



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**O PAPEL DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DO SERVIDOR DA LINHA DE**  
**FRENTE NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO**  
**DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

**ANTONIO AUGUSTO GENTIL SANTOS DE SOUZA**

**Brasília – DF**

**2009**

**ANTONIO AUGUSTO GENTIL SANTOS DE SOUZA**

**O PAPEL DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DO SERVIDOR  
DA LINHA DE FRENTE NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE  
EM SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada no curso de Gestão Judiciária do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

**Brasília – DF**

**2009**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo.

Aos meus pais, Gentil e Janete, por quase tudo, inclusive por terem me fornecido todas as condições para que chegasse até aqui.

À minha esposa Cacau, doce companheira de todas as horas, pelos incentivos recebidos em todos os momentos desse trabalho.

À minha filha Ana Vitória, maior alegria da minha vida e eterna fonte de inspiração.

À amiga Saniday Azevedo, pelo suporte emocional que me deu nos momentos difíceis.

Ao Professor Eduardo Raupp de Vargas, orientador deste trabalho, pelos valiosos ensinamentos técnicos transmitidos.

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar, no contexto de uma determinada organização pública, a importância que os servidores da linha de frente possuem no tocante à qualidade dos serviços por ela prestados, estabelecendo uma correlação entre a competência individual desses servidores e a percepção de qualidade dos clientes da instituição. Para melhor sistematização deste estudo, fez-se uma breve revisão do que a literatura especializada entende por serviços e qualidade dos serviços, sendo, no desenvolvimento desses tópicos, explorada a noção do que seja a linha de frente de uma organização e a sua relação com fenômeno definido como “hora da verdade”. Na seqüência, foi apresentado o conceito de competência, sua vertente organizacional e individual e, nesta última abordagem, apontou-se, com base no acervo teórico compilado no trabalho, quais as competências individuais que os servidores da linha de frente de uma organização devem possuir para lidar com o cliente da sua instituição e garantir a qualidade na prestação dos seus serviços. Nessa linha investigativa, adotou-se a estratégia do estudo de caso de uma determinada organização pública, sendo a pesquisa realizada em duas frentes. Na primeira, buscou-se apontar, no âmbito da organização pública pesquisada, quais as competências projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção da organização e desses próprios servidores. Para tanto, fez-se uso de um instrumento qualitativo, realizando-se entrevistas semi-estruturadas junto a todos servidores da unidade pesquisada (caráter censitário) e, a título complementar, de entrevista com um gestor da organização pública sob enfoque, responsável pela área de gestão de pessoas. Adveio desses dois vetores da pesquisa que não há um mapeamento das competências individuais desses servidores e que estas são desenvolvidas e consolidadas a partir da experiência prática com os clientes, na própria “hora da verdade”, não havendo um mecanismo de aprendizagem organizacional sistematizado. Na outra frente, em que se buscou aferir, no contexto da organização pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de frente, fez-se uso de um instrumento quantitativo específico, a ferramenta denominada Servqual, cuja dinâmica consistiu em se aferir a percepção do cliente ante o serviço que lhe foi entregue e compará-la com as suas expectativas, sob a perspectiva de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Os resultados dessa última pesquisa evidenciaram, no cômputo geral, uma falha (gap) de qualidade na prestação de serviços da organização pública estudada, porém duas das dimensões propostas receberam uma avaliação positiva de qualidade: a responsividade e a empatia. O cruzamento de dados entre esta enquete de qualidade e a pesquisa sobre competência permitiu se estabelecer uma relação de causalidade entre elas verificando-se que aquelas competências explicitadas pelos servidores da linha de frente e por eles reputadas como importantes foram bem avaliadas na enquete de qualidade. Por outro lado, as competências não mencionadas, não enfatizadas ou ainda reconhecidas por eles como não suficientemente desenvolvidas se traduziram numa avaliação negativa de qualidade. Essa inferência permitiu chegar à conclusão final do trabalho, de que a competência individual do servidor da linha de frente de uma organização causa efetivamente impacto direto na avaliação de qualidade dos serviços por ela prestados e que, portanto, o seu papel na produção da qualidade é de extrema importância e relevância.

Palavras-chave: competência individual – linha de frente – qualidade em serviços

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual do sistema de operações de serviços .....	18
Figura 2 - Atividades da linha de frente e retaguarda .....	19
Figura 3 - Modelo conceitual da qualidade por serviços .....	22
Figura 4 – Hierarquia das competências .....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos participantes da pesquisa de qualidade – sexo .....	63
Gráfico 2 - Perfil dos participantes da pesquisa de qualidade – faixa etária .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre as características de produto e serviço.....	12
Quadro 2 – Determinantes da qualidade em serviços .....	21
Quadro 3 – Técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa.....	38
Quadro 4 – Perfil demográfico dos servidores da organização pública pesquisada.....	39
Quadro 5 – Dimensões da qualidade aferidas pelo instrumento Servqual .....	42
Quadro 6 – Primeira etapa da pesquisa Servqual: expectativa do cliente.....	43
Quadro 7 – Segunda etapa da pesquisa Servqual: percepção do cliente .....	43
Quadro 8 – Resumo dos resultados da pesquisa Servqual .....	65
Quadro 9 – Conclusão da pesquisa Servqual ( <i>gap</i> geral).....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da pesquisa Servqual – tangibilidade .....	66
Tabela 2 – Resultados da pesquisa Servqual – confiabilidade.....	66
Tabela 3 – Resultados da pesquisa Servqual – presteza ou responsividade .....	66
Tabela 4 – Resultados da pesquisa Servqual – segurança .....	66
Tabela 5 – Resultados da pesquisa Servqual – empatia .....	66
Tabela 6 – Resultados da pesquisa Servqual – análise do <i>gap</i> geral .....	66

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	6
1.1 – Formulação do problema de pesquisa .....	7
1.2 – Objetivos .....	7
1.2.1 – Objetivo Geral .....	7
1.2.2 – Objetivos Específicos .....	7
1.3 – Justificativas .....	8
2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 – Serviços .....	10
2.1.1 – Conceito de serviços.....	10
2.1.2 – Principais especificidades .....	11
2.2 – Qualidade em serviços .....	13
2.2.1 – Conceito de qualidade em serviços.....	13
2.2.2 – As lições de qualidade em serviços .....	14
2.2.3 – Importância dos servidores da linha de frente no contexto da qualidade .....	16
2.2.3.1 – A “hora da verdade” .....	16
2.2.3.2 – Explorando a definição de “servidores da linha de frente” .....	17
2.2.4 – Determinantes da qualidade em serviços .....	20
2.2.5 – Análise dos gaps da qualidade .....	21
2.3 – Competência .....	24
2.3.1 – Contextualização histórica sobre competência .....	25
2.3.2 – Competência individual <i>versus</i> competência organizacional .....	26
2.3.3 – Competência individual e qualidade em serviços na linha de frente .....	31
3 – METODOLOGIA .....	36
3.1 – Tipo de pesquisa .....	36
3.2 – População e amostra .....	38
3.3 – Instrumentos .....	40
3.4 – Dados sobre a instituição pública pesquisada.....	46
4 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS DA PESQUISA .....	50
4.1 – Competências individuais projetadas para os servidores da linha de frente da organização pública estudada .....	50
4.2 – Avaliação da qualidade do serviço da organização pública estudada .....	62
4.2.1 – Avaliação da qualidade do serviço da organização pública estudada .....	64
5 – CONCLUSÃO .....	72
REFERÊNCIAS .....	79
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DOS SERVIDORES DA LINHA DE FRENTE.....	82
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DO GESTOR DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PESQUISADA .....	83
APÊNDICE C – MODELO DO INSTRUMENTO SERVQUAL APLICADO AO TRABALHO .....	84

## 1 - Introdução

A gestão da qualidade em serviços vem alcançando destacada importância no cenário das organizações em geral. A preocupação em imprimir uma excelência na prestação dos serviços e satisfazer as necessidades dos clientes mostra-se, mais que uma tendência, um verdadeiro imperativo de mercado.

Conforme apregoa Grönroos (1993), a palavra qualidade entrou definitivamente para o vocabulário do cotidiano da gerência das organizações e a necessidade de melhoria na qualidade da prestação dos serviços é mencionada com tanta frequência que este tema se transformou num verdadeiro clichê.

Ainda no final do século passado, foi realizado um estudo entre executivos das 128 maiores corporações acerca de suas visões sobre questões estratégicas-chaves nos anos 90. Dentre as questões afloradas nessa pesquisa, a qualidade dos produtos e serviços recebeu a mais alta prioridade pelos participantes (GRÖNROOS, 1993).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) o alcance da qualidade passa necessariamente pela busca da satisfação do cliente e pela compreensão dos seus interesses e necessidades, sendo estes os parâmetros perseguidos pelas organizações em geral. Há o reconhecimento das empresas de que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e, por conseguinte, pela maior satisfação de seus clientes.

Esta constatação também se evidencia no cenário das organizações públicas. Apesar de apresentar peculiaridades que as diferenciam do setor privado, os gestores públicos modernos estão cientes da necessidade de se aplicar a qualidade nos serviços públicos e, desse modo, proporcionar uma satisfação ao cidadão/cliente (CARR; LITTMAN, 1998).

Além disso, conforme argumenta Gummesson (1989 apud GRÖNROOS, 1993), a qualidade dos serviços no setor público afigura-se uma preocupação necessária até mesmo como resgate da noção do serviço como elemento-chave, visto que esta vem sucumbindo ante a burocracia e outros elementos.

Sucedem que entre o discurso festivo sobre qualidade e a adoção de práticas efetivas voltadas a este fim, verifica-se uma considerável lacuna. Falar sobre qualidade se transformou numa espécie de modismo, mas o que se percebe é que, entre toda esta euforia, muitos discutem, porém poucos aplicam qualidade na prática (LAS CASAS, 2007).

A qualidade em serviços está nos detalhes de uma organização (SPILLER et al, 2006). Nessa perspectiva, necessário se faz para o alcance dos resultados que as organizações

públicas demandem esforços neste sentido, mediante investimentos na melhoria de suas instalações físicas, aparatos tecnológicos e principalmente nos processos relacionados aos serviços. (GRÖNROOS, 1993)

Este investimento deve recair não só nos elementos materiais acima citados, mas principalmente no fator humano que compõe uma organização, mediante aprimoramento de suas competências individuais e desenvolvimento de sua capacitação com vistas a melhor atender ao cliente. Com efeito, a tradução dos conceitos básicos da qualidade no desenvolvimento das habilidades técnicas e humanas constitui uma das principais ações adotadas pelas organizações na busca de diferencial competitivo sustentável (CAMPOS, 1992).

Conforme ensina Grönroos (1993), todos os servidores de uma organização participam do processo de construção de qualidade de uma organização. Desse modo, políticas de desenvolvimento da capacitação desses servidores e ações voltadas para a análise de suas competências, representam um necessário passo para que a organização obtenha a satisfação dos seus clientes, razão maior da gestão da qualidade em serviços.

Deve-se ter em mente, entretanto, que embora esta atenção deva se estender a todos os servidores integrantes da organização, urge que essas ações investigativas sejam especialmente dirigidas aos chamados servidores da linha de frente, tendo em vista que estes são os principais responsáveis pela interação com os usuários e por provocarem nestes últimos a impressão decisiva sobre a de qualidade do serviço.(SPILLER ET AL, 2006).

## **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

Qual o papel da competência individual do servidor da linha de frente de uma organização pública na qualidade dos serviços por ela prestados?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar, no contexto de uma organização pública, a importância que os seus servidores da linha de frente possuem no tocante à qualidade dos serviços por ela prestados, estudando a correlação entre a competência individual desses servidores e a percepção de qualidade dos clientes da instituição.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- i. identificar os servidores que compõem a linha de frente de uma organização e quais as suas competências individuais;
- ii. analisar a importância que os servidores da linha de frente de uma organização possuem em relação à percepção da qualidade dos serviços de sua corporação, enfatizando o fenômeno definido como “hora da verdade”;
- iii. apontar, no âmbito da organização pública sob estudo, quais as competências individuais projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção da organização e dos próprios servidores;
- iv. aferir, no contexto da organização pública estudada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores integrantes da sua linha de frente, cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue;
- v. analisar a relação entre os gaps de qualidade eventualmente encontrados e as competências individuais dos servidores da linha de frente, com a finalidade de apontar, baseados nos resultados, os investimentos necessários à capacitação desses servidores.

### **1.3 Justificativas**

O estudo da gestão em qualidade dos serviços vem ganhando significativo espaço junto às organizações em geral, sendo cada vez mais freqüente, inclusive no setor público, o discurso quanto à necessidade de se implementar uma política voltada à obtenção dessa qualidade.

Esse tema vem despertando grande interesse dos gestores públicos contemporâneos e aparece com destaque nos planos de gestão como um fator capaz de propiciar uma maior eficácia das organizações estatais e, em decorrência, um melhor atendimento ao cliente/cidadão (CARR; LITTMAN, 1998).

A qualidade do serviço é, portanto, um fator de relevância estratégica para as organizações públicas, devendo ser analisada e estudada, ainda mais se considerando sua crescente importância no contexto atual.

Essa compreensão, entretanto, aparece mais das vezes dentro de uma perspectiva muito sistêmica, enfatizando-se a organização como um todo, em detrimento de uma abordagem mais aprofundada dos servidores que a compõem.

O presente estudo propõe-se a focar suas atenções no fator humano que compõe a organização, quedando-se à constatação de que este é um dos principais protagonistas da formação da qualidade, contribuindo de forma decisiva para a satisfação dos clientes. (GRÖNROOS, 1993).

Nessa linha de raciocínio, optou-se pelo direcionamento do estudo do servidor da linha de frente, uma vez que este representa figura imprescindível na geração de qualidade de uma organização, em face do contato direto com os clientes e do seu poder de provocar uma impressão de qualidade do serviço (SPILLER et al., 2006).

A análise sobre quais sejam os investimentos necessários para a capacitação desses servidores do *front office* mostra-se pertinente, porquanto eles estão em privilegiada posição de analisar as demandas e desejos dos clientes da organização, controlando a qualidade do serviço entregue nas interações cliente-organização de imediato. (GRÖNROOS, 1993)

Por meio dessa abordagem empírica focada numa organização pública, pretende-se, a um só tempo, preencher uma lacuna no meio científico-acadêmico, ao abordar tema socialmente relevante ainda pouco explorado, e oferecer uma contribuição às organizações em geral, notadamente às de cunho público, oferecendo aos seus gestores um material de estudo que permitirá refletir sobre o papel crucial dos servidores da linha de frente e as políticas de investimento que devem ser realizadas na sua capacitação, auxiliando-os na formulação de futuros planejamentos estratégicos, especialmente nas áreas de gestão de qualidade e de pessoas.

## **2 – Referencial Teórico**

O presente trabalho propõe-se a pesquisar quais os investimentos que devem ser realizados na capacitação dos servidores da linha de frente de uma organização, com vistas a melhoria da percepção de qualidade dos serviços da própria instituição.

Para melhor sistematização deste estudo, será apresentada inicialmente uma breve revisão do que a literatura especializada entende por “serviços” e “qualidade dos serviços”. Feito isso, será realizada uma abordagem acerca da expressão “servidores da linha de frente” no contexto de uma organização. Após, será destacada a importância que esse grupo possui na dimensão da qualidade de serviços de uma corporação, com ênfase no fenômeno definido por Normann (1984, apud GRÖNROOS, 1993) como “hora da verdade”. Na sequência, será apresentado o conceito de competência e, nesse contexto, apontar-se-ão quais as competências individuais que os servidores da linha de frente de uma organização devem possuir para lidar com o cliente da sua instituição e garantir a qualidade na prestação de serviços.

### **2.1 Serviços**

O estudo que ora se apresenta aborda tema pertinente à gestão da qualidade em serviços. Antes de se avançar nas especificidades que o problema proposto reserva, convém sedimentar a base conceitual da matéria, revisando brevemente o conceito do que seja serviço e listando suas principais especificidades.

#### **2.1.1 Conceito de serviços**

Consoante lição de Grönroos (1993), o serviço é um fenômeno complexo. Trata-se de palavra de tormentosa definição, porquanto apresenta muitas nuances e significados, inexistindo convergência na literatura especializada sobre qual seja seu conceito.

