

# PASSO 6: Listar os Rótulos

Neste passo os RÓTULOS são listados. (Não importa a quantidade de recortes com o mesmo rótulo: só importa os nomes diferentes de rótulos).

Se ao ROTULAR já anotou em papel à parte os títulos utilizados nos recortes, basta ver a lista.

No presente caso temos

Aprendizagem org  
Atendentes  
Atendimento  
Clima organizacional  
Competências atendentes  
Cultura org  
Cultura organi-dimensões  
Indicadores  
Liderança  
Padronização  
Papel atendente  
Papel lid  
Personalização  
Postura ética  
Serviço quali  
Serviço quali-atributos  
Serviço quali-ISO  
Tipos Lid  
Treinamento

## FONTES

2003-GSA-1961-- Ética e Atendimento aos Clientes: Uma Análise das Empresas Brasileiras. Autoria: Cynthia Maria Cirillo Jobim

2003-GRT-206- A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes. Autoria: Wilson Aroma, Adriana Camejo da Silva

2002-GOL-1889 A padronização e a personalização do atendimento ao cliente em lojas de varejo alimentar. Autoria: Eliane Pereira Zamith Brito, Luís Augusto Antunes

2002-ESO-1965- As dimensões Culturais da Qualidade: Um Estudo em Empresas Ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Autoria: Márcia da Silva

2001-MKT-617 AS CONSEQÜÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM CASO NO B2B. Autoria: Artur José Santos vecchi e Fernando Bins Luce

**2001EPA-401-QUALIDADE EM SERVIÇOS EDUCACIONAIS: O CASO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9002 DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFBA** .Autoria: Rogério H. Quintella, Vanessa Paternostro Melo e Raimundo Leal

CS- Atendimento

## RECORTES

**Aprendizagem Org 2003-GRT-206-** Destaque-se também que, apesar do apoio organizacional na criação de condições para a facilitação do processo formal de aprendizagem, representado por treinamentos, seminários, visando tornar eficiente a distribuição do conhecimento dentro da empresa, o apoio informal ao processo de aprendizagem diária ou a **criação de uma atmosfera** que as proporcione, é tão importante quanto o formal (McGEE E PRUSAK, 1998, p.210). Ou seja, não é importante somente o que e quanto os indivíduos na organização aprendem, mas como e com que qualidade transferem o que sabem para a organização como um todo, observando, no entanto, que a transferência do conhecimento nas organizações acontece diariamente, seja ou não gerenciada essa transferência (BOYETT E BOYETT, 1999, p.96; HAMEL E PRAHALAD, 1997, p.189).

**Aprendizagem org 2003-GRT-206- MODELO CONCEITUAL.** O desenvolvimento dos funcionários das organizações, pelo processo de aprendizagem que é praticado no dia a dia das empresas, de forma sistemática ou não, que resulta em um aumento da qualidade dos serviços, torna-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000, p.68; CERTO, 1990, p.3). Portanto, quando se fala em empresas que almejam melhores condições de competitividade, indica-se a necessidade da **aprendizagem organizacional** voltada para a qualidade de serviços prestados aos clientes (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p.16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (NANUS, 1989, p.81-97 apud BOYETT E BOYETT, 1999, p.20).

**Atendente CS-** Quando contratamos uma **atendente**, normalmente entendemos que é a função mais fácil, por este motivo é o primeiro lugar que as pessoas ocupam em uma instituição. Engano dos contratantes. Só poderemos colocar alguém para exercer esta função quando o funcionário já conhece os procedimentos da instituição, já conhece os serviços que são prestados por aquela instituição, porque, a primeira pergunta que nos fazemos quando vamos prestar atendimento a uma pessoa que nos aborrece é, naturalmente: e o que eu tenho a ver com isso? A justificativa a esta resposta estará na interpretação que o atendente dará quando entender o seu papel principal focado nos objetivos da organização e não nos seus próprios objetivos. Portanto, o que eu tenho a ver com isso não será a pergunta de excitará o atendente a uma resposta profissional, mas sim, o que a organização tem com isso? Com ou sem perspectiva de resolver o problema e aclamar o paciente a postura deverá ser sempre a mesma – item 1 da orientação.

**Atendentes 2002-GOL-1889** – A **interação direta entre atendentes e clientes** em lojas de varejo alimentar tem uma influência relevante na formação da imagem da loja. A presente pesquisa avaliou o reconhecimento pelos clientes e atendentes de loja da padronização e da personalização do serviço de atendimento no varejo alimentar.

**Atendentes 2002-GOL-1889** – No varejo de bens, será possível conseguir bons resultados no processo de atendimento ao cliente quando os **atendentes estiverem bem orientados nos aspectos de produção** e de consumo, tornando-se provedores de serviços de qualidade. (LEWISON, 1997) A habilidade do funcionário de atendimento ao cliente de ganhar a confiança do comprador e completar a transação com sucesso pode ser afetada por quatro variáveis principais: conhecimento e expertise reconhecidos pelos atendentes em relação ao cliente; veracidade e confiabilidade percebidas pelo cliente; conhecimento que o atendente tem do cliente; e adaptabilidade do atendente.

**Atendentes 2003-GRT-206-** Já na atuação junto aos clientes, as **pessoas da linha de frente** devem ser direcionadas a detectarem as necessidades não atendidas dos consumidores, comunicando-as a toda a organização (WHITELEY, 1999, p.32). Por isso, para inspirá-los a atuarem com seus esforços em relação a essas necessidades, é necessário orientar as pessoas que interagem diretamente com esses clientes pois tais expectativas podem ser satisfeitas discutindo com esse pessoal sobre as melhores maneiras de atuarem (WHITELEY, 1999, p.38).

**Atendimento 2002-GOL-1889** – Apesar da tendência de utilizar o sistema de auto-serviço para a grande maioria dos tipos de varejo, o **atendimento ao cliente** é considerado com uma das maiores influências nas decisões de escolha da loja e na criação e sustentação da imagem da loja. McGoldrick (1990, p. 322) Educação, capacidade de expressão e conhecimento dos produtos que os atendentes da loja demonstram são importantes para a maioria dos compradores, tanto em compras em lojas especializadas, quanto em lojas de compra de conveniência. A atitude e a disponibilidade dos atendentes são também particularmente importantes para clientes, quando estão fazendo compra de produtos especializados. (RAINBOW, 1987 apud MCGOLDRICK, 1990, p. 322)

**Atendimento 2002-GOL-1889** – O **atendimento ao consumidor** é a ponte de ligação entre o cliente e a empresa. A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização, constitui o atendimento ao cliente. (PILARES, 1989) Segundo Rodrigues (1997), várias são as possíveis razões para que um consumidor retorne a uma loja e passe a ser cliente da mesma. Entre esses fatores estão: a linha de produtos; o preço; a qualidade dos produtos; a agradabilidade do ambiente; a segurança de que a loja cumpre o que promete, em termos de prazo, promoção e liquidação; e o atendimento da equipe.

**Atendimento 2003-GRT-206**– Observa-se, por exemplo, esse processo da capacitação profissional dos funcionários para o bom atendimento de sua clientela, em instituições financeiras, como o Bradesco, Unibanco, Citibank, Bank Boston (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.148), observando que, o **atendimento** em agências bancárias é um exemplo típico de loja de serviços, onde os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, mas também um trabalho rápido, cordial e personalizado (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.46; Mc TAVISH E PERRIEN, 1991, p.7).

**Atendimento 2003-GRT-206**- Na literatura utilizada para a realização deste artigo, observa-se que, nas organizações, principalmente nas que prestam algum tipo de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da empresa (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34, 144). Entendendo, então, a relevância dos recursos humanos, principalmente daqueles que atuam no contato direto com os clientes, merecem atenção à seleção dessa força de trabalho, sua avaliação, e a facilitação do processo de aprendizagem desses funcionários objetivando um **melhor atendimento** (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34, 45; XAVIER, 1990, p.29).

