**PLANO DE AÇÃO PARA COMBATER OS PECADOS DE APATIA, FRIEZA E DEMASIADO APEGO ÀS NORMAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPEROR (IES)**

Prof. Msc. Francisco José Dias Júnior

Camila Guimarães

Janaina Ferreira de Araújo

Luã Lafayete Salgado

Lucas Molina Correia

Mirlene Rodrigues

**1 RESUMO**

O presente artigo buscou descrever um plano de ação para com o objetivo de combater os pecados de apatia, frieza e demasiado apego às normas de uma IES. Para isso foi necessário realizar um diagnóstico para identificar os problemas e buscar através de referências bibliográficas o melhor plano para promover a implementação e desenvolvimento na IES.

**Palavras-chave**: Qualidade; Cliente; Atendimento ao cliente.

**2 O PROBLEMA**

**2.1 Apatia**

Segundo o dicionário priberam (2012), a palavra apatia, oriunda do grego apátheia, possui o seguinte significado:

1. Falta de energia;
2. Indiferença;
3. Indolência.

Podem ser as atitudes de pouco caso dos funcionários da empresa, tais como vendedores, recepcionistas, pessoal de entrega etc; Não valorizar o cliente em sua individualidade e suas necessidades específicas. Descaso, não se importa com que o cliente, não dar atenção ao que está fazendo.

**2.2 Frieza**

O dicionário priberam (2012) nos traz o seguinte significado para a palavra frieza:

1. Qualidade ou estado de frio;
2. Frialdade;
3. [Figurado]  Tibieza, indiferentismo;
4. Falta de expressão ou de colorido
5. Falta de entusiasmo; acolhimento frio.

Quando o cliente é atendido com indiferença, hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência; Falta demonstração de afeto quanto ao cliente, falta da transmissão da ideia principal de que ele é o mais importante no seu negócio.

**2.3 Demasiado apego às normas**

Essa é uma das desculpas mais frequentes para o mau atendimento, onde as normas das empresas estão acima dos interesses de satisfação do cliente;

Funcionário está tão preso as normas que dispensa a chance de satisfazer o cliente.

**3 SERVIÇOS**

Responsável pelo aumento da competitividade interna e externa e como um dos propulsores do desenvolvimento econômico através de geração de 2emprego, o setor de serviços corresponde, atualmente, com 70% do Produto Interno Bruto (PIB), e segundo informações do site Portal Brasil (2010) é a área que mais pode se desenvolver no Brasil com os investimentos de empresas estrangeiras nos diversos segmentos que o setor oferece.

Segundo (ZARIFIAN apud CARVALHO; ROTONDARO, 2006, p. 332) “serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a “mudança” nas condições de atividades do destinatário do serviço”, e o mesmo possui a possibilidade de estar vinculado ao fornecimento de produtos tangível, por exemplo, venda de elevadores e a manutenção do mesmo (CORRÊA; CAON, 2007).

3.2 Caracterização do serviço

Segundo Carvalho e Rotondaro (2006), para que seja considerada a ação do serviço é necessária a apresentação de seus principais elementos que são:

**Intangibilidade**: o principal produto oferecido ao cliente não é um bem físico;

**Heterogeneidade**: tarefas que são realizadas de acordo com o interatividade, imprevisibilidade, reações e expectativas das situações pessoais ligadas ao serviço;

**Trabalho não-armazenável (estocabilidade)**: atividades realizadas e entregue ao mesmo tempo;

**Participação do cliente**: alto contato entre o consumidor e a operação;

**Simultaneidade**: a produção da atividade é realizada juntamente com o consumo;

**Qualidade**: com a participação do consumidor nas atividades e no processo, os mesmos ficam sujeitos a avaliações.

3.3 Tipologia de serviço

Pelo volume e pela variedade o serviço pode ser classificado em três (3) categorias que são definidas como:

*Serviço de massa* compreendem transações como muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação de serviço (baixa variedade). Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o produto, com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda (*back office*), com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente (*front office*). O pessoal empregado não apresenta alto nível de qualificação, com tarefas e procedimentos prescritos.