De fato, há de se concordar que serviço é um fenômeno complicado e seu significado vai desde um atendimento pessoal, passando pelo serviço como produto, e até de serviço do serviço.

Para enfrentar essa dificuldade histórica, Grönroos (1993), realizou uma compilação de todas as conceituações históricas formuladas e partindo de uma combinação de conceitos sugeridos pelos autores Lehtinen, Kotler & Bloom e Gummesson propôs a seguinte definição:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades e natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) assinalam, entretanto, que apesar da diversidade de definições, pode-se enxergar uma interseção entre elas, na medida em que todas, incluindo-se a do próprio Grönroos (1993), trazem como tema em comum a intangibilidade e o consumo simultâneo.

### **2.1.2 Principais especificidades**

Na esteira da pertinente observação acima feita por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), pode-se extrair as principais especificidades dos serviços e melhor compreender esse fenômeno. Além da intangibilidade e da simultaneidade citadas, também são características dos serviços a inseparabilidade e a heterogeneidade (LAS CASAS, 2007)

Na visão conjugada de Rotondaro e Carvalho (2005) e Grönroos (1993), a intangibilidade denota que os serviços são abstratos, não possuindo, via de regra, uma dimensão física. Não podem assim ser contados, medidos, inventariados, testados ou verificados antes da venda ao cliente. Prova disso é que normalmente são percebidos pelo consumidor de forma subjetiva, sendo descritos por estes com expressões como experiência, confiança, tato e segurança, tornando um tanto difícil a sua avaliação e mensuração.

A simultaneidade do serviço, segundo Las Casas (2007), significa dizer que a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico. Desse modo, conforme assinala Grönroos (1993), não há como se estabelecer uma qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência, antes de o serviço ser vendido e consumido. Como os serviços não podem ser estocados, a verificação da sua qualidade acontece no exato momento do consumo, o que não consegue evitar que falhas possa ser percebidas pelos clientes. Este último aspecto, aliás, foi objeto de consideração de Harrington e Harrington (1997, p. 383), que ao contextualizar o erro em face da simultaneidade dos serviços assim se referiu: “... uma vez que a oportunidade é perdida, não há segunda chance”.

A heterogeneidade alude à impossibilidade em se manter uma constância na qualidade do serviço. Essa inconstância deriva do fato dos serviços serem produzidos pelo elemento humano, que, por natureza, apresenta-se instável e irregular (LAS CASAS, 2007). A

heterogeneidade dos serviços acarreta um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços, porquanto traz um imenso desafio em como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRÖNROOS, 1993).

Na esteira dessa interferência do fator humano na prestação dos serviços, Grönroos (1993) invoca também como especificidade do serviço a participação do cliente no processo de produção, pelo menos até certo ponto. Essa interação do cliente conferirá ao serviço um caráter altamente variável (variabilidade), porquanto este interferirá na produção do serviço, de modo a que o mesmo atenda às suas peculiaridades, tornando-o algo customizado, adequado a cada situação e pessoa. Consoante afirmam textualmente Rontondaro e Carvalho (2005), “... a variabilidade do cliente determina a variabilidade do atendimento”.

Por fim, tem-se a inseparabilidade do serviço, que se consubstancia pela dificuldade de se diferenciar o serviço do seu produto. Isto ocorre, na expressão de Grönroos (1993), porque o serviço não é propriamente uma coisa, mas uma série de atividades ou processos que, além de tudo, são produzidos e consumidos simultaneamente.

De fato, é bastante comum a comparação entre os serviços e seus produtos. No entanto, Veiga (2002), em seu artigo intitulado “Adquirindo uma visão mais abrangente da qualidade do ensino de administração”, menciona o fato dos serviços serem produtos especiais com características singulares. Esta assertiva é ratificada por Lobos (1993), que, ao enfrentar essa dicotomia, elaborou uma didática e esclarecedora comparação entre produto e serviço, consoante se vê no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1 – Comparação Entre as Características de Produto e Serviço**

<b>Serviço</b>	<b>Produto</b>
Consumo simultâneo com a execução	Pode ser estocado
Cliente é parte do processo	Produção desvinculada do cliente
Reposição improvável	Substituições aceitas
Qualidade vinculada à figura do funcionário	Qualidade vinculada ao bom funcionamento
O cliente dificilmente experimenta antes	É fazer uma demonstração
Pode não precisar de bens para sua realização	Sempre precisa de serviço (vendas, assistência técnica etc.)
Uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal	Uma falha é considerada um defeito de fábrica
A satisfação do cliente é percebida na hora	O cliente pode não usar o que comprou
Metodologia pode ser copiada pelo concorrente	Pode ser patenteada

**Fonte: Lobos. (1993, p. 22).**

## 2.2 Qualidade em serviços

A literatura especializada apresenta uma ampla gama de considerações acerca do que seja qualidade em serviços. O tema é complexo e apresenta uma série de desdobramentos, dando ensejo a várias teorias acerca de sua aplicação e extensão no universo das organizações. Curiosamente, entretanto, verifica-se por parte dos autores uma dificuldade em conceituá-lo de forma clássica. Afinal, o que é qualidade em serviços?

### 2.2.1 Conceito de qualidade em serviços

Visando cumprir essa formalidade, recorre-se aqui à definição de Karl Albrecht (1992), para quem a qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

A palavra chave para se definir a qualidade é, portanto, a satisfação de uma necessidade, no caso, a necessidade do cliente de uma organização. A respeito dessa constatação, Kotler (2000, p. 58) afirma o seguinte:

Satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Essa compreensão foi sistematizada por Rotondaro e Carvalho (2005, p. 344), que a reduziram a uma equação auto-explicável, de fácil interpretação: “qualidade do serviço = serviço percebido – serviço esperado”.

Na mesma linha de sistematização, Slack et al. (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes, a saber:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade é aceitável
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre

Ao proceder à abordagem do que significa a satisfação do cliente, Zeithaml (2003) concluiu que a satisfação nada mais é do que a resposta do consumidor ao atendimento por ele usufruído, tratando-se de uma avaliação sua de um serviço ou do próprio produto do serviço,

indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

Desse modo, numa visão simplista do tema abordado, pode-se considerar que a qualidade nada mais é do que aquilo que os clientes percebem. E tanto maior será essa qualidade quanto maior for a capacidade da organização em suprir as expectativas destes. O foco, portanto, deve ser sempre o cliente, que deve merecer as atenções da organização, em busca de seus interesses e desejos. De fato, só se consubstancia a qualidade quando a organização focar suas atenções nesse importante elemento (GRÖNROOS, 1993).

Ainda a propósito é pertinente a transcrição do seguinte pensamento de Rocha, (1999, p.89), para o qual: "... o nível de qualidade do produto ou serviço deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade. Em suas últimas conseqüências, qualidade é aquilo que o consumidor acha que é".

### **2.2.2 As lições de qualidade em serviços**

Após aprofundar o estudo do tema, Grönroos (1993) elaborou seis lições de qualidade do serviço contemporâneo e da pesquisa sobre a gestão da qualidade, tendo iniciado suas considerações exatamente no tópico da percepção do cliente. Além desse enfoque, o autor faz outras anotações igualmente importantes e que ajudam na tarefa ora pretendida de delinear o que seja qualidade em serviços.

Segundo Grönroos (1993, p. 89), a primeira lição de qualidade em serviços enuncia que "qualidade é aquilo que os clientes percebem". Significa dizer que a qualidade não pode ser determinada de forma unilateral pela gerência, ela tem que se basear também nas necessidades e desejos dos clientes. Ademais, a qualidade não corresponde àquilo que é planejado em medidas objetivas, mas sim de acordo com a percepção subjetiva do cliente acerca do que foi planejado.

A segunda lição invocada pelo mesmo autor assevera que "qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega" (GRÖNROOS, 1993, p. 89). Assim, o conceito de qualidade é normalmente associado apenas ao resultado técnico do serviço, porém a chamada dimensão funcional da qualidade, relacionada ao processo, é igualmente percebida pelo cliente, que inclusive participa interativamente deste processo. Essa dimensão funcional corresponde, portanto, a outra parte da qualidade total, tão ou mais importante que a chamada qualidade técnica dos resultados.

A terceira lição preconizada por Grönroos (1993, p. 89) enfatiza que “qualidade é produzida localmente nos momentos da hora da verdade nas interações comprador-vendedor”. Mercê da constatação da importância da chamada dimensão funcional do serviço, as interações comprador-vendedor se tornam um fator decisivo na percepção da qualidade. Considerando que essas interações ocorrem localmente, vale dizer, onde os clientes se encontram com o prestador de serviços, e não nos locais dos departamentos de projeto e planejamento da qualidade centralizados, pode-se afirmar que a qualidade também é produzida nesses encontros, denominados horas da verdade. Desse modo, o planejamento e projeto de qualidade, para obter êxito, deverão de se transferir para o nível local. Nada obsta que os aspectos da qualidade técnica e do design geral de como criar qualidade possam até ser planejados de forma centralizada, mas a interface entre a organização e seus clientes tem que estar necessariamente envolvida na gestão da qualidade, assim como no projeto;

Partindo dessa perspectiva de que a qualidade é criada e produzida nas horas da verdade das interações comprador-vendedor, um grande número de empregados se vê envolvido na produção da qualidade dos serviços. Desde os servidores da linha de frente, que lidam diretamente com os clientes, passando pelos servidores que lhes dão suporte, todos contribuem decisivamente para a qualidade. Se alguém nos contatos com clientes ou além da interface direta com estes fracassa, a qualidade é indistintamente atingida. Essa compreensão deu ensejo à quarta lição de Grönroos (1993, p. 89), que conclui: “todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo cliente”.

A quinta lição de qualidade em serviços proposta pelo indigitado autor considera que “a qualidade tem que ser monitorada através de toda a organização e pela organização”. Partindo da evidência que um grande número de pessoas da organização contribui ativamente para a produção da qualidade, necessário se faz que esta seja monitorada de forma difusa pela organização, abarcando todos os seus setores. A tarefa é abrangente e demanda que a própria organização se encarregue do trabalho de assegurar a qualidade, mediante criação de um staff gerencial que não se limite a ser centralizado e se faça perceber por todos como uma função de consultoria interna em questões relativas à qualidade.

Grönroos (1993, p. 90) fecha o rol da lições de qualidade em serviços, invocando a sexto e último ensinamento: “o marketing externo deve ser integrado na gestão da qualidade”. As campanhas de comunicação com o mercado devem ser planejadas em colaboração com responsáveis pelos processos de melhoria de qualidade na organização, de modo a se evitar distorções na sua elaboração. O foco deve ser sempre no cliente, devendo-se buscar uma sintonia com seus anseios e um equilíbrio entre suas expectativas e a sua

percepção real do serviço. Caso a estrutura de marketing aja de modo dissociado da gestão de qualidade de uma organização, corre-se o risco de despertar expectativas no cliente que não sejam atendidas pela realidade. Nesse caso, a qualidade percebida será ruim, embora possam ter ocorrido eventuais melhorias, quando mensuradas objetivamente.

### **2.3 Importância dos servidores da linha de frente no contexto da qualidade**

A partir das considerações de Grönroos (1993) acerca das lições de qualidade em serviços, pode-se inferir que todos os servidores integrantes de uma organização possuem importância para a formação da qualidade de sua corporação, sendo cada qual, independentemente de sua posição, responsável por uma cota na geração da qualidade de serviços ao cliente.

Uma parte desses servidores, entretanto, aparece com destaque em suas considerações, alcançando redobrada importância nesse contexto. São os servidores que participam das interações com o cliente, representando a sua organização (SPILLER ET AL, 2006)

Observa-se que ao desenvolver a sua terceira lição, segunda a qual “*qualidade é produzida localmente nos momentos da hora da verdade nas interações comprador-vendedor*”, Grönroos (1993) chama atenção para o caráter decisivo dos momentos de contato entre o cliente e uma organização. Nesses momentos de interação, segundo ele, o cliente forma a sua impressão de qualidade acerca da corporação e dos serviços por ela prestados.

#### **2.3.1. A “hora da verdade”**

O encontro travado entre cliente e organização é denominado na literatura especializada como “hora da verdade”, expressão cunhada por Normann e popularizada pelo ex-presidente da empresa de aviação da Escandinávia (SAS), Jan Carlzon, que apregoava que a qualidade da prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa. (LAS CASAS, 2007).

Na dicção de Grönroos (1993, p. 55), o conceito de hora da verdade “[...] literalmente significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao seu cliente a qualidade de seus serviços”.

Para Rotondaro e Carvalho (2005) esses momentos da verdade correspondem às situações de contato entre o cliente e a organização prestadora de serviço que interferem positivamente e negativamente na percepção de qualidade do cliente.

Grönroos (1993) constrói raciocínio na mesma linha de direção, estabelecendo uma correlação direta entre a hora da verdade e a qualidade. São nesses contatos entre cliente e organização que esta tem a oportunidade decisiva de mostrar àquele a qualidade de seus serviços. Tudo se resolve ali, pontualmente, naquela ocasião e lugar. Passado esse momento, a situação já se exauriu, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à qualidade percebida do serviço. Harrington e Harrington (1997) também destacam essa simultaneidade, concluindo que no caso de erro ou falha a oportunidade é perdida, não havendo segunda chance.

De fato, caso existam problemas de qualidade no momento da verdade, findo este, será tarde demais para se promover ações restauradoras ou corretivas. É evidente que será possível à organização contactar o cliente para reparar sua falha, mas é igualmente evidente que esta tarefa será muito mais difícil do que se a organização houvesse administrado de forma correta esta hora da verdade. (GRÖNROOS, 1993)

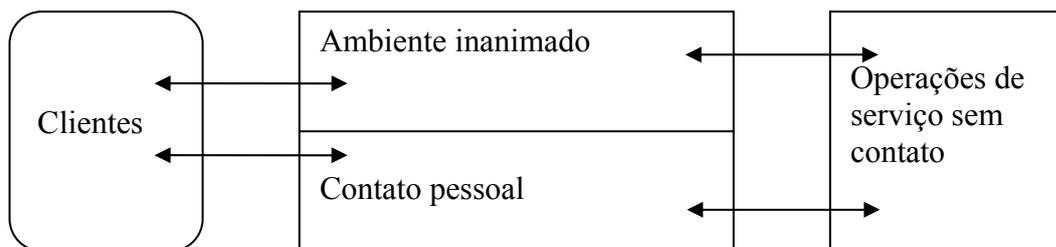
Ante tais reflexões, necessário se faz que as organizações invistam nesses momentos da verdade, gerenciando todas as etapas deste fenômeno e desenvolvendo ações de capacitação dos servidores envolvidos neste processo, a fim de obter a qualidade na prestação dos serviços.

### **2.3.2 Explorando o conceito de servidores da linha de frente**

Na esteira das considerações sobre a importância da hora da verdade e sua correlação direta com a formação da qualidade, cumpre se fazer a seguinte indagação: quem são os servidores envolvidos nesses processos de interação entre a organização e o cliente? Las Casas (2007) responde a esta pergunta. Ele aponta que os servidores da linha de frente de uma organização são os que se encontram em contato direto com os clientes, interagindo com estes e sendo responsáveis por passar uma impressão de qualidade sobre os serviços da sua corporação.

Para melhor visualização do posicionamento desses servidores da linha de frente ante a organização, recorre-se ao pensamento de Grönroos (1993) que, após esclarecer que os serviços não são “coisas”, mas sim uma série de atividades ou processos, aduz que estes processos podem ser divididos em duas partes: uma em contato direto com o cliente, e outra que não possui contato algum.

Essa compreensão pode ser sintetizada por meio do modelo conceitual do sistema de serviços formulado por Tseng, Quinhai e Su. (1999), expresso na Figura 1, a seguir:



**Figura 1 – Modelo Conceitual do Sistema de Operações de Serviços**

Fonte: Adaptado de Tseng, Quinhai e Su. (1999, p. 51)

Este modelo aponta uma bipartição das operações de uma organização, dividindo-as entre a parte que não possui contato com o cliente, chamada de retaguarda e a parte que trava contato direto, linha de frente.