**Atendimento CS**- Assim como em todos os departamentos de uma organização, o atendimento tem suas práticas rotineiras que devem ser coordenadas e padronizadas para manter a harmonia do ambiente. O **atendimento**, sabemos bem, não se inicia com a chegada o paciente, mas sim, no primeiro contato telefônico. Neste momento, o atendente inicia o seu papel de desestressar o paciente, assim como o seu cuidador ou acompanhante, transmitindo a eles a confiabilidade dos serviços que serão oferecidos.

**Clima Org 2003-GSA-1961**- A segunda premissa do estudo é que o **clima organizacional** tem importância para os empregados e este é impregnado pela percepção que o empregado tem sobre a ética da empresa. Como Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) atestam “quando os funcionários pensam que há um clima ético, essa convicção gera resultados que melhoram o desempenho da empresa”.

**Competências atendente CS**- A **paciência e a empatia** para a comunicação é uma virtude. Se a situação for de reclamação deixe o cliente falar à vontade, não interrompa, mesmo que você tenha razão. A meta é desestressa-lo, e para tanto é necessário traze-lo para o campo racional, portanto, deixe-o descarregar a adrenalina. Sempre que interrompemos para justificar os fatos que aborrecem a ele – e não a nós – estaremos conduzindo o cliente ao descontrole emocional. De qualquer maneira, a postura é sempre a mesma para comunicar-se com um cliente:

**Competências atendente CS**- Nos treinamentos fazemos questão de lembrar os candidatos que: uma das maiores carências do ser humano é **ser ouvido**, portanto, em geral as pessoas retomam sua razão após desabafar com alguém que realmente sabe ser empático. Sucesso profissional de um atendente é produto de empatia + conhecimento. Portner (2001) chama a empatia de “harmonia interativa” e diz que “quando a empatia alcança os olhos do cliente em cujos ouvidos andaram maravilhas sobre você, os resultados são imbatíveis”.

**Competências atendente CS**- **Ser empático** é comunicar-se de forma a entender os fatos em relação ao outro. É a capacidade desenvolvida pelo comunicador de perceber e sentir o mundo interior do outro, de sentir as suas emoções de forma sensível e espontânea, sem defesas (...) sentir precisamente os sentimentos e os significados pessoais que estão sendo vivenciados e comunicar esta compreensão (Roger, 1986).

**Competências atendente CS**- **deixe o cliente falar das suas necessidades**, sem tirar a sua atenção para qualquer outra necessidade que seja a sua como: atender ao telefone; anotar a reclamação no computador; chamar alguém para resolver o problema. Não importa o que você poderá fazer para atendê-lo, qualquer atitude só será tomada depois que o cliente acabar de falar. Não critique jamais as atitudes do cliente, apenas faça sugestões de melhorias para atender as necessidades do momento.

**Competências atendente CS**- quando for a sua vez, **fale calmamente**, porém, com ar de atenção resume o que o cliente disse para verificar se você entendeu perfeitamente o problema e, também, para demonstrar que você está atento a situação com interesse em ajudá-lo e, por último, evite expressões populares, em especial, as gírias para não perder a credibilidade e a confiança alcançada. A questão é que, muitas vezes, nos deparamos com pessoas nervosas e mal humoradas porque estão doentes

ou cansadas, porém, outras vezes nos deparamos com pessoas que nos usam para descarregar as suas culpas, transferir os seus ódios. E isso vai nos fazer mudar a postura? Não, exatamente porque sabemos qual é o nosso papel: baixar a adrenalina do cliente, e voltamos ao item um novamente.

**Competências atendentes CS-** Kotler (1998:262) quando diz que quando o diferencial se dá através das pessoas (...) é possível com o treinamento levá-las a apresentar seis características: **competência**; cortesia; credibilidade; confiabilidade; responsabilidade e comunicação. Características estas essenciais para o desenvolvimento no bom atendimento.

**Cultura org 2002-ESO-1965-** Estas quatro áreas e seus respectivos problemas foram representados por Hofstede (1997:14) através de **dimensões culturais**. Segundo o autor, uma dimensão é um aspecto da cultura que pode ser relativamente mensurado através de outras culturas, sendo que cada problema básico de uma área identificada corresponde a uma dimensão: Distância de Poder (pequena ou grande), Coletivismo x Individualismo, Feminilidade x Masculinidade e Aversão à Incerteza (fraca ou forte), formando um quatro dimensional (4-D) – modelo de diferenças por meio de culturas nacionais sendo que cada país neste modelo é caracterizado por um escore (pontos) em cada uma das quatro dimensões (no caso do estudo realizado nas subsidiárias da IBM foram analisados 50 países em três regiões do mundo). Alguns anos após a conclusão do estudo referente ao modelo de quatro dimensões de Hofstede, o pesquisador Michael Harris Bond, em suas pesquisas, identificou mais uma dimensão cultural chamada de Orientação de Tempo (longa ou curta), que foi posteriormente adicionada ao modelo de Hofstede.

**Cultura org 2002-ESO-1965-** Para Hofstede (1997: 5), a **cultura** é sempre um fenômeno coletivo porque depende do envolvimento de pessoas que vivem ou viveram juntas num mesmo ambiente social (...) a cultura é aprendida, não é inerente ao ser humano, pois deriva de um ambiente social e não de fatores genéticos, portanto, a cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade individual de cada um, porém, ainda segundo Hofstede, a cultura é uma programação mental que toda pessoa carrega dentro de si mesma, e que esta programação começa na convivência familiar e vai se aperfeiçoando através da convivência com vizinhos, escola, amigos, trabalho e comunidade, sendo composta de três níveis: natureza humana, cultura e personalidade.

**Cultura org 2002-ESO-1965-** Segundo Hofstede, apesar da personalidade ser específica e individual, ela pode ser modificada em alguns aspectos, **dependendo do grupo e do ambiente** em que o indivíduo está inserido e das pressões ou oportunidades a que o mesmo é submetido. Da mesma forma, a natureza humana apesar de apresentar sentimentos comuns a todos - medo, coragem, amor, ódio – recebe influência direta deste contexto.

**Cultura org CS-** Obviamente que, conforme discutido anteriormente, a **cultura da organização** é de suma importância neste processo de desenvolvimento, visto que, conforme Vasconcelos & Vasconcelos (2002:67), “o valor que o indivíduo atribui a si próprio depende da medida social de seu valor” inclusive, neste contexto, para a formação da identidade profissional. A identidade é uma característica própria do indivíduo que permite que este tenha uma vida social, e que este seja reconhecido como um indivíduo que vive para si, mas ao mesmo tempo vive para os outros.

**Cultura org CS-** Este é um processo que se desenvolve a partir da **cultura da organização**. É um processo que é aprendido pelas pessoas ao observarem as formas habituais da organização proceder e essa observação os influencia a se comportar de acordo com as maneiras orientadas. Robbins (2000:293) a este respeito diz que a cultura só se propaga por disseminação. Segundo Paladini (200:26) cultura é um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias, etc.. Assim, pode se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade, ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão.

**Cultura org CS-** Para Robbins (2000:288), **cultura organizacional** diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo umas organizações das outras. Este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

**Cultura org-dimensao 2002-ESO-1965-** A **aversão à incerteza** pode ser definido como a intensidade em que as pessoas se sentem à vontade em situações incertas ou ambíguas nas quais, não é possível prever com segurança acontecimentos futuros. Segundo estudos de Hofstede (1997) diferentes culturas e conseqüentemente organizações apresentam diferentes percentuais de aversão a riscos e à incerteza. Ainda, segundo o autor, Aversão à incerteza pode ser definido como a extensão ou grau de sentimentos que os membros de uma cultura sentem diante de situações incertas; este sentimento é

expresso através de stress, nervoso e uma necessidade constante de previsibilidade, ou seja, uma necessidade de escrever e reescrever regras e regulamentos (1997: 113).