*Serviços profissionais* são definidos como organizações de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço. Portanto, são serviços que atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada. Esse serviço proporciona alto níveis de customização (variedade alta), sendo o processo do serviço altamente adaptável para atender às necessidades individuais dos clientes.

*Lojas de serviços* são caracterizadas por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre a padronização e a customização. Os volumes de clientes atendidos e as combinações de valor das atividades da linha de frente e da retaguarda são intermediários entre os do serviço profissional e os de serviço de massa. (CARVALHO; ROTONDARO, 2006, p.335, 336).

Com base nas informações da tipologia fornecidas pelos autores, podemos analisar a operacionalização do serviço, onde dois grupos se destacam no processo de prestação do serviço: *front office* que possui alto cotato com o cliente e o back office são pessoas que desenvolvem atividades sem contato com o cliente. Porém, através de exemplo de Corrêa e Caon (2007), em um restaurante, o cozinheiro (funcionário de *back office*) pode se submeter a atividades de front office quando os consumidores desejam conhecer a cozinha, assim os toda a atividade de retaguarda se torna atividade de frente em virtude do contato direto com o cliente.

3.4 Cadeia de valor

Segundo Carvalho e Rotondaro (2006) o departamento de recursos humanos possui alto grau de importância nas atividades de serviço, pois fomenta a vantagem competitiva através da competência em extrair o conhecimento individual e administração da informalidade, além de garantir a satisfação do funcionário e sua retenção na organização. Para melhor identificação, a figura 1.0 descreve o funcionamento da cadeia de valores para serviços a seguir:

**Figura 1** – Cadeia de valor para serviços (adaptado de Schlesinger e Heskett, 1991).

|  |
| --- |
| Foco em recursos intangíveis |

**Fonte:** (CARVALHO; ROTONDARO, 2006, p. 338)

Com base na cadeia de valor de serviço, é possível fazer uma um autodiagnostico para as empresas prestadoras de serviços, como questões distribuídas nas seguintes categorias: lucro e crescimento; satisfação do consumidor; valor do serviço – perspectiva externa; produtividade dos colaboradores; satisfação dos colaboradores; lealdade dos colaboradores; quantidade do serviço – perspectiva interna; liderança e resultado e métricas. (CARVALHO; ROTONDARO, 2006, p. 338).

**4 EXPECTATIVA DO CLIENTE**

Segundo Carvalho e Rotondaro (2006) existem diversos fatores que correspondem à expectativa do cliente ao serviço ao ser prestado que são:

* Comunicação boca a boca: Após o atendimento, o consumidor possui a tendência de discutir sobre a experiência vivida seja ela boa ou má;
* Necessidades pessoais: essa é a expectativa onde o cliente procura o serviço para satisfazer suas principais necessidades e ou desejos;
* Experiência anterior: são serviços prestados ao consumidor que servirão de parâmetros para novas visitas. É importante salientar que a percepção do cliente não deve ser inflacionada, pois ao solicitar um novo atendimento, o mesmo requisitará o mesmo atendimento obtido anteriormente.
* Comunicação externa: é a divulgação da empresa na prestação do seu serviço. A comunicação excessiva pode causar demasiada expectativa do consumidor e a organização não corresponder ao atendimento divulgado.

**5 QUALIDADE DO SERVIÇO**

A qualidade da prestação de serviço passa por avaliações durante todo o processo de atendimento dos seus diferentes tipos de clientes e as diversas necessidades que cada sujeito possui, dessa forma, podemos analisar que “qualidade de serviço = serviço percebido – serviço esperado” (CARVALHO; ROTONDARO, 2006, p. 344).