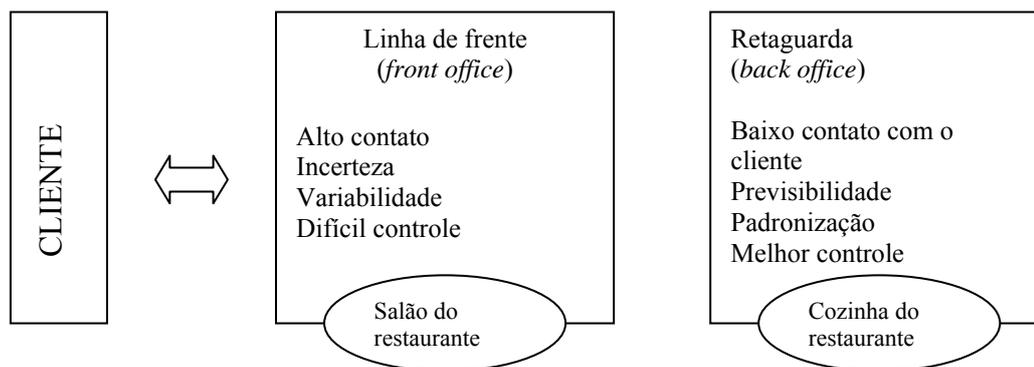
A retaguarda se assemelha muito com os processos de manufatura, possuindo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria (GRÖNROOS, 1993). Em relação à linha de frente, tem-se a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor, e as pessoas envolvidas na prestação de serviços representam o marketing direto das organizações em que atuam.

Debruçando-se sobre esse modelo conceitual, Shostack (1984) introduziu o conceito da “linha de visibilidade” com o esboço de indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Essa “linha de visibilidade” apareceria num *blue print* de uma organização como um elemento demarcatório entre as atividades da linha de frente (visíveis aos clientes) e as atividades de retaguarda (invisíveis aos clientes). Esta compreensão se mostra de grande importância para o desempenho gerencial, porquanto permite uma visualização ampla da organização, permitindo, dentre outras coisas, melhor analisar os momentos da verdade. E tão logo se saiba quais são esses momentos, o planejador do serviço estará em condições de analisá-los do ponto de vista da qualidade e poderá começar a priorizar aqueles que exigirem melhoria e buscar maneiras de agregar valor a todos. Colocará ali seus maiores esforços de monitoramento, controle e treinamento de pessoal (SPILLER et al., 2006).

Rotondaro e Carvalho (2005) também exploram essa divisão entre retaguarda (*back office*) e linha de frente (*front office*), destacando outro aspecto que as diferenciam. Os autores assinalam que nas atividades de linha de frente o contato com cliente é alto, ensejando uma grande variabilidade do serviço, por conta da customização exigida pela peculiaridade de cada um. Ainda decorrente dessa observação, têm-se a incerteza e a dificuldade em se

controlar a própria dinâmica do serviço. Já nas atividades de retaguarda observa-se um baixo ou nenhum contato com o cliente, previsibilidade na realização do serviço (possibilidade padronização) e, em consequência, melhor controle das atividades.

Para que se obtenha um melhor entendimento de toda essa abordagem, segue a Figura 2 concebida com base num restaurante:



**Figura 2 – Atividades da linha de frente e retaguarda**

Fonte: adaptado de Rotondaro e Carvalho (2002, p. 337).

Depreende-se de todas essas formulações que pesa sobre os servidores da linha de frente enorme responsabilidade na formação de qualidade de sua organização. Como bem sentenciam Spiller et al. (2006, p. 34):

O funcionário da linha de frente serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível. Esse é o “momento da verdade”, quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização – pessoas, instalações ou equipamentos – e tem uma impressão da qualidade do serviço.

É necessário, pois, prepará-lo adequadamente para enfrentar com êxito os momentos da verdade, a fim de que toda a organização alcance a qualidade esperada. Sucede que essa tarefa de preparação se mostra complexa. Consoante acima demonstrado, a atividade dos servidores da linha de frente apresenta um elevado grau de complexidade, face às dificuldades operacionais próprias da interação com o cliente (incerteza, variabilidade etc).

Atento a esta problemática, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), propõem como ideal que o pessoal da linha de frente deveria ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância a ambigüidades, habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com as situações e empatia pelo cliente. Este último atributo, aliás, é mensurado como mais importante que a idade, a educação, o conhecimento de vendas, o treinamento em vendas e a inteligência.

#### 2.2.4 Determinantes da qualidade em serviços

A mensuração acima aludida sobre quais sejam os elementos que interferem na percepção da qualidade do cliente é uma questão chave para se avançar no estudo do tema. Com efeito, não basta a mera reflexão de que é necessário satisfazer o cliente. É preciso explorar esse assunto de modo a se encontrar quais as dimensões dessa qualidade de serviço, procurando diferenciá-las e sopesar a importância de cada uma na perspectiva do cliente. Atento a esta compreensão, Grönroos (1993, p. 48), assim dispõe: “... deve-se lembrar que o que conta é qualidade na forma que é percebida pelo cliente”.

Sucedendo que proceder à avaliação e mensuração da qualidade em serviços é tarefa das mais difíceis. Essas dificuldades apontadas manifestam-se principalmente quando se torna necessário definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno essencialmente intangível. Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam que pesquisas indicam que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, apreendendo-o segundo múltiplos fatores.

Visando superar essa dificuldade histórica, vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes capazes de se adequar a qualquer realidade de serviço. Nessa abordagem, destacam-se Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Johnston (1995), Ganesi e Corrêa (1994) e Ghobadian, Speller e Jones (1994) com o seguinte conjunto de determinantes para a qualidade em serviços:

- Confiabilidade: diz respeito à prestação do serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- Rapidez: engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente.
- Tangibilidade: corresponde a todas as evidências físicas relacionadas ao serviço, bem como funcionários e equipamentos.
- Empatia: tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- Flexibilidade: mudar e adaptar o serviço conforme as necessidades do cliente.
- Acessibilidade: facilidade em acessar ou entrar em contato com o serviço.
- Disponibilidade: facilidade em encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Cumpra assinalar que esses determinantes de qualidade não fazem parte de um estudo empírico, mas sim da conjugação de todos os estudos disponíveis pelos autores acima

citados, que foram sistematizados por Veiga (2002), consoante Quadro 2, que mostra a correspondência dos determinantes por eles propostos:

**Quadro 2 - Determinantes da Qualidade em Serviços**

Determinantes propostos	<i>Determinantes apresentados por diferentes autores</i>			
	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Ghobadian, Speller e Jones (1994)	Gianesi e Corrêa (1994)	Johnston (1995)
Confiabilidade	Confiabilidade Competência Segurança Credibilidade	Confiabilidade Competência Segurança Credibilidade	Consistência Competência Segurança Credibilidade	Confiabilidade Competência Segurança Funcionalidade Compromisso Integridade
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de Atendimento	Rapidez de Resposta
Empatia	Entender/Conhecer o cliente Comunicação Cortesia	Entender/conhecer o cliente Comunicação Cortesia	Atendimento Atmosfera	Atenção Cuidado Cortesia Comunicação Amizade
Flexibilidade	-	Customização	Flexibilidade	Flexibilidade
Tangíveis	Tangíveis	Tangíveis	Tangíveis	Estética Limpeza Conforto
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	-	-	Disponibilidade

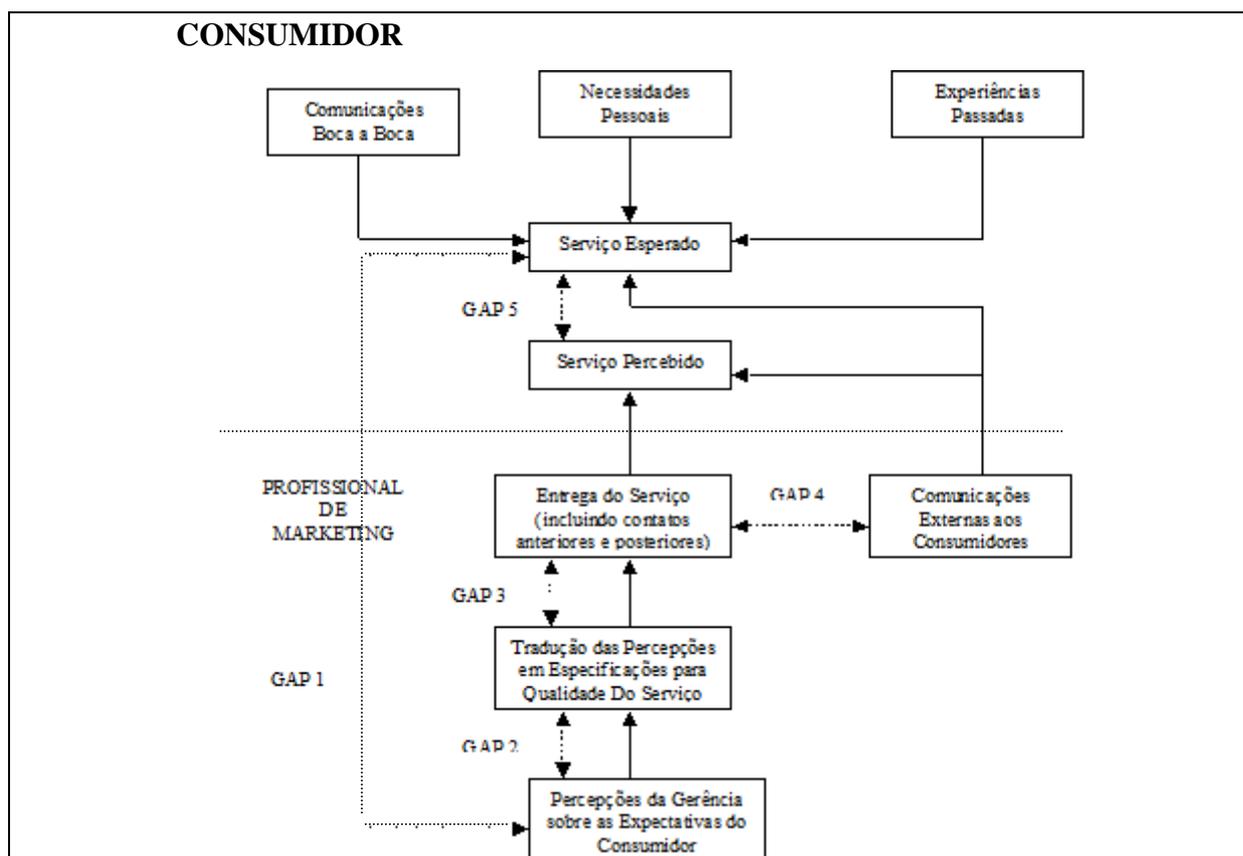
Fonte: Veiga, (2002, p.2)

De modo geral, cada um dos determinantes de qualidade é considerado crítico para o setor do serviço em que se encontra. De igual forma, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços também sofrerá um maior ou menor impacto dessas diferentes determinantes. Acompanhando o raciocínio, Albrecht (1992, p. 67) sustenta que: “[...] cada momento da verdade tem um grau diferente em importância relacionando-se ao ciclo do serviço”.

### 2.2.5 Análise dos gaps da qualidade

Com o fito de enfrentar a questão da mensuração da qualidade, desenvolveu-se o chamado Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade. Este modelo fornece subsídios aos gestores de uma organização para a análise das fontes dos problemas de qualidade do serviço, auxiliando-os a planejar e encontrar soluções de melhoria. (GRÖNROOS, 1993)

A estrutura desse modelo pode ser sintetizada na Figura 3, a seguir:



**Figura 3 - Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços – O Modelo da Análise do Gap da Qualidade**

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988, apud GRÖNROOS, 1993, p. 78):

O objetivo do organograma é demonstrar como a qualidade por serviços emerge. Na parte de cima, observam-se os fenômenos relacionados ao cliente, ao passo que na porção inferior apontam-se os fenômenos relacionados ao cliente. (GRÖNROOS, 1993)

O serviço esperado é decorrente da experiência passada dos clientes, suas vivências, necessidades pessoais e da comunicação boca a boca. Embora não previsto no modelo, Grönroos (1993) assinala também que o marketing da organização, isto é, as suas atividades de comunicação com o mercado, também podem influenciar essa expectativa do serviço.

O serviço percebido, por seu turno, resulta de uma série de medidas adotadas internamente pela organização, que vão desde as percepções da gerência com relação às expectativas dos clientes, passando pelo planejamento dessas atividades, até a efetiva entrega do serviço. (GRÖNROOS, 1997)

Na expressão de Spiller et al. (2007), o primeiro *gap* enfoca a real expectativa do cliente acerca da qualidade do serviço em face da pressuposição da gerência a respeito dessa

expectativa. Para Grönroos (1993), presta-se a indicar que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa, o que denotaria, dentre outras coisas: a) informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda; b) interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas; c) inexistência de uma análise de demanda; d) informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e e) níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

O segundo *gap* refere-se à discrepância entre a percepção da gerência acerca da expectativa do cliente e a tradução dessa percepção em especificações de serviços. Vale dizer, aborda a hipótese em que o gerente não consegue concatenar as expectativas do cliente por ele percebidas com os respectivos projetos, sendo estes incoerentes às reais necessidades dos consumidores (SPILLER et al., 2007).

Conforme menciona Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 149)

[...] a falha do projeto resulta da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade do serviço que correspondam às percepções das expectativas do cliente e da inabilidade de traduzi-las em especificações exequíveis.

Grönroos (1993) atribui esse *gap* aos seguintes fatores: a) erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos; b) falta de estabelecimento de metas claras na organização; e c) suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência

O terceiro *gap* corresponde à discrepância entre as especificações e a prática da prestação de serviços, pois na interpretação dessas especificações a possibilidade de falhas é novamente multiplicada. Este *gap* é muito verificado quando uma organização se vale de manuais para disseminar essas especificações de serviço, cujos textos não se mostram objetivos, dificultando a interpretação e o próprio interesse em dominar o seu conteúdo (SPILLER ET AL., 2007).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) adverte que esse *gap* pode originar-se de várias razões, dentre as quais as falhas da equipe de trabalho, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento deficiente e o desenho inapropriado das tarefas.

De acordo com a opinião de Zeithaml (2003, p. 423), a carência de treinamento dos servidores da linha de frente pode resultar nesse hiato de qualidade, fazendo por merecer

da organização a máxima atenção na administração desses contatos entre clientes e servidores:

... uma vez que a qualidade em serviços é gerada pela interação entre clientes e executores de serviços, é fundamental que haja o controle do contato de serviços pela empresa, mesmo que dificilmente isso seja plenamente exequível. (ZEITHAML, 2003, p. 423)

O quarto *gap* reside na discrepância entre a prestação dos serviços e a comunicação com os clientes, seja pela má orientação acerca dos serviços, seja pela formação de expectativas exageradas, resultando em promessas não cumpridas; seja ainda pela falta de advertências quanto aos cuidados a serem tomados pelos clientes. (SPILLER ET AL., 2007)

Na expressão de Grönroos (1993), o quinto *gap* denota que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado, o que denota a existência de falhas durante a cadeia dos *gaps* vista acima, devendo-se apurar analiticamente quais os pontos da organização que causaram essa percepção ruim do cliente acerca do serviço. Segundo o mencionado autor, esse *gap* resulta em: a) qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade; b) má comunicação boca a boca; c) impacto negativo na imagem corporativa local; e d) negócios perdidos.

### 2.3 – Competência

Conforme foi visto no modelo de análise dos *Gaps*, tanto os gerentes quanto os demais servidores de uma organização exercem papel determinante na formação da qualidade, podendo suas ações provocar resultados positivos ou negativos junto à percepção dos clientes (GRÖNROOS, 1993)

Os servidores da linha de frente, neste particular, também atuam de forma decisiva nesse processo, restando evidenciado pela análise do *Gap 3*, que uma eventual falha na sua conduta profissional, *de per si*, pode resultar num hiato de qualidade.

Spiller et al. (2006, p. 35) define de forma clara o risco que a corporação corre com eventuais falhas desses servidores:

Se o pessoal de serviço for apático, distante, inamistoso ou pouco cooperativo, seus “momentos da verdade” serão negativos. Se, ao contrário, mostrar-se amigável, ativo e cooperativo, tomando iniciativas para resolver problemas do cliente, seus “momentos da verdade” serão brilhantes e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem do serviço. (SPILLER et al, 2006, p. 35)

Essa perspectiva conduz à necessidade de que suas competências individuais sejam bem definidas pela organização e que este servidor seja dotado de uma melhor capacitação para poder fazer frente aos desafios que envolvem a manutenção da qualidade.