**Cultura org-dimensao 2002-ESO-1965-** Hofstede utilizou o termo **masculinidade** para referir-se ao grau em que uma cultura está fundamentada em valores que enfatizam independência, agressividade, dominação e força física, bem como a medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto os acertos quanto a aquisição de dinheiro e de bens, sem evidenciar as pessoas. O termo feminilidade, por sua vez, caracteriza a tendência de uma sociedade fornecer valores como: interdependência, compaixão, empatia e o lado emocional, assim como, a medida como os valores dominantes na sociedade enfatizam os relacionamentos entre pessoas, preocupação com o próximo e qualidade de vida. Para Freitas (1991), as dimensões masculino versus feminino se referem a extensão na qual certa sociedade ou organização privilegia a realização, o heroísmo, a determinação e o sucesso material, em oposição a preferência por relacionamentos, modéstia, cuidado com o próximo e qualidade de vida. Em sociedades caracterizadas como “masculinas” homens e mulheres apresentam um elevado grau de determinação na aquisição de bens e dinheiro e de investimentos profissionais.

**Cultura org-dimensao 2002-ESO-1965-** A dimensão **Individualismo x Coletivismo** refere-se à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social, se este relacionamento é mais rígido ou mais flexível, no sentido de oferecer oportunidades para demonstração de comportamentos individuais; esta dimensão situa as tendências culturais ora na ênfase da satisfação das necessidades pessoais, ora na ênfase do atendimento às necessidades do grupo em que se procura descrever o relacionamento entre o indivíduo e a coletividade. Segundo Wood (1995), o grau de Individualismo ou Coletivismo dos membros de uma sociedade afeta fortemente o relacionamento entre o indivíduo e a organização à qual pertence, sendo que uma das questões antigas na teoria administrativa é a adequação entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais, pois, enquanto nas sociedades mais coletivistas o indivíduo considera seu objetivo o objetivo do grupo, nas sociedades mais individualistas os objetivos individuais e organizacionais tendem a ser conflitantes.

**Cultura org-dimensao2002-ESO-1965-** A **Distância de Poder** é a dimensão que indica o grau em que os membros de uma sociedade aceitam diferenças de poder e status entre si. As desigualdades dentro de qualquer organização são inevitáveis e muitas vezes funcionais, explícitas em parte pela hierarquia organizacional, sendo o que varia é o grau e a forma como o poder é distribuído. Essas diferenças podem ser identificadas e analisadas a partir do reconhecimento dos estilos de liderança, processos decisórios e da relação entre chefes e subordinados (Wood, 1995:49). O Índice de Distância de Poder (PDI) foi elaborado com base na média de pontuação obtida no exame de três questões básicas: 1. estilo de tomada de decisões dos superiores; 2. medo dos subordinados de desagradar os superiores; 3. tipo de tomada de decisão que os subordinados preferem em seus superiores.

**Cultura org-dimensao2002-ESO-1965-** A dimensão da **perspectiva a curto ou longo prazo** reflete a medida com que os membros de uma cultura ou organização são orientados para o passado recente e o presente em comparação a uma orientação rumo ao futuro. A dimensão relacionada à perspectiva de curto prazo reforça o consumo imediato e opõe-se ao adiamento do prazer e da satisfação, com isso, as tarefas desagradáveis são evitadas, mesmo que sejam necessárias para garantir um futuro estável e agradável. Em contrapartida, na dimensão relacionada à perspectiva de longo prazo, a estratégia é contrária, ou seja, as tarefas não são evitadas e sim realizadas o mais breve possível, quer sejam agradáveis ou não, em prol e visando o bem estar futuro.

**Indicadores 2001-MKT-617-** A **mensuração da qualidade em serviços percebida pelo cliente** e o seu relacionamento com a fidelidade do cliente. Esse debate vêm ampliando-se a partir de estudos realizados pelos professores A. Parasuraman, V. Zeithaml e L. Berry, os quais, além de propor um modelo de qualidade em serviços e um instrumento para sua mensuração, iniciaram um estudo relacionando a qualidade percebida em serviços, as expectativas mínima e desejada em serviços e comportamentos pós-compra. Essa escala chamada de SERVQUAL mediu a qualidade em serviços através da diferença entre uma qualidade normativa (com os serviços deveriam ser) e a qualidade percebida (como os serviços são). Essa escala causou grande repercussão no meio acadêmico e até hoje é bastante citada dentro da literatura de marketing de serviços. Cronin e Taylor (1992) discordaram desse modelo, apresentando uma escala alternativa a SERVQUAL, chamada de SERVPERF onde afirmavam que não era necessário medir as expectativas dos clientes, mas somente a percepção da qualidade dos serviços.

**Indicadores Clima ético 2003-GSA-1961-** Tabela 3 – Clima ético – **Indicador Atendimento ao Cliente**. 1) Quando um funcionário faz uma promessa ou assume um compromisso com um cliente, a organização se empenhará em honrá-los, apesar das despesas ou esforços envolvidos. 2) Os clientes são



tratados com respeito e integridade em todos os setores da nossa empresa, com quem eles trabalham. 3) Ao apresentar os produtos e serviços da nossa empresa, não atentarmos para com a imagem dos nossos clientes constitui-se uma ofensa. 4) Os supervisores e gerentes prestam atenção para que seus clientes sejam bem tratados pelos funcionários da empresa. 5) Não considero correto prometer mais do que é possível entregar, a fim de tirar um cliente de um concorrente, ou realizar uma venda. 6) Nesta empresa, quando um cliente se queixa, está dizendo a verdade, e não apenas está tentando se livrar de alguma coisa. 7) A empresa realmente está dizendo a verdade quando diz que o cliente sempre está em primeiro lugar.

**Liderança 2003-GRT-206-** A **liderança** é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para a pessoa, esteja ela na diretoria de uma organização ou mesmo atuando junto a um balcão (KOUZES E POSNER, 1997, p.17); ou seja, qualquer que seja sua posição, seu trabalho é uma forma de prestar serviço aos seus funcionários, clientes, empresas, requerendo habilidades integradas de ouvir, dar sentido de direção, estabelecer a possibilidade de participação, de aprendizagem, em decisões que servirão aos clientes (STEIN E PINCHOT, 1995).

**Liderança 2003-GRT-206-** No entanto, observa-se certa confusão no dia-a-dia das organizações quando da aplicação do termo ‘líder’, pois a expressão **liderança** é utilizada quando se quer, na realidade, expressar gerenciamento. Isto acontece porque não observam os diferentes tipos de líderes que nelas atuam: os transacionais e os transformacionais (KOUZES E POSNER, 1997, p.345).

**Padronização 2002-GOL-1889** – A **padronização dos serviços** tem sido discutida na literatura e tem sido considerada como uma forma de melhorar a qualidade e a eficiência da operação. A presente pesquisa considerou a personalização como um passo além da padronização e seria uma forma de diferenciar a oferta do serviço. No entanto, não foi foco da pesquisa verificar a satisfação do consumidor quando recebe serviços padronizados ou personalizados.

**Padronização 2002-GOL-1889** – É comum nas empresas as pessoas confundirem **padrão e padronização**. Isto é ruim, uma vez que tão somente a elaboração de um padrão não caracteriza uma ação eficaz. Contudo, para que se execute conforme o padrão, é preciso em primeiro plano estabelecê-lo e em seguida treinar as pessoas que farão use dele, para finalmente verificar os resultados de conformidade. “Esta ação tripartite, elaborar-treinar-verificar, chama-se padronização”.

**Padronização 2002-GOL-1889** – Então, a **padronização do atendimento** está baseada na idéia de planejar, executar, verificar e ação corretiva da tarefa, seguindo um padrão. O planejamento do padrão define: quem faz o quê; como; quando; onde e o porquê, que podem ser traduzidos como a meta e o método. A execução do padrão exige treinamento, para que o executor trabalhe dentro de uma rotina treinada. A verificação controla a eficiência do padrão e do treinamento. A ação corretiva serve para melhorar as fases anteriores do processo.

