraram-se prioritariamente insatisfeitos: 46 respondentes disseram que o atendimento prestado está abaixo das expectativas e para 41 há pouca pontualidade e qualidade no serviço prestado no balcão de atendimento.

3.2.1 Análise dos resultados

Com base na pesquisa observa-se que o serviço prestado pelos servidores/atendentes não está adequado e exigirá práticas de gestão que redefinam o relacionamento do cliente/munícipe do órgão municipal.

Dentre as práticas sugeridas para suprir essa insatisfação cabe ao gestor identificar os critérios que durante o atendimento estão deixando de suprir as necessidades do cliente/munícipe para a sua plena satisfação.

O cliente/munícipe mostra-se, no geral, insatisfeito, demandando ações imediatas do órgão no empenho de alcançar o envolvimento do cliente/munícipe com êxito.

3.2.2 Plano de ação para melhoria do serviço prestado

A princípio, os gestores públicos devem:

- identificar as fragilidades do atendimento público prestado pelos servidores/atendentes;
- avaliar as aspirações do munícipe; e
- demonstrar o comprometimento e a preocupação do órgão em prestar serviços de qualidade.

E posteriormente:

- melhorar a qualidade do atendimento no serviço público, por meio de habilidades e competências comportamentais e comunicacionais, pois um serviço de qualidade é aquele que atende às necessidades de forma confiável, segura e acessível em um tempo certo;
- relacionar-se com o público de maneira eficaz e eficiente;
- aperfeiçoar processos no órgão é o primeiro passo de qualidade que os servidores deverão se prontificar a fazer, visto que o primeiro contato com o cliente/munícipe é de suma importância para toda credibilidade do órgão municipal.

Para minimizar o grau de insatisfação, o órgão municipal deverá primeiramente trabalhar coletivamente, e para isso os servidores deverão agir na condução de seu trabalho, procurando sempre descobrir os propósitos dos clientes/munícipes. Além disso, deverão:

- conhecer suas funções, as normas e procedimentos;
- ouvir para compreender os clientes/munícipes;
- falar com um vocabulário simples, claro e objetivo; e
- perceber o cliente na sua totalidade, pois os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens, que se percebidas auxiliarão na sua compreensão, uma vez que as pessoas são diferentes umas das outras. Por essa razão, a percepção é um fator fundamental

que proporciona ao servidor/atendente perceber as diferentes reações e assim dispensar um tratamento individual e único.

Para obter sucesso, o órgão municipal deverá fazer treinamento com a equipe de profissionais para prepará-los tecnicamente para o desempenho de suas tarefas.

As propostas para os cinco questionamentos da pesquisa estão relacionadas às seguintes respostas:

1. As informações prestadas pelos servidores/atendentes atendem às necessidades dos munícipes?
2. Os servidores/atendentes têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos munícipes?
3. Os servidores/atendentes mostram-se solícitos para atender as perguntas dos munícipes e prestam o serviço de maneira cordial?

A informação prestada, quer seja escrita ou verbal, necessita ter precisão. Isso demanda conhecimento satisfatório, que serve para o esclarecimento de dúvidas e eficiência na prestação de informações gerais para, assim, eliminar a percepção de desconhecimento e má informação.

Além disso, os servidores/atendentes ao prestarem o atendimento individualmente não demonstram empatia, e falta aptidão no momento de solucionar o problema dentro das possibilidades existentes.

Isso demandará prestar mais atenção na forma como está sendo prestado o serviço no balcão, para que não permaneça deficitário nesse campo da pesquisa realizada. Deve-se proporcionar melhor aperfeiçoamento do setor pessoal para que os servidores/atendentes possam responder às perguntas dos clientes/munícipes de maneira satisfatória.

As duas últimas perguntas são:

- 4 Os servidores/atendentes estão sempre dispostos a ajudar os munícipes, sem fazer distinção entre as pessoas?
- 5 O serviço de atendimento prestado ocorre de maneira pontual e com qualidade?

Para alcançar a qualidade nos serviços prestados é preciso propor a continuidade do nivelamento de conhecimentos e disseminá-los entre os servidores/atendentes, de modo que estejam preparados para proporcionar o atendimento completo e eliminar a insatisfação quanto à distinção de atendimentos entre diferentes segmentos da população taubateana.

O atendimento amador, lento, desestruturado, desorganizado e sem precisão e controle gera a comunicação ineficiente entre os clientes/munícipes e a equipe de atendimento, resultando na insatisfação dos clientes.