Para melhor aprofundar esse tema, recorre-se aqui a uma breve exposição de que seja competência e seus desdobramentos para a qualidade nos serviços.

### **2.3.1 Contextualização histórica sobre competência**

Paira na literatura especializada grande controvérsia sobre a definição do que seja competência. Esta expressão possui diversas acepções, o que dificulta uma uniformização acerca do seu conceito. Para subsidiar esta abordagem, faz-se aqui uma contextualização histórica sobre a origem e o emprego do termo competência.

Historicamente, a utilização da expressão “competência” remonta ao final da Idade Média, quando seu uso era empregado exclusivamente na linguagem jurídica, sendo correspondente à capacidade reconhecida nos indivíduos de julgar ou de se pronunciar sobre determinada matéria (ISAMBERTI-JAMATI, 2003).

Hodiernamente, além da significação jurídica acima exibida, costuma-se associar o vocábulo competência a idéias inteiramente distintas, tais como a capacidade de resolver problemas, a soma de conhecimentos e habilidade ou o poder detido por uma pessoa em razão do seu cargo ou função. No próprio universo científico, esse vocábulo desperta grande discussão, mormente quando é associado como traço da personalidade e fatores de inteligência. (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

Com o advento da revolução industrial que se estendeu durante todo o século XIX e início do século XX, e o surgimento da administração científica de Taylor, cuja ênfase era aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, a palavra competência foi incorporada à linguagem organizacional, passando a ser utilizada para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinada tarefa (CARBONE et al., 2005)

Todavia, mudanças nos paradigmas de gestão ensejaram que a perspectiva taylorista/fordista, caracterizada por estruturas verticalizadas e centralizadas, cedesse espaço para uma gestão flexível, com estruturas horizontais e descentralizadas. Neste passo, as tarefas fragmentadas e padronizadas tornaram-se integrais e complexas, o que exigiu pessoas capacitadas a desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo (EBOLI, 2001).

Por fim, já no final do século passado, precisamente em meados da década de 80, a temática da competência alçou grande importância no meio empresarial, tendo começado a

surgir nessas organizações pesquisadores e consultores especializados em seu estudo, em face da intensificação da competitividade empresarial, dos avanços tecnológicos e das mudanças nas relações de trabalho (LE BOTERF, 2003)

Fleury e Fleury (2001) lembram que, no campo administrativo, o conceito de competência vem sofrendo modificações constantes, porquanto se mostra susceptível aos fatores ligados à globalização, tais como a imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado e às sensíveis mudanças nas características das relações de trabalho.

### **2.3.2 Competência individual *versus* competência organizacional**

Vencida a etapa preliminar de apresentar o contexto histórico sobre competência, cumpre desenvolver-se o estudo sobre o seu conceito: afinal, o que vem a ser competência? Para se fazer essa abordagem, necessário se faz demonstrar a distinção feita pela literatura especializada, segundo a qual a expressão competência deve ser apreendida em três níveis, conforme seja a corrente de pensamento adotada.

Consoante Guimarães e Medeiros (2003), pode-se considerar que essas três correntes sejam: i) a da administração estratégica, ii) a de recursos humanos e iii) a da sociologia da educação e do trabalho.

A corrente da administração estratégica emprega a competência sob a perspectiva da organização como um todo (macronível). Já a corrente de recursos humanos projeta-se sobre o nível de posição do indivíduo (micronível), preconizando o uso da competência para integrar as atividades de gestão de pessoas, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Por fim, tem-se a corrente da sociologia da educação e do trabalho, que centra sua análise de competência na perspectiva da sociedade como um todo (GUIMARÃES e MEDEIROS, 2003)

Tendo em vista o propósito do presente trabalho, desprezar-se-á a terceira corrente (da sociologia da educação e do trabalho), fixando-se atenção no estudo das competências nos níveis organizacional e individual, com ênfase neste último.

Nisembaum (2000) dispõe que as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.

No entendimento de Moura e Bitencourt (2006), as competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em

vantagem competitiva. Os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e provocam a dinâmica organizacional. Nesse sentido, a estratégia aparece alinhada às competências da empresa, enquanto o seu compartilhamento em competências coletivas ou individuais passa por níveis hierárquicos e equipes de trabalho.

Compreender essas competências traz inúmeros benefícios para a organização, porquanto fornece aos seus gestores subsídios para se ter uma maior coerência das decisões, não só pelo conhecimento dos pontos fortes, mas também pela capacidade de avaliar os pontos fracos da organização, permitindo, em última análise, uma política de investimentos na manutenção e fortalecimento de uma vantagem competitiva ou ainda a aquisição de uma nova vantagem competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990)

No nível organizacional abordado, a literatura especializada construiu uma hierarquia das competências para melhor sistematização do estudo do tema. Nesse contexto, Javidan (1998) concebeu a figura abaixo (figura 4), pela qual propôs o seguinte escalonamento, considerando o grau de dificuldade de cada etapa e o nível de valor agregado:



**Figura 4: Hierarquia das Competências**  
**Fonte Javidan (1998)**

Para Helfat e Peteraf (2002) os recursos correspondem aos *inputs* para a formação das competências e referem-se à posse ou à possibilidade de produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso. Ditos recursos, na concepção de Wernfelt (1984), podem ser tecnologias desenvolvidas internamente pela organização, a marca, maquinário, procedimentos eficientes, emprego de habilidades pessoais dos funcionários, dentre outros.

As capacidades correspondem às habilidades que a organização possui de explorar os recursos, por meio de processos e rotinas que proporcionariam a interação entre eles, de modo a permitir a execução de uma série de tarefas, com o propósito de obter um determinado resultado (HELFAF; PETRAF, 2002)

O terceiro nível proposto, correspondente às competências, seria pura e simplesmente o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa (JAVIDAN, 1998)

Por derradeiro, têm-se as chamadas competências essenciais. Estas consistem na interação das diferentes competências da organização, que ocorrem por meio da aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento entre as unidades organizacionais (JAVIDAN, 1998). As competências organizacionais, também chamadas de *core competences*, podem ser definidas ainda como o conjunto de habilidades e tecnologias que promovem um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Assim pois, pode-se afirmar que cada nível apresentado na Figura 4 é baseado no nível anterior e, à medida que os níveis avançam, há um aumento no valor agregado à organização, estando este valor relacionado às estratégias competitivas determinadas pela organização (JAVIDAN, 1998).

Convém salientar, entretanto, que essa competência organizacional não se mostra dissociada da competência focada no indivíduo. Em verdade, constata-se uma forte interação entre esses dois níveis, a ponto de Hamel e Prahalad (1990) afirmarem que a competência organizacional é construída com a soma das competências individuais. Dutra (1999) também promove uma interação entre esses dois níveis de competência ao sustentar o seguinte:

... de um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio, o qual lhe confere vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro, temos pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Essas competências podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. (DUTRA, 1999, p. 78)

O mesmo Dutra (2001) dispõe que o patrimônio de conhecimentos da organização é articulado pelas pessoas que a compõem, as quais levam à concretização das competências organizacionais e à adequação do contexto. Vale dizer, o aprimoramento consciente do patrimônio de conhecimentos da organização consiste na agregação de valor que o indivíduo promove para a organização, permitindo a manutenção das suas vantagens competitivas.

Daí porque, quedando-se à relevância das competências individuais no contexto organizacional, diversas correntes foram formadas abordando essa temática sob o prisma individual (macronível). Embora seja tormentosa a tarefa de conceituar a competência sob

essa perspectiva, tamanha a diversidade de definições, far-se-á aqui uma compilação dos pensamentos encontrados na literatura especializada.

Para Le Boterf (1994) a competência consiste num saber agir responsável, implicando saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Fleury e Fleury (2001) ampliou o conceito supracitado considerando que a competência consiste em um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Zarifian (2001), partindo de outra linha de análise, promove outra abordagem sobre competência considerando que esta consiste na capacidade em assumir responsabilidade frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Durand (1998; 2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), incorporando as idéias de Henri Pestalozzi, notável pedagogo suíço, construiu um conceito de competência individual com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, tradicionalmente conhecidos como os “CHA’s”, que podem ser definidas do seguinte modo: a) conhecimento – corresponde ao somatório das informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo ao longo de sua vida, que lhe permite compreender o mundo. Inclui a capacidade de receber informações, contextualizá-las e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégicos, o saber o “quê” e o por quê”; b) habilidade – diz respeito à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, o que significa agir de acordo com os objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão; c) atitude – relaciona-se a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho, incluindo a identidade do indivíduo com os valores da organização e, em consequência, seu comprometimento e motivação para cumprir e atender aos padrões comportamentais esperados para atingir resultados no trabalho com alto desempenho.

Comungando desse pensamento, Le Boterf (1999 apud GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006) dispõe que a competência individual pode ser definida como uma combinação de elementos – conhecimentos, habilidades e atitudes – resultado do esforço do indivíduo em prol do seu desenvolvimento profissional.

Em linha análoga e complementar, Bloom et al. (1973, 1979 apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001), desenvolveram uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: I) cognitivo – objetivos vinculados à memória e ao

desenvolvimento de capacidades intelectuais; II) psicomotor – objetivos relacionados ao desenvolvimento de habilidades motoras; e III) afetivo – objetivos que aludem à descrição de mudanças de interesses, atitudes e valores.

Desfechando o raciocínio proposto nessas tríades, Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002) considera que as competências são desenvolvidas por meio da aprendizagem individual e coletiva, abarcando simultaneamente as três dimensões (CHA´S), de modo a significar a assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes a um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alta performance no trabalho.

Ainda tratando de competência individual, mostra-se pertinente trazer o pensamento de Deluiz (1996 apud KILIMNIK; SANT´ANNA, 2006), que resumiu as competências humanas mais enfatizadas no contexto negocial, construindo cinco grandes grupos: a) técnico-intelectuais – diz respeito às habilidades básicas para aprender e pensar; b) organizacionais e metodológicas – refere-se à capacidade de gerenciar e organizar o próprio trabalho, como também o tempo e o espaço; c) comunicativas – relaciona-se à capacidade de se comunicar com grupos; d) sociais – são as vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimentos. e) comportamentais – origina-se da necessidade de incorporar, ao processo produtivo, o que o indivíduo guarda de subjetivo.

Ao abordar a compreensão acima, Leme (2005) dispõe que as competências comportamentais devem receber atenção especial quanto a sua identificação e desenvolvimento, tendo em vista o seu grau de interferência direta nas relações interpessoais, consideradas essenciais para o trabalho em equipe.

Zarifian (2001) parte do entendimento prático de que, quando ocorrem essas relações interpessoais, o sujeito interpreta o comportamento do outro, entende (ainda que parcialmente) as razões que o motivam, e, a partir dessa percepção, molda seu comportamento. Esse pensamento formulado pelo reportado autor relaciona a definição de competência com a dinâmica da aprendizagem e tem forte aplicação nas relações de serviço.

Ainda com base nessa definição de competência de Zarifian (2001), quanto mais variadas forem as situações com as quais o indivíduo se depare, maior e mais rápido será o aprendizado, e, da mesma forma, quanto maiores forem as dimensões do evento e a singularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o indivíduo já tiver incorporado deverão ser mobilizados de forma reflexiva.

Bitencourt (2001), por sua vez, considera que o desenvolvimento das competências está fortemente relacionado com as interações e relacionamentos construídos

pelo indivíduo, seja no plano interno ou externo ao ambiente de trabalho e, sob esse enfoque, define competências como sendo um:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, desta forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (BITENCOURT, 2001, p. 230)

Baseado neste raciocínio, Bitencourt (2001) considera que os indivíduos têm o desafio de participar ativamente e promover o seu autodesenvolvimento, assumindo eles próprios o gerenciamento de suas carreiras.

Essa última formulação é apoiada por Zarifian (2001) que, ao tecer considerações sobre as características da competência, dispõe que o próprio indivíduo é o ator principal do desenvolvimento de suas competências particulares, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais.

### **2.3.3 Competência individual e qualidade em serviços na linha de frente**

Na esteira das definições acima sobre competência individual, pode-se estabelecer uma correlação entre o referido tópico e a qualidade em serviços na linha de frente.

Dentre as tantas definições acima listadas, tome-se em referência o pensamento de Zarifian (2001). Para o reportado autor, competência individual corresponde ao ato de assumir responsabilidades diante de situação que exigem complexidades diversas na execução de determinada tarefa. A competência de um profissional está, pois, no saber mobilizar e aplicar eficazmente os recursos pessoais de modo a saber lidar com os fatos inéditos e surpreendentes ligados ao seu trabalho.

Esse viés captado pelo reportado autor é de suma importância para a atuação dos servidores da linha de frente. Eles necessitam de fato estar preparados para administrar de forma segura a variabilidade do seu serviço e as singularidades que emergem da interação com o cliente de sua organização. (SPILLER ET AL., 2006)

Grönroos (1993) resume essa compreensão de forma bem detalhada:

[...] Os empregados que interagem com os clientes (as chamadas pessoas de contato) vêem e sentem os sinais do mercado e têm a oportunidade de ajustar-se de imediato e de forma flexível às demandas dos clientes. Eles estão em posição de seguir (analisar) as demandas e desejos dos clientes, assim como de controlar a qualidade do serviço entregue nas interações comprador-vendedor de imediato, quando houver

mudanças na demanda inicial ou quando ocorrerem problemas com a qualidade. (GRÖNROOS, 1993, p. 74)

O mesmo se diga em relação a Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) que considera ideal que o pessoal da linha de frente tenha como atributos de personalidade a flexibilidade, a tolerância a ambigüidades e a habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com as situações que se apresentem, além da empatia pelo cliente.

A empatia pelo cliente, aliás, é considerada extremamente importante pelo citado autor, que a considera “... mais importante que a idade, a educação, o conhecimento de vendas, o treinamento em vendas e a inteligência” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 121).

O certo é que, independentemente da gama de conhecimentos técnicos que exiba para o cliente, necessário se faz que o servidor da linha de frente mostre-se-lhe amistoso e cooperativo, conquistando a sua satisfação e garantindo o sucesso da “hora da verdade”. Esta é a síntese do pensamento de Spiller et al. (2006, p. 35), que assim se posiciona:

... Se o pessoal de serviço for apático, distante, inamistoso ou pouco cooperativo, seus “momentos da verdade” serão negativos. Se, ao contrário, mostrar-se amistoso, ativo e cooperativo, tomando iniciativas para resolver problemas do cliente, seus “momentos da verdade” serão brilhantes e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem do serviço (SPILLER ET AL, 2006, p. 35)

Desse modo, para que o servidor da linha de frente desenvolva suas atividades em sintonia com os princípios da qualidade em serviços, necessário se faz que seja incluída dentre suas competências individuais a habilidade de cultivar relações interpessoais e de ver nessa atividade uma oportunidade para conhecer e interagir com uma variedade de pessoas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

Nesse processo de interativo, o fundamental é que o servidor da linha de frente saiba exercitar sua competência de saber lidar no plano das relações interpessoais, construindo uma dinâmica de aprendizagem, de modo a interpretar o comportamento do outro, entender (ainda que parcialmente) as razões que o motivam, e, a partir dessa percepção, moldar seu comportamento. (ZARIFIAN, 2001)

Saber interagir com o cliente é fundamental para o bom desempenho da atividade dos servidores da linha de frente e essa é uma questão chave para que os gerentes de uma organização possam montar uma estrutura focada na qualidade (GRÖNROOS, 1993).