**Padronização 2002-GOL-1889** – O **trabalho padronizado** permite regular as causas influentes, ou melhor, permite alterar o seu grau de influência no resultado final, já que padronizar pressupõe o estabelecimento de padrão e seu domínio prático. Assim, se é desejado controlar a qualidade do processo de atendimento ao cliente, deve-se padronizá-lo, medi-lo periodicamente, analisá-lo cientificamente e padronizá-lo novamente em busca de resultados mais competitivos. Isto quer dizer que se deve conhecer os valores dos efeitos e suas causas e ser competentes na análise desta relação. (CAMPOS, 1992)

**Padronização 2002-GOL-1889** – Uma maneira de aumentar as chances de oferecer o nível de serviço planejado é criando **padrões de serviço**. Esses padrões tendem a diminuir a variabilidade do serviço executado e podem assumir três formas: substituição de contato pessoal e esforço humano por tecnologia; melhoria nos métodos de trabalho; e a combinação desses dois métodos. (LEVITT; 1976 apud ZEITHAML, BITNER; 2000, p. 225).

**Padronização CS-** Assim como o treinamento pressupõe o mínimo de padronização, a **padronização** exige treinamento, para que o executor trabalhe dentro de uma rotina treinada e a verificação controla a eficiência do padrão e do treinamento. A ação corretiva, nesse caso, serve para melhorar as fases anteriores do processo de treinamento do pessoal.

**Padronização CS-** Como já discutido anteriormente, treinar pessoas não significa condicioná-las. Zeithaml e Bitner (2000:225) discutem a importância de se reconhecer que a **padronização de serviço** não significa executar a tarefa de maneira rígida ou mecânica. A padronização deve, apenas, garantir que os indivíduos responsáveis pela prestação do serviço estarão executando as tarefas da forma esperada e não que “todos” os aspectos do serviço prestado serão executados de maneira sempre uniforme.

**Padronização CS-** Para facilitar a avaliação da qualidade da **padronização**, sugerimos a utilização de procedimentos como o uso do PDCA, que está baseada na idéia de: Planejar, Executar,

Verificar e Ação Corretiva da tarefa, seguindo um padrão. Esse procedimento define: *quem faz; o que faz (meta); como faz (método); quando; onde e o porquê*.

**Padronização CS-** Treinar pessoas pressupõe **padronizar as tarefas** a serem desenvolvidas. Campos (1992), nesse sentido, nos orienta a padronizar para melhor controlar os resultados desejados dentro do processo de atendimento de clientes. O trabalho padronizado permite regular o grau de influência no resultado final, já que padronizar pressupõe o estabelecimento do domínio prático.

**Papel atendente 2003-GRT-206-** Como já mencionado, as necessidades de uma flexibilidade funcional do trabalho bancário alteraram as exigências quanto à qualificação dos funcionários (PASTORE, 1995, p.23; SEGNINI, 1998, p.98-99). Ou seja, o atendente bancário não somente precisa conhecer os trabalhos que serão desenvolvidos, mas possuir um conjunto de habilidades de **relacionamento interpessoal**, que lhes possibilitem exercer sua função de forma mais produtiva, de acordo com as necessidades específicas dos clientes (SEGNINI, 1998, p.162). Ainda quanto à qualificação dos funcionários que trabalham em agências bancárias, é considerado qualificado aquele funcionário que realiza um grande número de operações, inclusive a venda de “produtos” e serviços, bem como aqueles relacionados com o atendimento aos clientes (SEGNINI, 1998, p.162-63).

**Papel atendente CS-** Esses funcionários que tem como **função** recepcionar os clientes iniciando pelo primeiro contato telefônico precisam ser treinados e educados pela organização de modo a atender as suas necessidades de forma individualizada, precisam receber apoio para aprender a administrar as tensões que são próprias do contato com clientes. Portanto, somente treinar as técnicas de atendimento estabelecidas como funções desses funcionários não é suficiente para torná-los capacitado para desempenhar suas atividades, é necessário que este pessoal, chamado por alguns autores de “apoio da linha de frente” tenham a compreensão da importância dos seus papéis que é zelar para que a empresa tenha uma imagem favorável perante os seus pacientes, iniciando-se pelo zelo que o funcionário tem pela sua própria imagem profissional, que reflete a imagem da organização.

**Papel atendente CS-** Segundo Albrech (2000:123) se seus empregados não estiverem convencidos da qualidade do serviço proporcionado por sua organização e a **importância de seus papéis** na prestação desse serviço, estão eles nunca serão capazes de convencer os clientes.

**Papel lid 2003-GRT-206-** Ainda em se tratando da **atuação dos líderes**, WHITELEY (1999, p.153) aborda, entre outras, estas condutas básicas, condições que também são abordadas por XAVIER (1990, p.29): 1) acreditam e investem no seu pessoal, educando-os para um melhor desempenho; 2) fazem com que seu grupo trabalhe com a união de seus componentes, auxiliando nos problemas e celebrando os sucessos; 3) colocam pessoalmente o cliente em primeiro lugar, acreditando nos valores fundamentais da qualidade, tornando-se defensores deles em sua própria organização.

**Papel lid 2003-GRT-206-** Posto isto é que se apresenta como fundamental a existência de **líderes com habilidades para desenvolver o pessoal da linha de frente, promover a visão da qualidade** focada no cliente, agindo na facilitação dos processos de aprendizagem (BETHEL, 1997, p.203).

**Papel lid 2003-GRT-206-** Sendo assim, está sendo cada vez mais importante que os empregados sejam inovadores, que trabalhem em grupo, que atendam às necessidades de seus clientes, que analisem seus próprios trabalhos ao invés de simplesmente receberem ordens (STEIN E PINCHOT, 1995), considerando-se que seus **líderes** devem atuar como coordenadores, assumindo a responsabilidade pelo progresso de seu pessoal (MUSSNUG E HUGHEY, 1998).

**Papel lid 2003-GRT-206-** Essas necessidades, no que diz respeito aos funcionários que atuam no front office, devem estar relacionadas, principalmente, com o **atendimento dos clientes** da empresa na qual trabalham, necessidades estas voltadas para uma melhor qualidade nas prestações desses serviços (WICK E LEÓN, 1996, p.150; SENGE, 1998; HESSELBEIN, 1998, p.138).

**Papel lid 2003-GRT-206-** Finalmente, dentro da abordagem de HASS (apud HOWARD, 2000, p.209, 218), o **líder necessita, além de entender as potencialidades** e defeitos dos membros do grupo com que opera, atuar criando condições facilitadoras para o processo de aprendizagem do grupo, ajudando a detectar e resolver as dificuldades inerentes, retendo também novos conhecimentos que são formados pelo seu grupo de liderados.

**Papel lid 2003-GRT-206-** Ou seja, são os líderes que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado pela autoridade prática daquilo que ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias à realização das tarefas que lhes são confiadas. Observa-se, portanto, que um dos **papéis dos líderes** é criar uma organização em que as pessoas possam pensar pela suas próprias cabeças, identificando e solucionando problemas, pois sabem

que o local de trabalho é um ambiente muito fértil para o crescimento e o desenvolvimento (WICK E LEÓN, 1996, p.29-30, 32).

**Papel lid 2003-GRT-206-** Para tanto, **os líderes devem atuar no desenvolvimento das pessoas de linha de frente**, objetivando capacitar o front office (JEFFREY, 1997; ERLI, 1999): 1) a trabalhar em conjunto, cooperando uns com os outros, mantendo um relacionamento com os demais membros do pessoal do front office, bem como com a própria organização; 2) a solucionar problemas, tornando-os capazes de resolver as dificuldades dos clientes, coletando informações para novos casos; 3) a fortalecer a fidelidade e confiança dos clientes, a fim de atender às suas necessidades.

**Papel lid 2003-GRT-206-** Tal **liderança necessita estar atenta** e cuidadosa com os membros de seu grupo, tratando o funcionário como alguém e não como uma peça intercambiável; deve encarar sua missão como sendo a de habilitar o pessoal, principalmente os funcionários da linha de frente, no sentido de atender seus clientes eficazmente (ALBRECHT, 2000, p.42-43; GIANESI E CORRÊA, 1994, p.150).

**Papel lid CS-** Neste sentido, podemos apreender que, o **comportamento de um gestor**, observado pelos funcionários, tem um significado simbólico, de maneira que, quando os gestores não se comportam de forma coerente com os valores, regras e diretrizes da organização em busca da qualidade, emitem sinais ambíguos para os funcionários (Albrech, 2000). E esses, sem definição, no processo de identificação ficam inseguros com relação as suas posturas, atitudes frente a necessidade de tomar decisão.