**5.1 Dimensões da qualidade**

Ao iniciar a atividade do serviço (vide capítulo 1.2 Caracterização do serviço) o cliente inicia a sua avaliação de qualidade através da percepção que o mesmo possui do atendimento e utiliza como parâmetro as suas principais necessidades. Carvalho e Rotondaro (2006) utilizam o nome dimensão da qualidade para descrever a necessidade do cliente. Essas dimensões são avaliados conforme a tabela 1:

Tabela 1:Dimensões da qualidade

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensões | Características principais |
| Tangíveis | Facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material. |
| Atendimento | Atenção dos funcionários. |
| Confiabilidade | Realização do serviço prometido de forma acurada. |
| Resposta | Vontade de auxílio ao cliente e rapidez no fornecimento do serviço. |
| Competência | Habilidade necessária e conhecimento para desenvolver o serviço. |
| Consistência | Grau de ausência na variabilidade da especificação do serviço e sua prestação. |
| Cortesia | Respeito, consideração e afetividade em contato com o cliente. |
| Credibilidade | Honestidade, tradição, confiança no serviço. |
| Segurança | Inexistência do perigo. |
| Acesso | Proximidade e contato rápido. |
| Comunicação | Informações com uma linguagem entendida pelo cliente. |
| Conveniência | Disponibilidade a qualquer tempo para entrega do serviço. |
| Velocidade | Rapidez na iniciativa e execução do serviço. |
| Flexibilidade | Alteração na prestação do serviço. |
| Entender o cliente | Identificar a necessidade do cliente. |

**Fonte:** CARVALHO; ROTONDARO, 2006

**5.2 Momentos da verdade**

Entende-se por momento da verdade o contato dos clientes e as prestadoras de serviços, onde a análise de qualidade dos consumidores interfere de forma positiva e negativa (CARVALHO; ROTONDARO, 2006).

**5.3 Ciclos de Serviços**

Os ciclos de serviços são atividades descritas de forma sequenciada desde sua origem, onde ocorre a entrada do consumidor, até o final, saída do cliente conforme descrito na figura 2 de um centro de informação turístico (CIF) da etur.com.br (2003).

**Figura 2:** Ciclo de serviço ou momento da verdade em um CIT

|  |
| --- |
| http://www.etur.com.br/0imagens/zz01731_i3.jpg |

**Fonte:** <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=1731>

**5.4 Modelo de qualidade em serviço dos 5 gaps**

Durante o processo de atendimento ao cliente o prestador de serviço nem sempre identificará as expectativas dos consumidores em relação ao serviço prestado, porém, o consumidor, através das dimensões da qualidade e suas reais necessidades executarão a sua avaliação sobre a prestação do serviço e através do somatório de percepções concluirá se ficou ou não satisfeito com o atendimento.

Para cada modalidade de serviço existe uma cadeia de atendimento diferente que se expõe a comparações de expectativas e percepções do cliente sobre o desempenho do serviço.

Gap I: Falha na comparação expectativa do consumidor – Percepção gerencial:

1. Falta de orientação para conhecer o cliente;
2. Comunicação inadequada;
3. Excesso de níveis gerenciais.

Gap II: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço:

1. Inadequação dos compromissos dos gestores da qualidade;
2. Percepção de falte de execução do serviço;
3. Padronização das tarefas inadequadas;
4. Ausência de metas

Gap III: Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço:

1. Atribuições ambíguas;
2. Conflito entre as atribuições;
3. Trabalhador não adequado às tarefas;
4. Inadequação à tecnologia;
5. Sistema de adequação e controle adequados;
6. Inadequação na percepção dos controles de ação;
7. Falta de trabalho em equipe.

Gap IV: Falha na comparação prestação de serviço – comunicação externa como cliente:

1. Não corresponder com os serviços prometidos;
2. Coordenação entre o marketing e operação;
3. Fornecer expectativa coerente à realidade da organização;
4. Comunicação dos departamentos durante o processo de serviço.

Gap V: Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente: Segundo Carvalho e Rotondaro (2006) esses Gap está vinculado as erros do tipo 1 e 4.2

**5.5 *Poka yoke***

De acordo com Carvalho e Rotondaro (2006) as atividades das prestadoras de serviços ocorrem simultaneamente na presença do cliente, assim, dificultando na realização de um controle de qualidade do serviço entregue ao cliente.