A questão crucial é que, na perspectiva da qualidade total, o cliente não se contenta em pura e simplesmente em receber o serviço. O chamado resultado técnico do

serviço é claramente importante para a formação da qualidade, mas não é tudo. A essa dimensão da qualidade, reputada de qualidade técnica, soma-se a dimensão funcional, que vem a ser a forma como o cliente recebe o serviço prestado. (GRÖNROOS, 1993)

... a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu. O cliente obviamente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele ou ela – a facilidade de acesso a um caixa automático bancário, a um restaurante ou a um consultor empresarial; a aparência e o comportamento dos garçons, dos caixas no banco, balconistas da agência de viagens, dos motoristas dos ônibus, dos comissários de bordo, dos encanadores e dos técnicos de manutenção e serviços e como esses empregados de serviço realizam suas tarefas, o que dizem e como também influenciam a visão que o cliente possa ter do serviço. (GRÖNROOS, 1993. p. 49)

Esta outra dimensão da qualidade se mostra bastante relacionada com as funções do prestador do serviço e como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor propriamente ditas. (GRÖNROOS, 1993)

Desse modo, o treinamento dos servidores da linha de frente deve romper as barreiras tradicionalistas, que se dedicam pura e simplesmente a explicar as habilidades técnicas necessárias para o desempenho do trabalho, tais como preencher relatórios, utilizar o sistema operacional ou vestir-se apropriadamente. Necessário se faz introduzir nesse treinamento as habilidades específicas de interação com os clientes, sem resumi-las, porém, a um simples comentário a respeito de ser gentil e sorrir (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A habilidade de saber interagir com o cliente é muito mais complexa e se traduz na capacidade de controlar o encontro de serviço de uma maneira profissional, mediante técnicas que os ajude a aperfeiçoar sua comunicação com os clientes e contornar os ineditismos próprios dessa relação. Essa abordagem deveria ajudar o servidor do *front office* a antecipar os tipos de contatos que eles podem eventualmente encontrar em seu cotidiano, expandir o seu repertório de possíveis respostas e desenvolver regras de decisão para escolher respostas apropriadas para uma dada situação. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

Mais do que isso, essa competência individual de saber interagir com o cliente se consubstancia na capacidade de saber administrar a “hora da verdade”. Conforme observa Spiller et al (2006), cada funcionário da linha de frente é, de certo modo, um administrador, sendo certo que cada um deles controla o resultado do “momento da verdade”, na medida em que controla seu próprio comportamento diante do cliente.

Deve-se inserir dentre as competências individuais do servidor esses atributos. Saber administrar a hora da verdade é imprescindível, uma vez que se trata do momento crucial em que se define e é produzida a própria qualidade, consoante apregoa Grönroos (1993):

*... A qualidade é produzida localmente nos momentos da hora da verdade nas interações comprador-vendedor. Por causa da existência da importante dimensão funcional da qualidade total por serviços, as interações comprador-vendedor, incluindo um sem número de horas da verdade ou momentos de oportunidade se tornam um fator central na percepção da qualidade. Visto que as interações comprador-vendedor ocorrem localmente – onde o cliente encontra o prestador de serviços – e não nos locais dos departamentos de projeto e planejamento da qualidade centralizados, a qualidade é portanto também produzida localmente. (GRÖNROOS, 1993. p. 89)*

Neste passo, pode-se fazer um inventário dos “momentos da verdade” vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal de linha de frente presta o serviço e, tão logo se conheça quais são estes, a gerência da organização estará em condições de analisá-los de ponto de vista da qualidade e poderá começar a construir estratégias para controle e treinamento de pessoal (SPILLER et al, 2006)

O pessoal da linha de frente, se bem treinado, será capaz de controlar o encontro de serviço de uma maneira profissional, e os resultados acarretarão a melhora da qualidade, representados pelo potencial aumento da satisfação do cliente a diminuição do desgaste do prestador de serviço. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Consoante se infere de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), esse conjunto de conhecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes já aparecem inseridas nas determinantes da qualidade em serviços propostas pela literatura especializada, que se constituem no parâmetro utilizado pelos clientes para avaliar a qualidade dos serviços, a saber: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

A confiabilidade alude à capacidade do servidor de prestar o serviço prometido com exatidão, pontualmente, sem modificações e sem erros. A responsabilidade consiste na disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, sem deixá-los aguardando desnecessariamente. A segurança está relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários e à idéia de que o servidor deva estar realmente interessado no melhor para o cliente. Denota a capacidade do servidor de transmitir confiança e confidencialidade, o que se traduz nas características de habilidade para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente. A empatia significa demonstrar atenção personalizada ao cliente e enseja as características da acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. Por fim,

tem-se a última e menos importante das determinantes da qualidade em serviços, que vem a ser a da tangibilidade, correspondente a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

Evidentemente, na hipótese do servidor da linha de frente não pôr em prática essa gama de competências individuais, a qualidade de serviços de sua organização estará prejudicada, evidenciando-se um *gap* entre o serviço esperado pelo cliente e aquele efetivamente experimentado. (GRÖNROOS, 1993).

Essa dinâmica resta bem demonstrada no chamado “modelo de análise do Gap de qualidade”, que se presta a promover o estudo das fontes dos problemas de qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada, apontando cinco discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica da organização, os chamados *gaps* de qualidade. (GRÖNROOS, 1993).

Segundo esse modelo (exposto no presente trabalho no item 2.5.), a má prestação do serviço desenvolvido na linha de frente, poderá acarretar na formação de um desses *gaps* de qualidade, mais precisamente o Gap 3, denominado “gap na entrega dos serviços”. (GRÖNROOS, 1993).

Desse modo, quando se cogita falar em qualidade de uma organização, não se pode prescindir da figura do servidor da linha de frente, tampouco desprezar o papel de sua competência individual neste processo. (GRÖNROOS, 1993)

O desenvolvimento dessas competências individuais representa um desafio tanto para a organização, quanto para os indivíduos que a integram, os quais precisam participar ativamente e promover seu autodesenvolvimento, gerenciando a sua própria carreira (BITENCOURT, 2005)

### **3 - METODOLOGIA**

Cumprindo sistematização proposta por Vergara (2000), segundo a qual para a realização de uma pesquisa empírica é de fundamental importância que o pesquisador esclareça e defina com exatidão suas pretensões, informando o que deseja investigar e o porquê de tal pesquisa, será feita nesta oportunidade breve exposição da linha investigativa do presente estudo.

Pretende-se pesquisar qual o papel da competência individual do servidor da linha de frente de uma organização pública na qualidade dos serviços por ela prestados.

Nessa linha investigativa, adotar-se-á a estratégia do estudo de caso de uma determinada organização pública. Segundo Yin (2005), tal estratégia consiste em uma investigação empírica que se presta a examinar um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

Considerando-se que o objetivo da pesquisa propõe-se a desvendar questões ligadas à realidade de uma organização, a estratégia do estudo de caso revela-se adequada, porquanto, como bem esclarece Hartley (2004), permite a exploração e o entendimento detalhado de processos organizacionais ou sociais, em razão da flexibilidade da coleta de dados. De fato, a principal vantagem de se utilizar essa estratégia é o seu cunho pluralístico, permitindo ao pesquisador a utilização de várias técnicas de coleta e tratamento de dados variados, o que, conforme Stablein (2001), possibilita a exploração conjunta de métodos qualitativos e quantitativos.

O foco das ações investigativas foi o Superior Tribunal de Justiça por meio de uma de suas unidades administrativas: a Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma, que possui um perfil ajustado à proposta do presente estudo. A referida unidade atendimento, como será detalhado adiante, tem como função precípua realizar o atendimento ao público externo, sendo responsável por diversas demandas que envolvem sempre a relação direta e pessoal com os clientes da Instituição.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Na esteira das considerações acima sobre a flexibilidade ensejada pela estratégia de estudo de caso, a presente pesquisa caracteriza-se pela utilização conjugada de métodos qualitativos e quantitativos, com predomínio dos primeiros frente aos segundos. A preponderância da técnica qualitativa justifica-se em face da necessidade inicial em se

compreender as competências individuais existentes no contexto organizacional estudado para depois relacioná-las com a temática da gestão da qualidade em serviços, ensejando um caráter subjetivo de análise. Neste sentido, conforme dispõe Godoy (1995), esta técnica permite ao pesquisador melhor compreender um determinado fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte, facilitando sua análise numa perspectiva integrada.

Além disso, dado o caráter complexo desse estudo organizacional, necessário se faz que vários tipos de dados sejam coletados e analisados e que, portanto, o pesquisador tenha de trabalhar com flexibilidade e adaptabilidade, as quais são características da pesquisa qualitativa (GÜNTHER, 2006).

A par das considerações acima, outro fator explicativo para utilização preponderante de métodos qualitativos está no fato do tema abordado nesta pesquisa ter sido pouco explorado na literatura especializada. Conforme aponta Creswell (2007), este aspecto faz recomendar o uso desse tipo de pesquisa, porque oferece ao pesquisador melhor condição para que este conceito ou fenômeno – sobre o qual pouco se estudou - possa ser mais bem compreendido.

Esclareça-se, por fim, que os métodos quantitativos de análise também foram utilizados nesta pesquisa, de modo complementar, objetivando mensurar o nível de qualidade dos serviços prestados pela organização em estudo. Neste particular, fez-se uso de instrumento específico, devidamente validado, que se prestou a aferir, no contexto da organização pública estudada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores integrantes da sua linha de frente, cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue;

Quanto aos fins a que se destina a pesquisa realizada, consoante classificação de Vergara (2000), é do tipo descritiva e aplicada.

Considera-se descritiva porquanto visa caracterizar a população a ser estudada, notadamente quanto às percepções, expectativas e sugestões dos servidores da linha de frente da organização pública acima destacada, procurando estabelecer correlações entre as variáveis do estudo e definir sua natureza.

Entende-se que a pesquisa é também aplicada, na esteira das considerações de Vergara (2000) por que é motivada pela necessidade de resolver problemas reais, que afetam o cotidiano de uma organização pública de relevo no cenário nacional, possuindo notória finalidade prática.

Ainda na esteira do pensamento de Vergara (2000), a pesquisa será, quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo.

Bibliográfica tendo em vista que o presente estudo está ancorado em material científico publicado em livros, revistas, periódicos e meios eletrônicos, donde se extrai sua fundamentação teórico-metodológica.

Considera-se também que a pesquisa é documental porquanto pretendeu se respaldar em documentos oficiais constantes dos assentamentos da Instituição Pública sob enfoque, visando identificar quais as competências definidas pela organização para os servidores da sua linha de frente e identificar as políticas de investimento em sua capacitação.

A pesquisa é também de campo porque se propõe a coletar dados primários da Instituição em estudo, através da aplicação de entrevistas (semi-estruturadas) e de questionários.

Para melhor sistematização de como se estruturou a presente pesquisa, segue o Quadro 3, correspondente às técnicas de coleta de dados utilizadas:

**Quadro 3: Técnica de coleta de dados utilizadas na pesquisa**

<b>Técnicas de coleta utilizadas na pesquisa para atender aos objetivos específicos</b>	<b>Objetivos específicos atendidos</b>
Revisão Bibliográfica (referencial teórico)	- Fornecer os subsídios para análise dos dados da pesquisa e formulação dos resultados do estudo.
Análise Documental	- Identificar quais as competências individuais projetadas pela Organização pública para os servidores da sua linha de frente; - Verificar quais os investimentos feitos pela organização pública na capacitação dos servidores da sua linha de frente;
Entrevistas semi-estruturadas com os membros da organização pública estudada	- Descrever a natureza da atividade prestada pelo servidor da linha de frente no âmbito da organização pública pesquisada. - Descrever as condições ambientais do trabalho desempenhado na linha de frente no âmbito da organização pública pesquisada. - Relacionar as competências individuais necessárias para o atendimento ao cliente da organização pública pesquisada. - Identificar quais as competências requeridas pela instituição pública pesquisada para o servidor que realiza atendimento ao público. - Identificar quais os meios disponibilizados pela instituição pública para o desenvolvimento dessas competências individuais.
Instrumento Servqual	- aferir, no contexto da organização pública estudada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores integrantes da sua linha de frente, cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue; - analisar os resultados da pesquisa associando os itens relacionados à competência individual dos servidores da linha de frente com a percepção de qualidade do público;

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

### **3.2 População e amostra**

Inicialmente, cumpre esclarecer que a pesquisa foi realizada em duas frentes. Numa delas se buscou apontar, no âmbito da Seção de Atendimento da Coordenadoria da

Primeira Turma, quais as competências individuais projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção da organização e desses próprios servidores. Na outra perspectiva, buscou-se aferir, também no contexto da Unidade pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de frente cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue.

No primeiro caso, a pesquisa teve caráter censitário, porquanto se prestou a abordar o universo total dos servidores que compõem a Seção de Atendimento da Primeira Turma, composto de seis indivíduos, cujo perfil demográfico é reproduzido no quadro abaixo:

**Quadro 4 – Perfil demográfico dos servidores da organização pública pesquisada**

Identificação do Servidor	Cargo	Formação	Sexo	Idade	Tempo de trabalho na Unidade
Servidor nº 1	Técnico Judiciário	3º grau completo	Masculino	29 anos	3 anos
Servidor nº 2	Técnico Judiciário	3º grau completo	Feminino	36 anos	2 anos
Servidor nº 3	Analista Judiciário	3º grau completo	Feminino	29 anos	2 anos
Servidor nº 4	Técnico Judiciário	3º grau completo	Masculino	37 anos	4 anos
Servidor nº 5	Analista Judiciário	3º grau completo	Masculino	53 anos	6 anos
Servidor nº 6	Técnico Judiciário	3º grau incompleto	Masculino	38 anos	8 meses

**Fonte: elaborado pelo autor**

Cumpra esclarecer que a escolha da população da pesquisa recaiu sobre os servidores da Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma, cuja natureza dos serviços prestados guarda total pertinência com o objeto de investigação da presente pesquisa.

A título complementar, visando uma melhor investigação acerca de quais são as competências individuais projetadas pela organização para estes servidores da linha de frente, optou-se por incluir na população da pesquisa de um dos gestores do Tribunal pesquisado, responsável pela área de recursos humanos da Instituição. O referido gerente, denominado na presente pesquisa simplesmente como “Gestor”, possui atribuições consistentes no planejamento e execução de ações estratégicas voltadas para o servidor e forneceu ao presente estudo informações quanto ao mapeamento das suas competências individuais e as respectivas ações de treinamento para o desenvolvimento de suas competências.

Na outra linha da pesquisa, pela qual se buscou aferir, também no contexto da unidade pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de

frente cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue, escolheu-se o tipo de amostra não-probabilística, conjugando-se as formas por acessibilidade e por tipicidade.

Justifica-se tal classificação, porquanto a pesquisa terá como alvo apenas os advogados que militam na Instituição e se dirigem à unidade de atendimento sob enfoque, sendo este critério adotado por uma dupla razão: primeiro, pela facilidade de acesso a eles, visto que por ordem natural dos fatos os próprios pesquisados se dirigem à Seção de Atendimento ao Público da Primeira Turma; segundo, pela constatação empírica de que esta categoria selecionada (advogados), embora não se tenha um levantamento quantitativo preciso, representa o contingente majoritário dos usuários de serviço da Primeira Turma, ocupando lugar de destaques nas demandas da unidade.

### **3.3 – Instrumentos**

Conforme esclarecido no item anterior, a pesquisa foi realizada em frentes distintas. Na primeira, visou-se apontar, no âmbito da Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma, quais as competências projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção da organização e desses próprios servidores, optou-se pela utilização de um instrumento qualitativo, por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos servidores da unidade pesquisada e a um dos seus gestores, atuante na área de gestão de pessoas.

De acordo com Richardson (1999), a entrevista semi-estruturada é indicada quando o entrevistador, por meio de uma conversa guiada, pretende extrair do entrevistado as informações e os aspectos mais relevantes sobre determinado problema. Esta conversa guiada deve ser conduzida por meio de um roteiro de entrevistas, que, na expressão de Zanelli (2002), serve como uma intenção de trajetória da pesquisa.