**Papel líder 2003-GRT-206-** O segundo aspecto do objetivo da pesquisa foi o de identificar os estímulos facilitadores do **processo de aprendizagem proporcionados pelo líder aos atendentes** das agências dos bancos. O quadro, a seguir, sintetiza as categorias obtidas com relação a esse objetivo. CATEGORIAS DE ANÁLISE: Liberdade para atuação; Apoio à solução de problemas; Valorização da iniciativa; Respeito à opinião dos outros; Diálogo fácil; Compartilhamento de conhecimentos; Disponibilidade para orientação; Visão de qualidade no atendimento; e Reforço das habilidades individuais

**Personalização 2002-GOL-1889** – Desta forma, um **atendimento ao cliente pode ser padronizado e personalizado** ao mesmo tempo, sendo que a personalização representaria um nível mais elevado de prestação de serviço. As percepções do consumidor quanto à qualidade do atendimento resultam da comparação entre as suas expectativas antes de receber o atendimento e o que ocorre na realidade. As avaliações de qualidade são derivadas do processo de atendimento, bem como de seu resultado. O resultado que se pretende com a padronização e a personalização dos serviços é a agregação de valor. Para o cliente, valor equivale a todos os benefícios que ele recebe em troca do esforço realizado para tomar posse do bem ou serviço adquirido. Entre os benefícios estão a qualidade da mercadoria, o atendimento dos funcionários, o ambiente e a comodidade. (BERRY, 1999)

**Personalização 2002-GOL-1889** – No atendimento ao cliente, a **personalização** deve ter o enfoque direcionado para a personalidade do vendedor e na sua habilidade, de utilizar as regras de negociação, sem deixar que o cliente tenha a sensação que sua comunicação é roteirizada. A personalização é atingida quando o vendedor consegue transformar o atendimento do tipo “piloto automático”, que pode trazer resultados indesejáveis, em um atendimento com seus próprios traços de personalidade, tornando sua comunicação e seu comportamento em ações naturais. (LOBOS, 1993)

**Personalização 2002-GOL-1889** – O **atendimento personalizado** é um enfoque comportamental, capacitando as pessoas a usarem sua comunicação natural e suas habilidades de observação para entender melhor os clientes. (ANASTASI, 1996) Segundo LOBOS (1993), a personalização pode seguir os seguintes itens: 1.O tratamento individualizado é referenciado como personalização, porém a mesma só ocorrerá nos casos em que o cliente se sinta bem. A individualização que a maioria das organizações oferece ou tenta oferecer talvez seja um primeiro passo para a personalização, mas não deve ser confundida com ela. 2.A prática de chamar pelo nome pode ser considerada como o segundo passo para a personalização, mas não esgota as ações que fazem o cliente se sentir bem. 3. A empatia conduz ao conhecimento das expectativas do outro, mas não satisfaz, por si só, essas expectativas. Assim, quando temos a empatia, é necessário trabalhar para satisfazer as expectativas do cliente em relação ao nível de atendimento. Esta ação depende menos do talento e mais da iniciativa.

**Personalização 2002-GOL-1889** – O objetivo da presente pesquisa é verificar o **reconhecimento pelo cliente da padronização e da personalização** do atendimento nas lojas de varejo. A análise está focada no critério de encontro com os consumidores denominado por Coyne (1989) de environmental service encounters, que são as interações que os consumidores dificilmente notam, a menos que elas tenham um desempenho tão ruim que sejam intrusivas. O que o consumidor necessita,



aqui, é que o serviço seja desenvolvido satisfatoriamente, sem que haja necessidade dele, conscientemente, se preocupar com isso. Mesmo que o meio ambiente do serviço seja parte da promessa de serviço, ele é relativamente sem importância, a menos que tenha um desempenho ruim.

**Personalização 2002-GOL-1889 – Personalização do atendimento**, por outro lado, envolve a utilização dos recursos não tangíveis, como a habilidade das pessoas em atender o cliente, e a maximização na utilização de recursos disponíveis, além de acrescentar benefícios não relacionados com o produto e sim com o bem estar do cliente, enquanto está no estabelecimento comercial. (KOTLER, 1996)

**Personalização 2002-GOL-1889** – Segundo Underhill (1999), quanto maior o contato entre comprador e atendente, maior é a venda média. As menores lojas conseguem manter a lealdade do **cliente fazendo com que este se sinta especial**. As referências citadas permitem sublinhar a importância do serviço para o sucesso de um varejo. É importante então analisar os fatores que podem afetar a oferta de um serviço adequado.

**Personalização CS-** Essa flexibilidade para a execução da tarefa deve ser observada pelo treinador/gestor como personalização do atendimento a pacientes porque, conforme diz Kotler (1996), essa **personalização** envolve a utilização de recursos não tangíveis, como a habilidade das pessoas em atender o cliente, e a maximização na utilização de recursos disponíveis, além de acrescentar benefícios não relacionados com o produto e sim com o bem estar do cliente. Neste caso, com o produto médico.

**Personalização CS-** Segundo Lobos (1993), a **personalização** pode seguir os seguintes itens: (1)O tratamento individualizado é referenciado como personalização, porém a mesma só ocorrerá nos casos em que o cliente se sinta bem. A individualização que a maioria das organizações oferece ou tenta oferecer talvez seja um primeiro passo para a personalização, mas não deve ser confundida com ela; (2) A prática de chamar pelo nome pode ser considerada como o segundo passo para a personalização, mas não esgota as ações que fazem o cliente se sentir bem; (3) A empatia conduz ao conhecimento das expectativas do outro, mas não satisfaz, por si só, essas expectativas. Assim, quando temos a empatia, é necessário trabalhar para satisfazer as expectativas do cliente em relação ao nível de atendimento. Esta ação depende menos do talento e mais da iniciativa.

**Personalização CS-** Segundo Anastasi (1996) o **atendimento personalizado** tem um enfoque comportamental que capacita os indivíduos a usarem seu potencial de comunicação natural e suas habilidades de observação para entender melhor os clientes.

**Postura ética 2003-GSA-1961-** A análise proposta nesse trabalho está baseada em duas premissas. A primeira é a de que os recursos investidos na elaboração e implantação de **programas éticos** são um investimento que melhoram o desempenho das empresas que os adotam. A Figura 2 é um exemplo desta relação.

**Serviço quali 2001EPA-401-** Os primeiros modelos de qualidade de serviços surgiram nos anos 80, baseados na percepção de qualidade com base na comparação entre o serviço efetivado e as expectativas prévias do consumidor (GRÖNROOS, 1984). É fato que a **qualidade de serviço** tem natureza mais abstrata e de difícil tangibilidade em relação à qualidade de produtos, que pode ser medida objetivamente através de indicadores variados. Não obstante essas dificuldades estudos como os de PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY (1985; 1988) desenvolvem e propõem métodos próprios que podem ser aplicados para a mensuração da qualidade de serviços.

**Serviço quali 2001EPA-401-** Pode-se concluir, também, que não há um consenso sobre o significado de “serviço” e, principalmente, de **“qualidade de serviço”**. Para o escopo deste trabalho, os estudos de Normann (Op. cit.) e Albrecht (Op. cit.) servem como principais referências para a definição de serviços. Normann concebe o serviço como um “pacote” que possui um “serviço núcleo” e alguns “serviços periféricos”. Já para Albrecht, o que determina o valor de um serviço é a experiência vivida pelo cliente no serviço, o qual é composto de vários elementos, divididos em: processuais, estéticos, ambientais, informacionais, financeiros e deliverables.

**Serviço quali 2001EPA-401-** De modo semelhante, NORMANN (1993) considera que o desenvolvimento de **qualidade em serviços** se dá de modo distinto do produto industrial e demonstra isso ao listar uma série de diferenças entre produtos industriais e de serviços. Essa caracterização do serviço é importante para que haja compreensão dos desafios inerentes aos processos de desenvolvimento da qualidade em serviços. As características apontadas são : (1) Geralmente, o serviço é intangível; (2) Geralmente, a posse não é transferida; (3) Serviço não pode ser revendido; (4) Normalmente, o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra; (5) Serviço não pode ser estocado; (6) Produção e consumo geralmente coincidem; (7) Produção, consumo e, frequentemente, à

venda são feitos no mesmo local; (8) Serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” frequentemente possam); (9) Comprador/cliente participa diretamente da produção; e (10) Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.