O mecanismo *Poka yoke* é um processo a prova de erros que utiliza a criatividade das pessoas com o intuito de reduzir as possibilidades de falhas no processo de atendimento conforme demonstrado no figura 3.

Figura 3: *Poka Yoke*

|  |  |
| --- | --- |
|  | POKA YOKE  PREPARAÇÃO  CONTATO  EXCLUSÃO DE CONTATO |

**Fonte:** (CARVALHO; ROTONDARO, 2006. p. 351)

**6 PLANO DE AÇÃO**

Para promover o plano de ação para combater os pecados estudados utilizaremos da ferramenta poka yoke conforme demonstrado na figura 4:

**Figura 4:** Plano de ação com a ferramenta *poka yoke*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Requisitos de qualidade das atividades da secretaria de uma Instituição de ensino superior (INS) | | * Atividades de atendimento de segunda a sexta-feira das 8:00 às 22:00 e as sábados das 8:00 às 17:00. * Atendimento individual por office. * Espera máxima de 30 minutos para ser atendido; * Possibilidade de aumento de espera decorrente do acumulo de pessoas. | | | |
| 1. Processo: quais as etapas pelas quais o cliente passa? | | | | | |
| O aluno vai à secretaria | Pega a senha | | É atendido | Resolve o problema | Vai embora |
| 1. O que pode falhar em casa etapa | | | | | |
| Dia e horário;  Local mal sinalizado;  Local de difícil acesso;  Não possuir atendente;  Todos estarem ocupados. | Não possui senha para todos  Acaba a senha;  Senha mal sinalizada;  Senha em local de difícil acesso. | | Não possui atendente;  Não é atendido;  Atendentes com indisposição ou mau humor; | Incapacidade para solucionar o problema;  Equipamentos inadequados para o trabalho;  Incompetência na solução do problema. | Não se despede;  Esquece objetos; |
| 1. Quais devem ser as ações em métodos, homens, equipamentos e matérias para garantir a qualidade? | | | | | |
| Dias e horários definidos e expostos;  Sinalização do local de atendimento;  Quantidade apropriada de atendentes; | Equipamento de boa qualidade;  Reposição imediata do material;  Fácil acesso com e boa visualização. | | Quantidade apropriada de atendentes;  Comunicação com os atendentes. | Treinamento e acompanhamento das atividades dos novos atendentes;  Adequação de materiais para desenvolver as atividades; | Cortesia;  Adequação de achados e perdidos. |

**Fonte:** (CARVALHO; ROTNDARO, 2006. p. 353)

**7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com as informações apresentadas neste artigo, a necessidade de promover um plano de ação com a finalidade de combater os pecados de apatia, frieza e demasiado apego às normas são de extrema importância para IES, pois com o desenvolvimento dos mecanismos apresentado a mesma poderá adquirir a longo prazo um ótimo desempenho na qualidade de atendimento desencadeando assim a satisfação de todos os alunos interessados em seus serviços. O resaltar que o atendimento insatisfatório prejudica a imagem da organização e podem prejudicar o crescimento da instituição com a ida de seus alunos à outras IES concorrentes. Assim, realizar gerenciamentos nesse atividade de extrema importância para a organização pode resultar em uma vantagem competitiva, pois um bom atendimento pode ser apresentado como um diferencial em qualquer organização.

**8 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

Apatia. **Priberam.pt,** Brasil, 18 nov. 2012.Disponível em :< <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=apatia> >. Acesso em 22. Mai. 2013.

CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R, G. **Gestão da qualidade: teoria e caos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e d satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008.

Frieza. **Priberam.pt,** Brasil, 18 nov. 2012.Disponível em :< <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=frieza> >. Acesso em 22. Mai. 2013.

Serviço em centros de informação turística. **Etur.com.br**, Brasil, 11 out. 2003.Disponível em :< <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=1731>>. Acesso em 10. Jun. 2013.

Comércio e serviço. **Brasil.gov.br**, Brasil, 2012.Disponível em :< <http://www.webartigos.com/meus-artigos/?cache=1529>>. Acesso em 22. Mai. 2013.