O roteiro da entrevista realizada junto aos servidores da linha de frente, constante no Apêndice A deste trabalho, foi pautado por questões afetas à competência, procurando-se fazer um levantamento das competências individuais necessárias ao atendimento ao público e apurar, dentre estas, as que não foram ainda desenvolvidas. O roteiro foi dividido em quatro blocos temáticos, cada qual ligado a um objetivo específico. O primeiro bloco compreendeu a identificação do entrevistado com vistas a formar o perfil demográfico da população. O segundo bloco buscou explorar a caracterização do serviço prestado pelo servidor da linha de frente no órgão público pesquisado e a descrição das condições ambientais do trabalho encontradas. O terceiro bloco buscou identificar as competências individuais necessárias para

a prestação do serviço na linha de frente na unidade pesquisada. Por fim, o quarto bloco procurou explorar os investimentos necessários à capacitação dos servidores do *front office*. Por sua vez, o roteiro da entrevista realizada junto a um dos gestores do órgão público estudado, inserto no Apêndice B deste trabalho, foi dividido em dois blocos temáticos, sendo no primeiro, explorada a identificação do gestor e das funções por ele desempenhas na instituição. No segundo, buscou-se identificar as competências individuais projetadas pela organização para seus servidores da linha de frente. Neste último bloco foram levantadas ainda questões ligadas à identificação das políticas que a organização pública desenvolve em relação aos servidores da linha de frente e à exploração de quais os meios disponibilizados pela organização pública para o desenvolvimento dessas competências individuais.

A coleta dos dados das entrevistas se deu por meio de gravação direta, sendo as respostas posteriormente transcritas e analisadas. A escolha pela gravação direta se deveu em razão de trazer a “vantagem de registrar todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda sua atenção ao entrevistado” (LÜDKE, 1986, p. 37)

Os dados levantados nas entrevistas foram analisados por meio de codificação temática que teve por base os conceitos abordados no referencial teórico, especialmente o conteúdo do tópico 2.3.3 do presente trabalho, intitulado “competência individual e qualidade na linha de frente”. De acordo com Flick (2004), a codificação temática permite analisar as distribuições sociais de perspectivas sobre um determinado fenômeno ou processo, garantindo a comparabilidade das respostas.

Na outra frente, em que se buscou aferir, no contexto da Unidade pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de frente cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue, foi utilizado um instrumento quantitativo: a ferramenta denominada SERVQUAL, concebida pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o método SERVQUAL foi projetado e validado para o uso em uma variedade de encontros de serviços, prestando-se a aferir a percepção do cliente ante o serviço que lhe é entregue em comparação com as suas expectativas. Trata-se de um importantíssimo instrumento para mensurar a qualidade de serviços e, no caso concreto, evidenciar ou não as deficiências dos servidores da Seção pesquisada no atendimento ao público.

Bastante utilizado por autores como Kotler (1998) e Grönroos (1992), esse modelo parte do princípio da comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado,

considerando que as expectativas dos clientes sofrem forte influência das suas necessidades pessoais.

A metodologia de aplicação do instrumento SERVQUAL é simples. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a ferramenta é composta de duas partes. Possui uma seção inicial para registrar as expectativas dos clientes para uma classe de serviços, seguida por uma segunda seção para registrar as percepções do cliente sobre uma determinada empresa de serviço, sendo esta avaliação das expectativas e da percepção feita com base em enunciados que descrevem aspectos das cinco dimensões da qualidade em serviços, consoante quadro seguinte:

**Quadro 5: Dimensões da qualidade aferidas pelo instrumento Servqual**

Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.
Responsividade ou Presteza	A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora
Segurança	O conhecimento dos funcionários aliados à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança
Empatia	Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes/usuários
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos

**Fonte: elaborado pelo autor**

Vale dizer, de início pesquisa-se a respeito das expectativas dos clientes quanto a um determinado serviço abstratamente considerado, desmembrando-o em 22 enunciados, aos quais, por sua vez, é associada uma das cinco dimensões da qualidade de serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Essa expectativa é mensurada pelo próprio cliente mediante o preenchimento de uma escala que varia de 1 a 7, em que “1” significa a discordância total com o enunciado do serviço avaliado e “7” a concordância plena. Esse tipo de escala conhecida como escala *Likert*, apresenta algumas vantagens, por ser de fácil construção e, fundamentalmente, ser precisa, na medida em que possui amplitude de resposta, em função de sua gradação. Confira-se o quadro a seguir, a título exemplificativo:

**Quadro 6 – Primeira Etapa da Pesquisa Servqual: Expectativa do cliente**

Descrição do serviço abstratamente considerado (enunciado)	Dimensão da qualidade associada	Escala likert						
		Discordo Totalmente				Concordo Plenamente		
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial deveriam dar atenção individualizada aos seus usuários.	Empatia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Fonte: elaborado pelo autor.

Na segunda etapa, o cliente procede à avaliação do serviço específico de uma empresa e que lhe é efetivamente entregue, descrito por meio de enunciados, utilizando-se para tal da mesma escala valorativa (tipo likert), que dispôs no momento em que foram aferidas suas expectativas, consoante quadro a seguir:

**Quadro 7 – Segunda etapa da pesquisa Servqual: percepção do cliente**

Descrição do serviço prestado <i>in concreto</i> (enunciado)	Dimensão da qualidade associada	Escala likert						
		Discordo Totalmente				Concordo Plenamente		
Os servidores do serviço de atendimento ao público da Coordenadoria da Primeira Turma do STJ dão atenção individualizada aos seus usuários.	Empatia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Fonte: elaborado pelo autor.

Afinal, faz-se a apuração dos dados. A diferença entre as expectativas e as percepções de cada dimensão associada aos enunciados do serviço resultará em um hiato existente nessa dimensão. O resultado positivo indica que há uma deficiência ou falha entre a qualidade percebida e a esperada, já o resultado negativo mostra que a qualidade percebida superou as expectativas, indicando uma boa qualidade do serviço.

Slack et al. (1997) sintetizam essa lógica ao apresentar as três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes, a saber:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade é aceitável
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre

Os mentores do SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), identificaram que esses hiatos de qualidade, por eles denominados de falhas ou *gaps*, são representados pela diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço que lhes é entregue.

Podemos relembrar o significado desses *gaps* de qualidade definidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

GAP 1 - Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência. Caracteriza-se pela ausência de percepção dos gerentes em relação às verdadeiras expectativas dos clientes. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

GAP 2 - Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço. Denota que, embora a gerência possa perceber as expectativas dos clientes, não consegue ou não é capaz de traduzi-las em especificações do serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

GAP 3 - Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço. Significa que o serviço, embora seja bem especificado, não consegue ser executado corretamente, deixando de corresponder ao serviço projetado. Denota a existência de uma falha da equipe de trabalho, que poderá ser decorrente de seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e o desenho inapropriado das tarefas. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

GAP 4 - Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores. Este gap consiste na discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida aos funcionários da linha de frente. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

GAP 5 – Esse gap é dependente dos demais, sendo produto das demais falhas detectadas nos gaps anteriores (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985). Segundo Grönroos (1993), este quinto *gap* denota que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado, o que denota a existência de falhas durante a cadeia dos *gaps* vista acima, devendo-se apurar analiticamente quais os pontos da organização que causaram essa percepção ruim do cliente acerca do serviço. Segundo o mencionado autor, esse *gap* resulta em: a) qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade; b) má comunicação boca a boca; c) impacto negativo na imagem corporativa local; e d) negócios perdidos.

A aplicação do instrumento SERVQUAL se presta justamente a mensurar esse Gap 5, permitindo identificar as tendências da qualidade de serviços de uma determinada empresa. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Desse modo, fornece ao pesquisador elementos para que possa detectar de modo geral as falhas de qualidade da organização e, em grau de análise mais detalhado, identificar a origem da falha de qualidade, correlacionando um dos gaps ao produto final encontrado na mensuração da qualidade.

No presente trabalho, em que se busca analisar uma correlação entre a competência individual dos servidores da linha de frente e a percepção de qualidade dos clientes da instituição pesquisada, a ferramenta SERVQUAL se mostrou adequada porque permitiu investigar a interação entre esses dois fatores por meio do estudo do GAP 3, cujos resultados, conforme relatado, repercutem (como de fato repercutiram) nos valores encontrados no GAP 5.

Para o levantamento dos valores que mensuraram a qualidade do serviço pesquisado, mediante avaliação de cada uma das cinco dimensões de qualidade e o gap total (gap 5), foram utilizadas as seguintes fórmulas, nas quais “ $G_{\text{dimensão}}$ ” significa o gap de qualidade referente a uma determinada dimensão, “ $P$ ”, a percepção do cliente, “ $E$ ” a expectativa do cliente e  $G_{\text{Total}}$ , o gap total de qualidade total verificado após o cômputo de todas as dimensões:

$$G_{\text{dimensão}} = P - E \quad \text{onde} \quad P = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{N}, \quad E = \frac{\sum_{i=1}^n e_i}{N},$$

$$G_{\text{Total}} = \frac{\sum_{i=1}^5 G_{\text{dimensão}}}{5}$$

Para viabilizar a aplicação do método SERVQUAL na presente pesquisa, procedeu-se a uma pequena adaptação do instrumento, de modo a ajustar os enunciados propostos às especificidades do serviço pesquisado, no caso, o serviço de atendimento ao público prestado pela Coordenadoria da Primeira Turma. O instrumento utilizado na pesquisa encontra-se no Apêndice C do presente trabalho.

### **3.4 Dados sobre a instituição pública estudada**

Considerando que a estratégia utilizada na presente pesquisa foi o do estudo de caso de uma determinada organização pública, procede-se aqui a sua sucinta apresentação, de modo a oferecer ao leitor uma visão de onde se realizou o trabalho de campo, esclarecendo-se as características organizacionais e demais aspectos da instituição pesquisada.

O estudo de caso recaiu especificamente sobre uma das unidades administrativas do Superior Tribunal de Justiça: a Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma, que tem como função precípua realizar o atendimento ao público externo, sendo responsável por diversas demandas que envolvem sempre a relação direta e pessoal com os clientes da Instituição. A escolha da referida unidade se deveu, evidentemente, em face da sintonia de suas atividades com os objetivos da pesquisa, em que se busca aferir o papel dos servidores da linha de frente da gestão da qualidade em serviços.

Para melhor compreensão das atividades prestadas pela referida unidade administrativa, recorre-se aqui a uma descrição histórica da Instituição na qual se insere: o Superior Tribunal de Justiça.

O Superior Tribunal de Justiça, singelamente conhecido por STJ, foi criado pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 105, tendo como missão principal, promover a uniformização da interpretação das questões de ordem infraconstitucional, no julgamento de recursos interpostos em causas decididas em única ou última instância pelos Tribunais de Justiça dos Estados e pelos Tribunais Regionais Federais.

Com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45, o STJ absorveu parcialmente a competência do Supremo Tribunal Federal, quando passou a dar cumprimento às cartas rogatórias, a homologar sentenças estrangeiras e o julgamento de ato de governo local contestado em face de lei federal.

O Tribunal julga também, originariamente, ações penais, mandados de segurança, habeas data, habeas corpus, conflitos de competência, revisões criminais e ações rescisórias de seus julgados, em resumo.

O Tribunal foi instalado no dia 7 de abril do ano de 1989 em sessão solene plenária do Supremo Tribunal Federal. Naquele ano foram distribuídos 6.103 processos, passado quase vinte anos chega à casa dos milhões, nesse período foram distribuídos 2.500.000 processos, aproximadamente.

Mas, logo após a promulgação da Constituição Federal de 1988, antes da instalação do Superior Tribunal de Justiça, em setembro do mesmo ano, o Tribunal Federal de

Recursos deu efetividade ao dispositivo constitucional, criando as Comissões: Administrativa, de Obras e Instalações, de Regimento e de Leis Processuais.

Em fevereiro de 1989, dando outro passo em direção ao cumprimento do preceito constitucional e suas disposições transitórias, editou o Ato Regulamentar n. 1, de 9 de fevereiro de 1989, estabelecendo critérios para elaboração de listas tríplexes para composição do quadro de julgadores dos Tribunais Regionais Federais recém criados.

A Lei n. 7.746, de 30 de março de 1989, estabeleceu critérios para a composição e instalação do Superior Tribunal de Justiça e do Conselho da Justiça Federal. No dia 10 de abril de 1989 realizou a primeira sessão plenária. Já no dia 14 de abril de 1989 o Tribunal, por meio da Resolução n. 1, deu forma a sua primeira estrutura organizacional.

As reformas constitucionais, as alterações das normas processuais e a conscientização da sociedade sobre os seus direitos, fizeram com que a estrutura organizacional inicialmente prevista fosse reajustada de acordo com as novas realidades.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem sede na Capital Federal e jurisdição em todo o território nacional, compõe-se de trinta e três Ministros e funciona em Plenário, pelo seu órgão especial, denominado Corte Especial, 3 (três) Seções especializadas, 6 (seis) Turmas especializadas (Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça, arts. 1º e 2º).

Desde sua instalação, em abril de 1989, até junho de 2008, o Superior Tribunal de Justiça recebeu e distribuiu 2.478.293 processos, desses, 2.284.005 foram julgados, restando 194.288 processos pendentes de julgamento.

A alteração da competência do Tribunal lançou desafios na direção de aumentar a produtividade com controle de qualidade, atender bem e com agilidade os usuários dos serviços, sejam eles operadores do direito ou partes de forma que todas as vertentes de atividades sejam englobadas pela análise da qualidade dos serviços.

O presente estudo de caso foi desenvolvido na Coordenadoria da Primeira Turma, um dos órgãos do Tribunal responsável pelo julgamento das questões atinentes ao Direito Público. Sua competência está definida no RISTJ, art. 9º, § 1º.

Em resumo, julga questões jurídicas relativas às licitações e contratos administrativos, nulidade ou anulabilidade de atos administrativos, desapropriação, direta e indireta, responsabilidade civil do Estado, tributos, de modo geral, impostos, taxas, contribuições e empréstimos compulsórios, dentre outras.

Nesse trabalho, entretanto, a proposta foi o de restringir o campo de ação da pesquisa a uma das diversas seções que a compõem. Considerando que o intento da pesquisa recaí sobre os servidores da linha de frente de uma organização, optou-se por selecionar a

Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma, por possuir um perfil ajustado a esse foco. O referido órgão é responsável pelo atendimento pessoal e telefônico a todas as pessoas com algum interesse em processos distribuídos aos Ministros da Primeira Turma do STJ.

O atendimento ao público é realizado por onze horas e trinta minutos diários com o início dos trabalhos às sete e meia e encerramento às dezenove horas. Dentro deste período os servidores estão distribuídos em dois turnos de seis horas, um com início às sete horas e término às treze horas e outro com início às treze horas e término às dezenove horas.

A seção conta, atualmente, com seis servidores (incluindo o chefe da seção) dos quais três são diretamente responsáveis pelo atendimento de fato (um no turno da manhã e dois no turno da tarde). Dois servidores fazem o serviço interno de remessa e recebimento de processos e documentos, porém estão devidamente treinados para trabalhar no balcão de atendimento nos horários de maior movimento (o que de fato fazem). O chefe da seção, além de gerenciar e supervisionar os trabalhos realiza atendimentos, principalmente os casos mais complexos (que demandariam mais tempo do atendente) e é responsável por prestar todo o suporte para que o trabalho dos atendentes seja possível.

Além dos servidores a seção conta, ainda, com um estagiário de nível médio no período matutino e três no período vespertino. Os estagiários não realizam diretamente os atendimentos por não possuírem o conhecimento técnico necessário, porém viabilizam o trabalho dos servidores ao ficarem com a incumbência de organizar, localizar, buscar e levar processos e documentos. São indispensáveis para a seção, sendo que sem eles não seria possível manter o atual índice de produtividade.

As atividades diárias dos servidores são bastante diversificadas, pois a conduta a cada atendimento vai depender da necessidade do usuário, mas podem-se elencar algumas atribuições, como as encontradas no Manual de Organização da Secretaria do Tribunal, que são as seguintes:

- I - atender ao público em geral;
- II - prestar informações no balcão de atendimento e por telefone;
- III - receber e requisitar autos;
- IV - deslocar física e eletronicamente os processos da Turma;
- V - promover empréstimos dos autos às partes, expedindo guias de retirada e devolução de processos;
- VI - cobrar devolução de autos retirados, quando excedido o prazo;
- VII - organizar e controlar os escaninhos dos Ministros;

- VIII - analisar pedidos de retirada dos autos, cumprindo os prazos previstos no CPC e no RISTJ;
- IX - extrair cópias observando as normas e determinações vigentes;
- X - gerenciar estagiários de nível médio e superior;
- XI - receber petições e encaminhá-las à Seção de Processamento;
- XII - entregar documentos (telegramas, pautas, petições no protocolo etc);
- XIII - organizar nos armários, em ordem numérica, os processos devolvidos;
- XIV - arquivar documentos nas pastas respectivas;
- XV - expedir certidões, entregar processos no Tribunal, analisar liminares e destiná-las ao local correto;
- XVI - orientar solicitante quando os autos estiverem no Gabinete;
- XVII - verificar se advogado preenche os requisitos no caso de solicitações de carga do processo, cópia ou vista em cartório;
- XVIII - efetuar a carga do processo, certificando nos autos e no sistema;
- XIX - monitorar prazo de devolução dos autos;
- XX - acompanhar vista em cartório pelo solicitante;
- XXI - encaminhar solicitação de certidão de objeto e pé para a Seção de Comunicação.