**Serviço quali 2001-MKT-617-** Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) afirmam que reduzir a taxa de perdas de clientes da empresa pode ser mais lucrativo que ganhar fatias de mercado e reduzir custos. Quando um cliente é perdido, novos clientes devem ser atraídos para substituir os que se foram. Essa substituição é onerosa para a empresa, visto que, capturar novos clientes envolve custos adicionais em propaganda, promoção e vendas. Os autores afirmam que certas intenções comportamentais favoráveis forjam laços com a companhia. Quando os clientes recomendam a empresa, expressam sua preferência pela empresa em detrimento das outras, aumentam o volume de suas compras ou aceitam pagar um preço premium, eles estão indicando que possuem um laço forte com a empresa. Clientes que percebem a **qualidade em serviços** da empresa como inferior estão indicando pelas suas intenções comportamentais que estão prestes a quebrar o seu vínculo com a empresa. Queixas, reclamações a órgãos externos, redução dos negócios com a companhia e até a troca de fornecedor são maneiras dos clientes expressarem o seu desagrado com quem não lhes oferece a qualidade de serviços desejada.

**Serviço quali 2001-MKT-617-** Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) apresentam, então, um modelo conceitual (figura 1), onde eles indicam que a alta (baixa) **qualidade em serviços** influenciará um reação favorável (desfavorável) dos clientes que será manifestada através de intenções comportamentais positivas (negativas). Esse é o modelo conceitual no qual esse trabalho está alicerçado.

**Serviço quali 2001-MKT-617-** Conseqüentemente, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1991b, 1993) iniciaram um trabalho tentando mostrar as diversas expectativas associadas à **qualidade em serviços**: (1) Serviço desejado: é a expectativa ideal que o consumidor tem do serviço; (2) Serviço adequado: é o nível mais baixo de desempenho que o consumidor está disposto a aceitar; e (3) Serviço predito: é o nível de serviço que o consumidor acredita que provavelmente receberá.

**Serviço quali 2002-GOL-1889** – Quinn e Humble (1993) apresentam posição semelhante quando afirmam que os consumidores estão mais propensos a trocar o vendedor em função de problemas reconhecidos nos serviços do que em função de preços ou qualidade do produto. Eles colocam que a **qualidade dos serviços** é fundamental para se manter o consumidor. Muitos são os elementos que podem ser trabalhados pelo varejista para ampliar o serviço oferecido ao cliente. Entre eles estão: atendimento pessoal ao cliente; pagamento por cartão de crédito; cartão de crédito da loja; financiamento de longo prazo; garantia de produto estendida; seguros; entrega; horário de atendimento prolongado; embalagem. (MCGOLDRICK, 1990, p.321)

**Serviço quali 2002-GOL-1889** – Segundo Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990), a definição da estratégia de serviços é o passo mais importante que uma empresa deve dar, caso se proponha a prestar bons serviços. A estratégia prepara o cenário e define as restrições de todas as outras etapas. As orientações básicas que uma empresa deve seguir para a efetivação de um **serviço com excelência** são: 1. Definir a função serviço – os funcionários devem estar seguros em como prestar um serviço com excelência. A definição começa com uma pesquisa formal para identificar as principais expectativas dos consumidores quanto ao serviço. Cada empresa deve fazer suas próprias pesquisas para mensurar a importância relativa de cada dimensão de serviço entre os consumidores e também avaliar o seu desempenho e o dos concorrentes contra as expectativas dos consumidores. Definir o papel dos serviços aos funcionários com clareza, consistência e credibilidade, é fundamental para qualquer esforço da organização em prover bons serviços. 2. Competir por talento – as empresas necessitam de um quadro de pessoal com atitudes, habilidades e flexibilidade para atender e completar a função. 3. Enfatiza as equipes de trabalho – o controle sobre o serviço pode ser dispersado entre as múltiplas unidades da organização que funciona sem coesão e espírito unificado, limitando a habilidade de contato do funcionário com os funcionários da empresa. 4. Tenha credibilidade – quebrar a promessa do serviço é o modo isolado mais importante para que a empresa perca o seu consumidor. Quando uma empresa é descuidada no desempenho do serviço, comete erros e não faz o que disse que faria, então o consumidor perde a confiança na credibilidade e na capacidade da empresa em fazer o que prometeu com segurança e perfeição. 5. Seja grande na solução de problema – o que acontece após a ocorrência de um problema com um serviço é a resposta da empresa que se torna crucial. A empresa pode fazer com que as coisas fiquem melhores para o consumidor com problema, ao menos em alguma extensão, ou muito pior. 6. O departamento de serviços ao consumidor – as empresas que pretendem permanecer no mercado precisarão se adaptar à nova realidade e exigências do mercado, para isso precisarão dar um primeiro passo na melhoria da relação com os consumidores da seguinte forma: abrindo as portas aos consumidores por intermédio do departamento de serviços ao consumidor; diminuindo a intransigência, a auto-suficiência, reduzindo a auto-referência e passando a escutar o que pedem os consumidores; atendendo às solicitações

dos consumidores e constatando que o faturamento não diminui, que os consumidores não as desequilibraram e que as demandas muitas vezes são justas.

**Serviço quali CS-** É sempre esperado que o paciente/cliente (agora denominado de cliente) seja exigente com os serviços esperados, principalmente porque a organização foi eleita por este cliente como competente para resolver os problemas que o preocupa. Essa escolha traz expectativas de qualidade, e com isso, tudo o que acontece a partir do primeiro telefonema passa a ser de total responsabilidade da organização, obviamente representado pelo atendente que passa a ser a pessoa “eleita” com competência para resolver os problemas. Portanto, quanto mais rápido o problema for resolvido, ou encaminhado para solução, melhor será a impressão com relação a rapidez e prestatividade da **qualidade dos serviços**.

**Serviço quali CS-** Nesse sentido, quando uma organização deseja a **qualidade dos serviços** de seus profissionais, precisa, primeiramente, avaliar os valores da organização e verificar de que forma os líderes estão disseminando esses valores e atitudes que serão compartilhados pelos seus observadores que, pela experiência aprenderão e agirão de acordo com os resultados esperados. Para Tébuol (1999) a qualidade do serviço é uma equação que deve envolver um mix de motivação, clima de trabalho e competência do pessoal e da organização como um todo. Diz ainda que, o melhor meio de medir a qualidade do serviço é conhecer a percepção que o cliente tem do que você faz, ou do valor que lhe concede.

**Serviço quali CS-** Vale salientar, ainda, que a **qualidade dos serviços** deve ser observada de acordo com a necessidade dos clientes e da própria instituição. Isso porque, como diz Urdan (2001) na área médica, por exemplo, a qualidade tem como referência a avaliação dos pacientes com relação a interação no diagnóstico e prognóstico realizado. Isso significa que, se a Instituição Médica não estiver preparada para observar a qualidade como sendo o resultado do trabalho de toda a equipe, em função da missão da Instituição, a qualidade ficará limitada ao resultado dos serviços médicos. Obviamente que, o mérito, igualmente será somente do médico.