A estratégia para mudar esses fatores negativos é a realização de campanhas para os clientes externos (munícipes) e também para os clientes internos (servidores) do órgão municipal, no intuito de oferecer serviços e produtos com a máxima qualidade dentro de um ambiente harmonioso, onde clientes e servidores se sintam realizados.

A visão estratégica busca ser referência pela qualidade do serviço prestado e ser reconhecida como um órgão, cultivando relacionamentos duradouros e de confiança com clientes e servidores.

4 CONCLUSÃO

A qualidade no atendimento é algo que está presente no cotidiano de toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, e para o bom andamento é necessário que o cliente se sinta satisfeito com os serviços prestados. Assim, os servidores precisam estar bem preparados e orientados para esse atendimento especial.

No órgão público municipal, o cliente/munícipe é o elemento chave das contribuições municipais, e a qualidade no atendimento não se resume apenas em tratá-los bem ou não, pois cada contribuinte que é atendido define sua própria expectativa a respeito do atendimento ou do serviço recebido. Define-se a qualidade, então, como algo que atenda às necessidades internas e externas desse público e o torna satisfeito.

Atender bem o cliente/munícipe já não é o bastante. É preciso atendê-lo de forma que tenha todas as suas dúvidas resolvidas e que fique satisfeito para que retorne ao local sempre que houver necessidade, independentemente de ser empresa pública ou privada.

O atendimento é um ponto fundamental para o crescimento e sucesso de uma organização. Pode alavancar o sucesso, mas para isso é preciso investir na qualificação dos funcionários, visando sempre o bom atendimento.

Nesse contexto, este estudo buscou apresentar o grau de satisfação com relação ao atendimento prestado pelos servidores/atendentes do setor de atendimento público de um órgão municipal.

Ao utilizar-se do questionário elaborado pelo setor, o pesquisador pôde observar que o resultado da pesquisa mostrou que a maioria dos munícipes entrevistados não está satisfeitos com os serviços prestados pelo setor de atendimento do órgão e apontaram a existência de alguns problemas/falhas no atendimento.

Em relação ao atendimento prestado pelos servidores/atendentes, observa-se que eles têm pouco interesse em resolver os problemas apresentados pelos clientes/munícipes.

Além disso, a pesquisa possibilitou mostrar também que a qualidade não é um objetivo de responsabilidade de um servidor, ou de um setor específico, mas sim de uma obrigação de todos dentro de um órgão ou uma organização.

Dessa forma, é notório que o setor público ainda caminha a passos lentos para a qualidade em serviços. Além de oferecer resistência às mudanças necessárias, pouco se tem feito para agilizar e modernizar esses serviços.

Por fim, o impacto de não ter um atendimento bem estruturado se relaciona à perda de credibilidade, transparência, queda nos níveis de qualidade, produtividade, eficiência e, aumento de retrabalho.

O questionário funcionou como uma ferramenta que captou as reclamações e sugestões e poderá auxiliar a gestão a revisar seu plano de ação no sentido de prestar um atendimento de qualidade aos munícipes.

REFERÊNCIAS

- ABNT ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 8402:** gestão da qualidade e garantia da qualidade, terminologia. Rio de Janeiro: ABNT, 1994. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/MCBR-8AKG9L/bibliografia__final_.pdf?sequence=25>. Acesso em: 15/03/2017.
- _____. **NBR ISO 9000:** fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. Disponível em: <http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR23_0412.pdf>. Acesso em: 15/03/2017.
- BARROS, C. **Qualidade & participação:** o caminho para o êxito. São Paulo: Nobel, 1991.
- BEE, F. R. **Fidelizar o cliente.** 4. ed. São Paulo: Nobel, 2002.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade conceitos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEMING, E W. **Qualidade:** a revolução na produtividade. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DESIDÉRIO, Z. **Gestão da qualidade como gestão de negócios.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas.** São Paulo: J. Lobos, 1991.
- MARQUES, F. **Guia prático da qualidade total em serviços.** 1. ed. São Paulo: APMS, 1997.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MILET, E. B. **Qualidade em serviços:** princípio para gestão contemporânea das organizações. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MIRANDA, R. L. **Qualidade total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T, 1991.

NEWELL, F. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

PALANDINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROTH, C. W. **Qualidade e produtividade**. Santa Maria: UFSM, 2011.

RUTKOWSKI, J. **Clientes ou cidadãos?** qualidade e eficiência no serviço público. Dissertação Mestrado, PPGEP-EE/UFGM, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000151&pid=S0104-530X199800030000900016&lng=pt>. Acesso em: 13/07/2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.