## **4 – Análise dos dados coletados e resultados da pesquisa**

Pretende-se neste capítulo apresentar os dados e as informações que emergiram da pesquisa de campo e, bem assim, sua análise à luz do referencial teórico catalogado neste trabalho. Para melhor sistematização dos dados, este capítulo será subdividido em: 4.1 - Competências individuais projetadas para os servidores da linha de frente da organização pública estudada (sob a perspectiva da organização e dos próprios servidores) e 4.2 – Avaliação da qualidade do serviço prestado pela organização pública estudada.

### **4.1 – Competências individuais projetadas para os servidores da linha de frente da organização pública estudada**

Os resultados desse tópico da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos servidores da unidade pesquisada (Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma do Superior Tribunal de Justiça) e, a título complementar, de entrevista (com as mesmas características) realizada junto a um gestor estratégico do referido Tribunal, responsável pela área de recursos humanos da Instituição. O objetivo precípuo desta pesquisa foi o de identificar quais as competências projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção desses próprios servidores e da organização pesquisada.

Inicialmente, visando contextualizar a atividade prestada pelos servidores entrevistados, foi-lhes solicitado que descrevessem o tipo de serviço por eles prestado e que respondessem quais as principais características desse serviço.

A atividade prestada pelos servidores da Seção de Atendimento da Primeira Turma foi sucintamente descrita como sendo:

... um serviço de atendimento ao público externo da Instituição, formado em sua maioria por advogados, consistente em fornecer informações sobre os processos que tramitam no Tribunal e atender solicitações diversas como empréstimos de processos e fornecer certidões sobre incidentes processuais em geral. SERVIDOR Nº 1

... nós somos responsáveis pelo atendimento ao público de fora do Tribunal. Temos contato direto com eles e prestamos serviços variados, normalmente envolvendo os processos judiciais. São informações como tramitação dos processos, datas dos julgamentos, conteúdo das decisões etc SERVIDOR Nº 3

Esta etapa preliminar da entrevista revelou como elemento comum a todos os entrevistados a ênfase em associar a sua respectiva rotina de trabalho ao atendimento ao

público externo, principalmente à figura do advogado, considerando-o como um elemento indissociável da sua atividade laboral:

A atividade pode ser resumida a como saber atender ao público externo corretamente. Essa é a nossa razão de ser, por assim dizer. Eles são nossos clientes e precisamos no nosso ofício saber como melhor satisfazer as suas necessidades. Precisamos dominar a logística do atendimento, disponibilizando a eles todos os recursos materiais necessários... SERVIDOR Nº 4

... nós lidamos diretamente com os clientes da Instituição; nós é que resolvemos os problemas que chegam aqui na unidade. Nosso negócio é atender o pessoal que vem ao Tribunal para resolver pendências, principalmente os advogados... SERVIDOR Nº 5

Na nossa atividade, o primordial é o atendimento ao advogado; é parte mais importante do nosso trabalho... SERVIDOR Nº 1

Ao declararem categoricamente que o cerne do seu trabalho consiste no atendimento ao público e assumirem que mantém contato direto com os clientes externos da instituição pesquisada, os entrevistados se legitimam como servidores da linha de frente de sua organização.

Conforme assevera Las Casas (2007), os servidores da linha de frente de uma corporação são os que se encontram em contato direto com os clientes, interagindo com estes e sendo responsáveis por passar uma impressão de qualidade sobre os serviços da sua corporação. Este aspecto denota total sintonia com os objetivos propostos na presente pesquisa, consistente em se investigar o papel da competência individual deste servidor da linha de frente no contexto da qualidade em serviços:

O funcionário da linha de frente serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível. Esse é o “momento da verdade”, quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização – pessoas, instalações ou equipamentos – e tem uma impressão da qualidade do serviço. (SPILLER et al, 2006, p.34)

No geral, o grupo de servidores entrevistados procurou caracterizar de forma detalhada a rotina de trabalho enfrentada na organização pesquisada, descrevendo as ações práticas que são realizadas pelo *front office*. As descrições foram em grande medida coincidentes com aquelas listadas oficialmente pela própria Instituição, no documento intitulado “Manual de Organização da Secretaria do Tribunal”, que se acha transcrito no item 2.4 do presente trabalho.

Desse modo, não se verificou um descompasso entre aquilo que foi traçado e estipulado pelos gestores do Tribunal pesquisado e aquilo que foi declarado pelos próprios servidores em relação às ações práticas que pautam o seu trabalho.

Há um consenso entre os servidores da linha de frente entrevistados no sentido de considerarem como pressuposto de sua atividade laboral o conhecimento técnico sobre essas ações práticas, sem o que ficaria inviabilizado o atendimento ao público:

Não dá para atender ao público se não soubermos operar o sistema informatizado e se não tivermos noções sobre os processos judiciais que tramitam aqui na unidade. Nós temos que saber isso tudo para poder fazer o empréstimo de autos ou fornecer uma simples informação ao advogado que chega ao balcão. Isso é o básico; o começo de tudo para iniciar o atendimento SERVIDOR Nº 1

Todavia, o que emergiu da pesquisa, é que a tônica do trabalho desenvolvido pelos servidores da linha de frente da organização pesquisada transcende em muito estas questões de ordem puramente material e objetiva. A simples descrição da rotina de trabalho, sob este aspecto tradicional de relacionar rotinas tais como preencher formulários, acessar os terminais de informática, realizar empréstimo de autos se mostrou insuficiente para exprimir as complexidades que cercam o trabalho desenvolvido pelos servidores da linha de frente.

No momento em que foram instados a listar efetivamente quais as competências individuais relacionadas a sua atividade, os entrevistados consideraram que para o bom desempenho de suas atividades far-se-ia necessária não só a realização dessas rotinas objetivas, mas de uma série de atributos de ordem subjetiva, envolvendo o comportamento desses servidores e a sua atitude ao tratar com os clientes.

Antes de responderem propriamente sobre quais seriam suas competências individuais, foi-lhes esclarecido o sentido técnico dessa expressão, tomando-se como referência a definição de Le Boterf (2003), para quem competência individual significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a uma pessoa, interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho.

Confira-se, a título exemplificativo, algumas declarações colhidas sobre quais seriam as competências individuais projetadas pelos servidores da unidade pesquisada acerca do serviço por eles desempenhado:

Essas ações que te falei de emprestar processos, fornecer informações em geral dependem do nosso sistema de informática. Temos que saber operá-lo, não tem jeito. Mas isso é só uma parte do nosso trabalho. O importante mesmo é saber como atender o público. Temos que ter postura, sabermos dirigir a palavra ao público.

Temos que ter uma atitude simpática e demonstrar confiança naquilo que estamos fazendo, isto é, nas informações que prestamos. SERVIDOR Nº 2

Na verdade, nós temos que saber um pouco de cada coisa. Não é só saber as regras de como puxar uma informação do sistema, como entregar um documento ou coisas assim. Acho que é preciso ter sensibilidade para atender o público. É difícil de explicar... SERVIDOR Nº 3

... primeiro de tudo tem que ter habilidade no trato com as pessoas. Isso é básico e essencial, pois no nosso trabalho lidamos com pessoas o tempo todo. É atendimento ao público mesmo. Então tem que ter um trato cortez, cordial, tem que saber lidar com as pessoas, saber negociar; tem que ser negociador... SERVIDOR Nº 4

Essa compreensão foi captada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que apregoaram a necessidade de se incluir dentre as competências individuais do servidor da linha de frente a habilidade de cultivar relações interpessoais e de ver nessa atividade uma oportunidade para conhecer e interagir com uma variedade de pessoas.

De fato, saber interagir com o cliente é fundamental para o bom desempenho da atividade dos servidores da linha de frente e essa é uma questão chave para que os gerentes de uma organização possam montar uma estrutura focada na qualidade (GRÖNROOS, 1993).

A interação com o cliente foi relatada de diversas formas pelos entrevistados, sendo bastante destacada a habilidade da comunicação interpessoal:

O fundamental no atendimento ao público é que a pessoa seja desembaraçada. Tem que se expressar bem, ser articulada. Uma pessoa comunicativa ajuda muito o serviço a fluir; torna o atendimento mais rápido e o cliente fica satisfeito, porque recebe as informações com precisão e se sente bem tratado SERVIDOR Nº 1

Nós lidamos basicamente com advogados. Este é o nosso perfil de público. Então o atendente tem o desafio de saber se comunicar com ele. Tem que estar bem informado e usar uma linguagem apropriada. A comunicação é tudo. SERVIDOR Nº 5

Se a pessoa não tiver a capacidade de se comunicar com o público não poderá trabalhar na seção de atendimento. Isso é muito importante. Tem de saber conversar com as pessoas, explicar determinados assuntos. Acho que a timidez pode atrapalhar. É preciso saber lidar com as pessoas e gostar disso. SERVIDOR nº 2

Outro aspecto bastante destacado foi a necessidade do servidor demonstrar empatia no atendimento ao cliente. Na percepção dos servidores o público não quer pura e simplesmente receber o serviço. Isso é necessário, mas não suficiente. Ele quer ser bem tratado, exigindo cortesia e atenção do atendente.

Um das coisas que aprendi ao longo do tempo é que o bom atendimento ao público envolve não só a entrega do serviço, a forma dessa entrega. O cliente quer ser bem tratado. Não adianta prestarmos o serviço eficazmente e sermos ríspidos no

tratamento com o cliente. A empatia é fundamental no nosso caso. Procuo inclusive disseminar isso entre os colegas SERVIDOR N° 4

Eu vejo que a cortesia no atender é muito importante. Parece que é uma coisa própria de todas as pessoas. Elas são um pouco carentes... Quando fazemos o serviço com atenção e simpatia, sento que agradamos mais o cliente. Esse polimento, essa educação são muito importantes mesmo. Acho que todo mundo que trabalha no atendimento deveria possuir isto. SERVIDOR N° 2

A percepção dos servidores no tocante à imprescindibilidade da empatia corrobora a afirmação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que a considera, na perspectiva da qualidade em serviços, mais importante que fatores como o conhecimento técnico e o treinamento.

Também a rapidez no atendimento foi destacada. Os servidores consideram que o serviço da linha de frente possui demandas instantâneas, que necessitam ser resolvidas imediatamente, o mais rápido possível. Assim, o servidor deve apresentar essa habilidade para melhor execução dos seus serviços:

[...] outra coisa importante é a agilidade na prestação do serviço. Aqui tudo é muito rápido. Se o advogado pergunta sobre algo temos que ter a resposta já na ponta da língua. Se desejar um processo, temos de ter a habilidade de localizá-lo o mais rápido possível. E por aí vai. Então eu considero que deva ser incluída como competência essa rapidez, essa habilidade de executar tarefas de forma rápida SERVIDOR N° 4

Apenas dois dos servidores entrevistados destacaram, entretanto, que essa agilidade na prestação do serviço deve vir acompanhada de uma eficiência no desempenho das ações. Ser ágil, na percepção desses servidores, é um fator necessário, mas não suficiente para um bom serviço na linha de frente. Para conquistar a satisfação do cliente impõe-se que o servidor seja preciso e eficiente, entregando o serviço em conformidade com o que lhe foi pedido:

Entendo que o servidor da nossa seção tenha de saber dosar a rapidez com a eficiência. Uma coisa sem a outra não funciona. Os advogados estão sempre agitados, com pressa, então precisamos ser rápidos. Por outro lado, não adianta fazer tudo correndo e as coisas saírem erradas. Para mim o servidor tem que saber encontrar um meio termo SERVIDOR N° 1

Os advogados (clientes) querem que tudo seja feito rapidamente, na pressão mesmo. Só que temos de ter cuidado para não cometermos erros. Somos muito cobrados nesse aspecto. Então um dos fatores que acho importante é que o servidor tenha essa competência de fazer as duas coisas ao mesmo tempo, ser rápido e não errar. SERVIDOR N° 3

Essa reflexão se encaixa perfeitamente com a teoria das dimensões de qualidade construída pela literatura especializada. Ao avaliar a qualidade de um serviço, o cliente o faz segundo múltiplas dimensões ou determinantes. (GRÖNROOS, 1993) Duas dessas determinantes, a confiabilidade e a responsabilidade, aparecem demonstradas nessa percepção dos servidores, que as consideram essenciais para o bom desempenho de suas atividades. Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a confiabilidade alude à capacidade do servidor de prestar o serviço prometido com exatidão, pontualmente, sem modificações e erros, enquanto a responsabilidade corresponde à disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, sem deixá-los esperando desnecessariamente.

No bojo das declarações colhidas, chamou especial atenção o fato de todos os entrevistados terem referido espontaneamente à expressão “paciência” ao expressarem quais as atitudes necessárias para se estabelecer uma boa comunicação entre o servidor da linha de frente e o público externo:

É preciso ter paciência para lidar com o público. Compreender suas necessidades e esclarecer suas dúvidas. Às vezes é difícil. Estamos sujeitos a pequenos desgastes. As pessoas chegam irritadas e descarregam seus problemas em nós. Temos de ter muita paciência para contornar estas situações. SERVIDOR Nº 4

A paciência é fundamental. Temos que manter uma postura profissional e atender bem o cliente ainda que ele se mostre difícil. SERVIDOR Nº 2

... o principal é ter paciência, bastante paciência. Saber ouvir o advogado e procurar se colocar no seu lugar. Tem deles que chegam sem o conhecimento mínimo; nada sabem sobre o Tribunal. Temos de entender essas situações diferentes. Tem também o caso de advogados que são nervosos. Precisamos neste caso não entrar no clima deles. Manter a calma é muito importante. Mais uma vez é preciso ter paciência. Sem isso, corre-se o risco de um conflito o que é péssimo até mesmo para a imagem do Tribunal SERVIDOR Nº 1

Embora paciência e flexibilidade sejam vernáculos distintos, não possuindo exatamente o mesmo significado, percebem-se, nestes casos, que as múltiplas referências à primeira expressão apresentam o mesmo sentido de flexibilidade ou maleabilidade, sendo ambos reputados como atributos necessários ao servidor da linha de frente.

Esta reflexão dos entrevistados coincide com a tese manifestada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que considera ideal que o pessoal da linha de frente tenha como atributos de personalidade a flexibilidade, a tolerância a ambigüidades e a habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com diferentes situações que se apresentem.

Zarifian (2001) entende que competência consiste justamente nessa capacidade de assumir responsabilidade frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude

reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

De fato, a paciência muitas vezes referida pelos entrevistados mostrou estar relacionada aos ineditismos próprios do serviço de atendimento ao público. Depreende-se dos dados coletados na pesquisa que o trabalho dos servidores, embora tenha rotinas preestabelecidas, sempre está sujeito a situações imprevistas:

... o problema é que cada pessoa que chega no balcão para ser atendida exige uma coisa diferente. Muitas vezes fazem solicitações não previstas no regimento interno do Tribunal. Querem uma coisa que não é possível ser entregue... É imprevisível. Tem advogado que é educado, outro que é mal humorado. Tem gente que chega e faz mil perguntas sobre determinado assunto, outros que simplesmente pedem algo e vão embora. Por isso que eu digo que paciência é fundamental! SERVIDOR Nº 1

... no início eu achei que o nosso serviço era rotineiro, mas descobri depois que não é bem assim. Sempre tem novidade. Toda hora surge alguma questão diferente. Acaba que as situações são meio imprevisíveis. É preciso 'jogo de cintura' e paciência. SERVIDOR Nº 5

Esses relatos convergem com o pensamento de Rotondaro e Carvalho (2005), os quais consideram que estes eventos imprevistos são típicos de um serviço de atendimento ao público, assinalando que nas atividades de linha de frente o contato com cliente é alto, ensejando uma grande variabilidade do serviço, por conta da customização exigida pela peculiaridade de cada um. Ainda decorrente dessa observação, têm-se a incerteza e a dificuldade em se controlar a própria dinâmica do serviço. Já nas atividades de retaguarda observa-se um baixo ou nenhum contato com o cliente, previsibilidade na realização do serviço (possibilidade padronização) e, em consequência, melhor controle das atividades.