**Serviço quali CS** Todo movimento para a qualidade dos serviços em uma organização se inicia com a **postura dos indivíduos envolvidos** nos projetos. Essa postura é desenvolvida a partir da percepção que este tem em relação a importância dos serviços que realiza e a sua importância como indivíduo realizador dos serviços. Isso nos conduz a pensar que quando vamos definir funções em uma organização é preciso também estabelecer os papéis dos que vão operacionalizar a função, visto que este papel está sempre focado na missão da organização e não na atividade em si. Esse procedimento vai levar o indivíduo a valorizar as suas funções porque será capaz de compreender por que motivo é importante desenvolver a tarefa “da melhor maneira possível”, que não é apenas pela simples necessidade do “fazer”, mas, principalmente para atender a um objetivo maior que é atender a missão e o planejamento estratégico daquela organização. Os indivíduos se envolvem nos projetos profissionais, ou pessoais estimulados por uma cognição, uma avaliação mental estratégica que identifica se os resultados lhes causarão algum bem, seja esse: pessoal, moral, social ou financeiro. Essa avaliação vai justificar a movimentação ativa ou passiva do indivíduo para realizar tarefas. Inicia-se assim o processo motivacional ou de incentivo que conduz o indivíduo a realizar a tarefa “muito bem feita” para conquistar os objetivos da organização que neste momento estão alinhados aos seus próprios objetivos pela compreensão do seu próprio valor, ou apenas realizar a tarefa para receber a compensação financeira que lhe possibilitará manter a sobrevivência física.

**Serviço quali-atributos2001EPA-401-** Este último autor (Albrect) propõe que o pacote de valor é percebido pelos clientes em uma hierarquia. Por este raciocínio, os **atributos de qualidade** podem ser divididos em: a) básicos - os atributos essenciais do serviço; b) esperados - atributos associados à experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios; c) desejados - atributos que o cliente não espera, mas conhece, e aprecia se a experiência os incluir; d) inesperados - atributos surpresa, o “algo mais”.

**Serviço quali-ISO 2001EPA-401-** Por outro lado, a Norma ISO 9000, bastante difundida e abrangente no setor industrial, também é utilizada como referência para assegurar a **qualidade dos serviços**. Vale ressaltar, de forma também ampla. A versão de 1994 diferencia a Norma em ISO 9001 e ISO 9002. Das duas, esta última é a mais adequada para serviços puros, pois não contempla controle de projetos, os quais são necessariamente feitos para elaboração de produtos industriais. A Norma ISO 9002, portanto, pode ser aplicada ao ensino.

**Serviço quali-ISSO 2001EPA-401-** Em síntese, segundo esta norma, os requisitos previstos para a certificação da qualidade de um serviço são Manual **ISO 9000** para Micro e Pequenas Empresas, 1997): (1) Análise crítica pela administração: a organização deve construir uma política para a qualidade e prever mecanismos de análise crítica do sistema da qualidade implantado; (2) Sistema da

qualidade: é necessário identificar e registrar os controles, recursos e habilidades necessárias para se atingir o nível de qualidade exigido, através de um manual que delimite a estrutura da documentação usada no sistema da qualidade; (3) Análise crítica de contrato: procedimentos documentados devem ser mantidos prevendo uma análise crítica dos contratos, de modo a garantir que a organização ofereça aquilo que pode cumprir; (4) Controle de documentos: documentos utilizados no sistema da qualidade, inclusive normas externas à organização que devem ser observadas, devem ser controlados para que sejam devidamente disponibilizados e atualizados; (5) Aquisição: produtos e serviços adquiridos pela organização devem ser devidamente especificados e verificados quando de seu recebimento, e seus fornecedores devem ser periodicamente avaliados; (6) Controle de produto fornecido pelo cliente: se algum material fornecido pelo cliente for necessário à execução do serviço, deve haver procedimento para sua verificação, armazenamento e manutenção; (7) Identificação e rastreabilidade do serviço: deve-se estabelecer procedimentos documentados prevendo formas de identificação e rastreabilidade do serviço prestado; (8) Controle de processo: os processos desenvolvidos que afetam a qualidade do serviço prestado devem ser identificados, planejados e documentados; 8 Inspeção e ensaios: produtos e equipamentos necessários à prestação do serviço devem ser inspecionados ou objetos de ensaio, se for o caso, para que não prejudiquem a qualidade do serviço; (9) Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios: os instrumentos utilizados para inspeção e ensaios devem ser controlados, calibrados e devidamente mantidos; (10) • Situação da inspeção e ensaios: inspeções e ensaios devem ser passíveis de identificação, ou seja, deve haver procedimento que denote se foram feitas ou não; (11) Controle de serviços não-conformes: deve haver procedimento que impeça a utilização de produtos e serviços não-conformes com os requisitos especificados; (12) Ações corretivas e preventivas: as causas de não-conformidades reais e potenciais devem ser identificadas e devem ser alvo de ações corretivas e preventivas, respectivamente, de modo a impedir que ocorram novamente; (13) Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e expedição: produtos envolvidos na prestação do serviço devem ser devidamente manuseados, armazenados, embalados e expedidos, mediante procedimento documentado; (14) Controle de registros da qualidade: documentos que comprovam que os procedimentos referentes ao sistema da qualidade estão sendo executados devem ser devidamente controlados; (15) Auditorias internas da qualidade: auditorias internas devem ser planejadas e realizadas para verificar a conformidade das atividades com os requisitos especificados e a eficácia do sistema da qualidade; (16) Treinamento: deve-se identificar necessidades de treinamento do pessoal que executa atividades que afetam a qualidade para que seja providenciado seu suprimento; (17) Serviços associados: deve-se documentar procedimentos para execução e controle de serviços agregados ao serviço principal e que afetam a sua qualidade; e (18) Técnicas estatísticas: a organização deve identificar, implementar e controlar técnicas estatísticas necessárias ao controle da qualidade. Obs.: Todos estes requisitos são plenamente aplicáveis a instituições de ensino, alguns deles em maior intensidade, outros em menor. A experiência acumulada no CPA ao longo dos últimos anos, no entanto, permite afirmar que, atendê-los proporciona maior qualidade tanto em termos administrativos quanto pedagógicos.

**Tipos lid 2003-GRT-206-** As idéias dos teóricos que estudam a atuação de líderes no processo de aprendizagem organizacional enfatizam menos a relevância da dicotomia entre os **tipos de líderes** transformacionais ou transacionais, indicando, sim, a importância que eles têm na criação de condições facilitadoras para o processo de aprendizagem de seus comandados (SENGE, 1999, p.368, NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.141-84).

**Tipos lid 2003-GRT-206-** Já os **líderes transformacionais** são os que atuam na criação de sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais, inspirando seus liderados no envolvimento em uma missão, incentivando-os a fazer mais do que eles originalmente esperavam fazer, utilizando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança. Ou seja, a liderança transformacional é geralmente associada à determinação da direção na qual as empresas devem caminhar, à criação de uma visão do futuro, à capacidade de persuadir funcionários a aceitar idéias novas e implementá-las, estando também relacionadas à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam as coisas acontecerem, inspirando os outros a alcançarem a excelência (KOUZES E POSNER, 1997, p.345).

**Tipos lid 2003-GRT-206-** Os **líderes transacionais** são aqueles que, basicamente, administram e mantêm o bom funcionamento de um sistema ou organização, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária, dentro do prazo certo e do orçamento fixado. Como processo, a liderança transacional geralmente é associada a tarefas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas, lembrando bem a definição tradicional de gerente (KOUZES E POSNER, 1997, p.345; KOTTER, 2000, p.52-53).

**Treinamento 2002-GOL-1889** – Além disso, o atendimento da loja pesquisada pode ser melhorado, reforçando a ênfase no **treinamento aos funcionários**, que foi um dos itens menos reconhecidos pelos funcionários. O treinamento dos funcionários proporcionará conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, ter habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolver uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las. (ZULZKE, 1991) Segundo as colocações de Campos (1992), a empresa deve reforçar o aprendizado e o controle para que deixe de ter apenas o padrão e passe a oferecer a padronização do processo.

**Treinamento 2003-GRT-206-** Quanto ao treinamento do pessoal do **front office**, cuja **aprendizagem** deve objetivar uma melhor condição de atendimento, com vistas à satisfação do cliente, os líderes têm que fazer algo mais do que apenas mostrar aos funcionários formas de atender ao telefone; superando o modelo tradicional, devem focalizar habilidades de atendimento e solução de problemas, sabendo que tal orientação, suscitará a satisfação e a realização profissional das pessoas que interagem diretamente com os clientes (JEFFREY, 1997; MUSSNUG E HUGHEY, 1998; ERLI, 1999; ALBRECHT, 2000, p.22-23, 57-58, 197).

**Treinamento CS-** A formação e o **treinamento para o bom atendimento** devem ser permeados pela filosofia da organização que orientará as diretrizes dos procedimentos e atitudes de seus atendentes ao observar que o cliente é a principal fonte de informação sobre a qualidade dos serviços prestados, portanto, uma reclamação deve ser vista como uma ajuda a organização e não como um transtorno porque é, na realidade, uma oportunidade de corrigir o que está errado, uma oportunidade para implementar qualidade onde somente o cliente exigente enxerga.

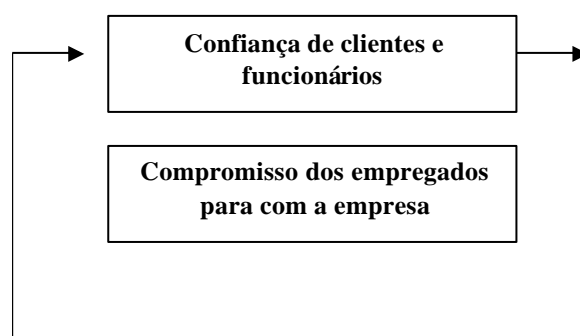
**Treinamento CS-** Verificamos assim que, o bom desenvolvimento do processo de **capacitação dos nossos atendentes** nos possibilita tanto padronizar quanto personalizar a qualidade do atendimento, visto que, o bom atendimento gera nos envolvidos a auto-realização – o cliente com suas necessidades satisfeitas e o atendente auto-realizado por conseguir atender a sua meta que é satisfazer as necessidades do cliente.

**Treinamento CS-** Todos os funcionários envolvidos com os projetos da organização precisam conhecer o planejamento estratégico inicial e a missão da organização para tornarem-se capazes de entender: *o que* devem fazer orientados pelas metas estabelecidas no planejamento, *por que* devem fazer de acordo com a orientação para atender o objetivo e a missão da organização e *como devem* fazer atendendo as diretrizes e os procedimentos orientados pela organização. Nesse sentido, fica claro a importância de, conforme Tébuol (1999:161) ensinar as **competências técnicas**, as regras de funcionamento, assim como os esquemas de comportamento e os papéis-tipo.

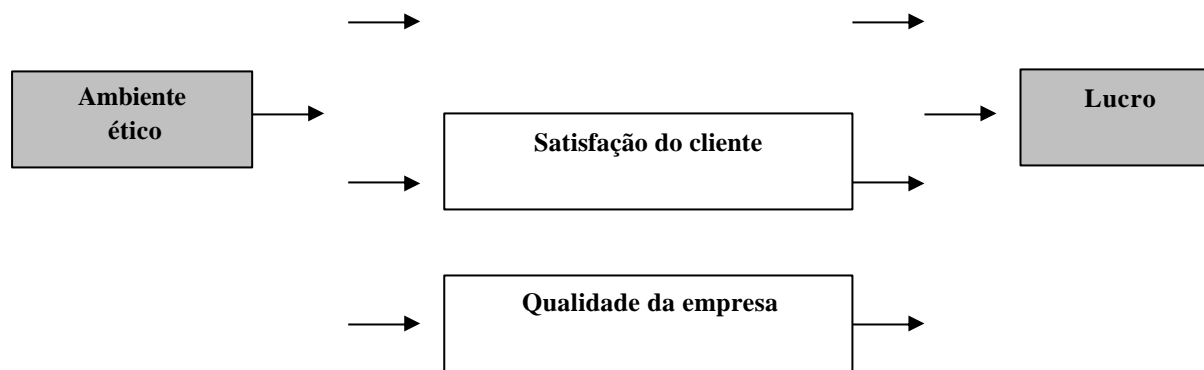
**Zlixo -Atendentes 2003-GSA-1961-** Os funcionários são os clientes internos das organizações. Particularmente os funcionários da área comercial estão em uma posição de conflito entre os interesses do cliente e os interesses da organização. Essa situação é reforçada pela sua exposição aos conflitos internos da própria organização. Primeiro, pela possível dualidade entre o tratamento que a organização exige dos funcionários para com os clientes e o tratamento que a organização dispensa a eles. Segundo, pelo processo natural de disputa pelo poder nos processos de tomada de decisão. Por exemplo, negociar o tamanho do pedido do cliente com a área industrial, que normalmente está mais interessada em grandes lotes do que em atender demandas específicas e fora da rotina de produção. Quando a organização envia sinais ambíguos, ela pode gerar tensão no comportamento dos seus funcionários, afetando a suas escolhas e decisões. Smith e Quelch (1993) apresentam um modelo (Fig 3) para explicar as fontes de influência e pressão no comportamento gerencial dos profissionais da área comercial e de marketing. Pela sua abrangência e amplitude, pode-se generalizar esse modelo para toda a organização.

## FIGURAS

Postura ética 2003-GSA-1961-

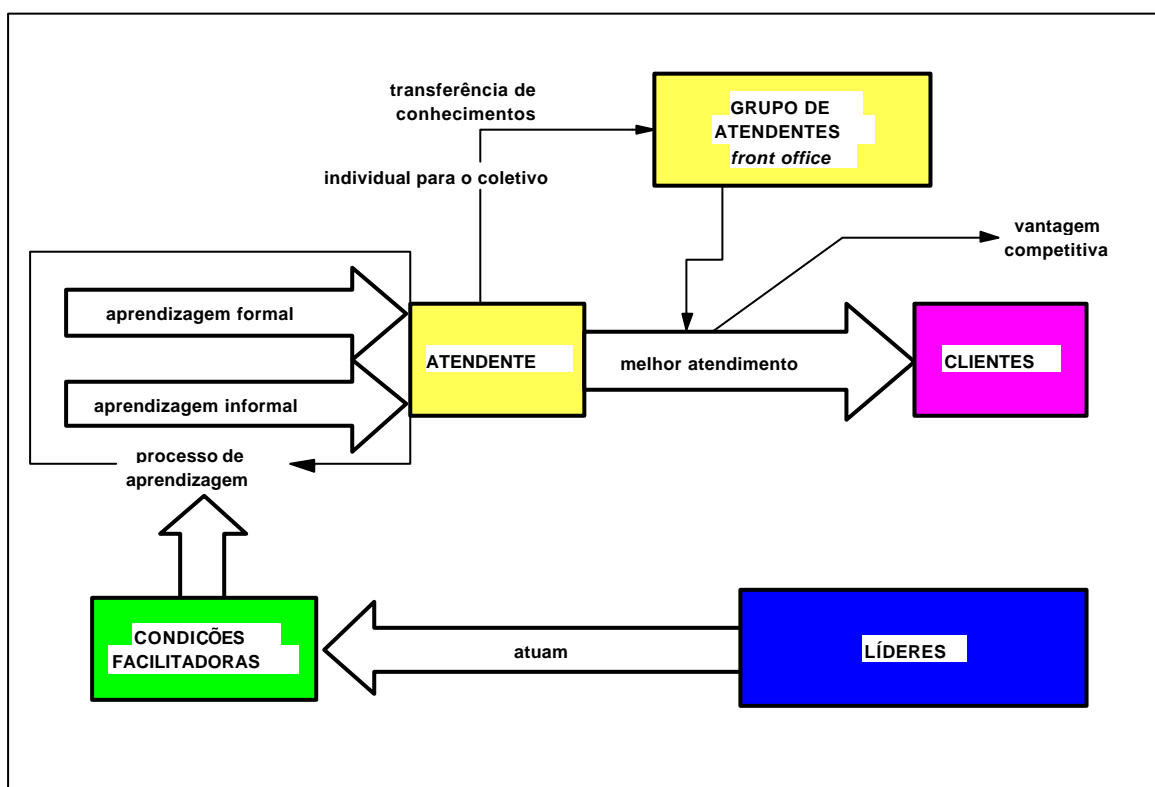






**Postura ética**2003-GSA-1961-Fonte: Ferrell,Fraedrich e Ferrell. 2001.

**Papel líder** 2003-GRT-206-



**Serviço quali Modelo conceitual** 2001-MKT-617-