Exige-se, desse modo, que o servidor da linha de frente esteja preparado para administrar de forma segura a variabilidade do seu serviço e as singularidades que emergem da interação com o cliente de sua organização. (SPILLER et al., 2006)

A competência de um profissional está, pois, no saber mobilizar e aplicar eficazmente os recursos pessoais de modo a saber lidar com os fatos inéditos e surpreendentes ligados ao seu trabalho. (ZARIFIAN, 2001)

A capacidade interagir com os clientes, consubstanciada na habilidade de se comunicar com as pessoas e de demonstrar os atributos da flexibilidade e maleabilidade, foram resumidas do seguinte modo por um dos entrevistados:

Na verdade o mais importante aqui é saber como atender ao público. Eu resumiria isso tudo dessa forma: para trabalhar conosco é necessário possuir uma espécie de inteligência emocional para lidar com as pessoas. Temos de ser pacientes e saber

controlar nossas emoções. Todos precisariam trabalhar esse aspecto para saber superar as dificuldades naturais que surgem quando tratamos com pessoas. As situações são sempre diferentes. Só que isso não nos é passado. Temos que aprender isso na prática, na pressão do dia-a-dia. É muito difícil. SERVIDOR Nº 3

Esse depoimento acaba por revelar uma faceta muito importante na questão da competência individual dos servidores da organização pública pesquisada. Eles referiram de forma recorrente que não foram suficientemente treinados pela Instituição para suportar os desafios e dificuldades próprias do enfrentamento com o público. As falhas de treinamento foram detectadas em diversos níveis.

A primeira percepção dos servidores é que a instituição pública na qual trabalham não os enxerga como uma classe distinta dentro do corpo geral de servidores. Em razão disso, eles crêem que seus problemas e necessidades peculiares não são captados pela direção do órgão público, carecendo a área de atendimento ao público de uma atenção específica:

A verdade é que o tribunal não nos vê como uma classe distinta dentro do grupo de servidores. É como se o atendimento ao público não fosse uma prioridade ou não merecesse uma atenção especial. SERVIDOR Nº 4

Desse modo, o treinamento que recebem é comum a todos os servidores que compõem o tribunal. Não é costume haver cursos e palestras pontuais sobre atendimento ao público. Os eventos de treinamento são voltados normalmente à formação geral do servidor com ênfase em aspectos técnicos jurídicos:

O tribunal sempre se destacou nesse papel de investir na formação do servidor. Basta olha a intranet. Sempre tem curso sendo oferecido. Eu mesmo já fiz vários e gostei. O problema é que existem muito poucos cursos específicos para atendimento ao público. Acho que nesse ponto há uma falha. SERVIDOR Nº 1

O grande problema que enfrentamos é a falta de cursos de formação para o atendimento. O servidor do atendimento precisaria de mais treinamento. Parece que o tribunal não nos enxerga; os cursos são sempre para outras áreas. SERVIDOR Nº 3

A queixa geral é que não há por parte da Instituição, num plano geral, treinamento sobre como os servidores da linha de frente devem agir profissionalmente. As poucas iniciativas dessa ordem são esporádicas e se resumem a palestras consideradas superficiais e treinamentos práticos sobre como operar o sistema de informática.

Há muito tempo que o Tribunal não fazia um treinamento específico voltado para o atendimento ao público. Tivemos agora um curso pela internet, chamado “atendimento ao cidadão” mas foi o único. O problema todo é este. As iniciativas

são esporádicas, ficamos um longo tempo sem receber um treinamento... Lembro que tínhamos um curso de práticas cartorárias que era bem interessante porque ajudava o servidor a operar o sistema de informática. Isso tinha que ser constante, mas o foco não deveria ser só este. Teria de existir treinamento também sobre postura profissional do servidor, como ele deve agir com o cliente, isso sem falar no conhecimento sobre processo. Ainda falta muita coisa. SERVIDOR Nº 4

Ademais, os relatos deram conta de que normalmente o servidor inicia suas atividades na seção de atendimento sem estar devidamente preparado. Não há treinamento prévio. O aprendizado se dá na prática, em meio aos problemas do cotidiano:

Não tive um treinamento para trabalhar na Seção de Atendimento. Os colegas sempre me deram muita atenção e me ensinaram as coisas, mas tudo foi na prática mesmo. No primeiro dia eu não sabia nada. Ficava perdido sem saber como atender os advogados. Acho que o Tribunal precisa mesmo investir nesse lado. SERVIDOR Nº 6

Quando cheguei fui logo para o balcão. Aprendi tudo na hora. Aqui é assim, as pessoas aprendem na prática. Talvez seja o caso de nós fazermos um manual ou coisa assim... Nesse caso a iniciativa tem de ser nossa mesmo, porque não vejo os recursos humanos se interessarem por nós. Falta um pouco de atenção para o pessoal do atendimento... Sem querer ser injusto, até teve um dia desses um curso *on line*, pela internet mesmo, sobre atendimento ao público... Foi bem legal. Aprendi muito. Mas que eu me lembre também acho que foi o único de uns três anos pra cá... SERVIDOR Nº 1

Este ponto é revelador de como se processa o mecanismo de aprendizagem organizacional da unidade pesquisada. Via de regra, a transmissão de conhecimentos ligados à prática profissional é realizada entre os próprios servidores no mesmo instante em que o serviço se realiza. A organização participa de forma incipiente e precária desse processo de aprendizagem, porquanto não cria estratégias eficientes para treinar previamente o seu pessoal da linha de frente.

Desse modo, tipifica-se a situação descrita por Zarifian (2001), que considera característico da competência ser o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais.

Por outro lado, a forma como esse desenvolvimento se dá, no mesmo instante em que o serviço de atendimento é prestado, enseja uma série de falhas na qualidade. Deve-se atentar para o fato de que a cada ocorrência desses contatos entre linha de frente da organização e cliente, tem-se um “momento da verdade”. Conforme Grönroos (1993), são nesses contatos entre cliente e organização que esta tem a oportunidade decisiva de mostrar àquele a qualidade de seus serviços. Tudo se resolve ali, pontualmente, naquela ocasião e

lugar. Passado esse momento, a situação já se exauriu, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à qualidade percebida do serviço.

Desse modo, a forma como se processa o treinamento desses servidores, simultaneamente à própria hora da verdade, potencializa o risco de danos à qualidade, porque em casos de erro ou falha do atendente, consoante explicam Harrington e Harrington (1997) a oportunidade é perdida, não havendo segunda chance.

Grönroos (1993) conclui esta situação afirmando que, caso existam problemas de qualidade nesse momento da verdade, findo este, será tarde demais para se promover ações restauradoras ou corretivas. É evidente que será possível à organização contactar o cliente para reparar sua falha, mas é igualmente evidente que esta tarefa será muito mais difícil do que se a organização houvesse administrado de forma correta esta hora da verdade.

Visando estabelecer um contraponto em relação às manifestações desses servidores da linha de frente, procedeu-se também à entrevista de um gestor estratégico do referido Tribunal responsável pela área de recursos humanos da Instituição. O objetivo precípuo desta pesquisa foi o de identificar quais as competências individuais projetadas pela Organização em relação aos servidores da sua linha de frente e depois cotejar analiticamente os resultados com a projeção feita pelos próprios servidores acerca de quais sejam suas competências individuais.

Na etapa preliminar da entrevista, indagado se a Gestão de Pessoas do Tribunal desenvolve alguma política de pessoal específica para o servidor da sua linha de frente, o gestor considerou que a Instituição vem fazendo esforços contínuos visando o aprimoramento humano e profissional de todos os seus servidores. Evidenciou tratar-se de uma política da instituição a valorização de todos os funcionários da casa. Como parte dessa política, a Gestão de Pessoas do Tribunal vem realizando sim estudos sobre a atuação dos seus servidores da linha de frente, procurando identificar os problemas e complexidades desse segmento específico. Foram coletados os seguintes dados preliminares:

Sempre tivemos a consciência que os servidores que realizam o atendimento ao público são muito importantes para o Tribunal. Sabemos que a imagem da instituição depende em parte de sua atuação profissional. Por isso mesmo, esforços vêm sendo feitos para abordar os problemas dessa categoria (...). Desenvolvemos um projeto denominado “Bem Servir, Bem Atender”, cuja proposta é capacitar as pessoas que prestam atendimento ao público para que prestem sempre da melhor forma o serviço que o jurisdicionado, o cliente, o advogado ou qualquer pessoa venha a demandar perante o Tribunal. (...) Precisamos dotar esses servidores de conhecimentos específicos para enfrentar os desafios de atender ao público; conhecimento técnico e preparo emocional para lidar com as pessoas. GESTOR

Sucedem que o projeto mencionado pelo gestor não chegou a ser implementado até o momento. Os estudos realizados da Gestão de Pessoas não foram convertidos em ações concretas em favor dos servidores da linha de frente:

O projeto “Bem Servir, Bem atender” chegou a ser lançado institucionalmente por meio de um grande evento no ano de 2007. Realizamos uma palestra com um grande especialista na área. A repercussão foi ótima e os servidores gostaram muito. A questão é que ele não foi executado até o momento. Outras prioridades surgiram ao longo do caminho e o certo é que concretamente o projeto não chegou a ser totalmente implantado. A verdade é que esta questão do atendimento ao público é bastante complexa e isso gera um sem número de dificuldades. As ações de capacitação envolvem desde o aspecto físico do servidor, a forma com ele se veste, a forma como ele se porta, o linguajar, até aspectos emocionais. Então nós ainda estamos tentando abarcar tudo isso de modo mais efetivo e profundo. GESTOR

Segundo o gestor entrevistado, afora o projeto citado, as demais ações de capacitação não cumpriram eficazmente os objetivos de treinamento dos servidores do atendimento ao público. Essas ações foram consideradas incipientes, reconhecendo-se inclusive o seu caráter esporádico.

Antes do projeto “Bem Servir, Bem Atender” executamos diversas ações de capacitação para esses servidores, mas de modo muito incipiente. Não havia ainda uma sistematização de todo o conhecimento que temos hoje sobre o atendimento ao público. Posso citar alguns exemplos. Fizemos vários cursos sobre a etiqueta no atendimento ao público. A questão de como o servidor deve se vestir e se apresentar perante o cliente. Depois, em dado momento, quando o servidor chegava para tomar posse, submetíamos ele a um teste para definição do seu perfil por meio do método *quantum*. Os perfis apropriados para o atendimento ao público, isto é, aqueles que apresentavam mais vocação para manter relações interpessoais eram os escolhidos. Mas, como disse, foram ações descoordenadas e esporádicas, que tiveram êxito relativo... GESTOR

Depreende-se que as ações de capacitação desenvolvidas pelo Tribunal mostraram-se ineficientes para atender às demandas exigidas para a área de atendimento ao público. A organização mostra-se consciente da importância do servidor que atua na linha de frente e, ao menos em tese, consegue enxergá-lo como classe distinta dentro do corpo de servidores, reconhecendo inclusive suas singularidades. Entretanto, verificam-se diversas falhas na sistematização desse trabalho de capacitação. Os cursos de treinamento oferecidos são esparsos e o foco ainda não foi bem definido.

Conforme ensina Grönroos (1993), se bem capacitados, os servidores da linha de frente terão melhores condições de analisar as demandas e desejos dos clientes, ajustando-se a elas de imediato e de forma flexível, e, dessa maneira, controlar a qualidade do serviço

entregue nas interações com o público externo, mesmo quando houver mudanças na demanda inicial ou ocorrerem incidentes não previstos.

Essa ausência de foco resta bem evidenciada quando o gestor respondeu à indagação sobre se existe nos assentamentos do Tribunal um mapeamento das competências individuais necessárias para o atendimento ao público:

Na verdade, não possuímos esse mapeamento de forma organizada, digamos assim. Sabemos evidentemente quais sejam os conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis para o servidor da linha de frente. Já se fez estudos sobre o atendimento público e dispomos de acervo bibliográfico sobre o tema. Mas isso não está sistematizado, ou seja, não temos um documento produzido pela Gestão de Pessoas em que conste de forma seqüenciada quais são as competências individuais desses servidores. Falta essa compilação. GESTOR

Ademais, como fator agravante, verificou-se que por uma questão de cultura organizacional da instituição pesquisada, ainda que a Gestão de Pessoas dispusesse desse documento, não possuiria força política para auto-executar essas ações, porquanto apresenta uma subordinação em relação a outros departamentos da organização pública ligados a sua área fim:

Do ponto de vista prático, nós apenas propomos ações. Não impomos, entende? As competências individuais dos servidores de um modo geral são definidas no plano local, pelos gestores imediatos. Não há uma coordenação geral, uma padronização, entende? O papel da Gestão de Pessoas fica um pouco restrito por isso. Por exemplo, em relação aos servidores do atendimento ao público, o critério de lotação fica a cargo dos chefes imediatos desses servidores e cada tem o seu perfil ideal. Alguns nos pedem pessoas comunicativas, extrovertidas; outros querem uma pessoa mais objetiva, mais concisa, entendendo que esse serviço deve ser mais executado de modo mais discreto. Ficamos meio que refêns dessa situação. Então eu pergunto: qual o sentido prático de um mapeamento dessas competências? GESTOR

Ainda a respeito da cultura organizacional, emergiu como resultado da pesquisa a percepção de que o Tribunal não valoriza de fato a atividade de atendimento ao público. Muitas vezes aparece o discurso institucional de se destacar a importância dessa área, mas não são realizadas ações voltadas para a valorização do servidor. Quase sempre este se sente preterido por servidores ocupantes de funções na retaguarda do Tribunal, sobretudo aqueles ligados a área fim do Tribunal. Além disso, não há uma preocupação em selecionar servidores gabaritados para atuar na linha de frente. Normalmente, a escolha é feita por exclusão, sem um critério objetivo. Costuma-se associar o serviço de atendimento ao público a uma atividade secundária e pouco atraente. Não há uma política de recompensas que satisfaça o servidor, seja a título de capacitação, seja a título remuneratório:

Não acho que minha função seja valorizada pelo Tribunal. O atendimento é um dos piores lugares para se trabalhar. Ficamos muito expostos. Somos muito cobrados pelos advogados e recebemos muita pressão. No entanto, não recebemos uma contrapartida. Faltam funções comissionadas para a área e treinamento adequado. SERVIDOR Nº 4

Isso aqui é uma espécie de periferia do Tribunal. Somos os primos pobres, sabe? Quem quer trabalhar no atendimento? Quase ninguém... Também veja a questão das funções comissionadas. Praticamente não temos. Ai fica difícil SERVIDOR Nº 3

O Tribunal precisaria valorizar mais esse lado do treinamento. Mas não só isso. Acho que não temos muitos estímulos para permanecer nesse setor. A distribuição de funções comissionadas é desigual e não prioriza o atendimento. Acho que merecíamos mais atenção. SERVIDOR Nº 1

A minha percepção é de que as pessoas não gostam de trabalhar no atendimento ao público. Não é uma área nobre do Tribunal, sabe? É evidente que eu não comungo dessa visão e até luto contra ela, mas isso fica claro lá na área de Gestão de Pessoas. A verdade é que poucos desejam trabalhar no atendimento, porque as pessoas encaram esse serviço como um martírio, um peso, um verdadeiro estorvo. GESTOR

Estas últimas observações revelam um preocupante quadro no contexto da gestão da qualidade em serviços. O fato da cultura organizacional da instituição pesquisada não conferir o devido valor ao setor de atendimento ao público, produzindo um estigma em relação a este tipo de serviço, potencializa o risco de ocorrências de falhas na sua qualidade. Conforme lição de Spiller et al (2006), o funcionário da linha de frente é uma figura importantíssima na gestão de qualidade em serviços, porquanto serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível, e, nesse contexto, representa um dos parâmetros nos quais o cliente se fixa para formar a sua impressão sobre a imagem corporativa da empresa e desenvolver seu juízo sobre a qualidade dos seus serviços. A inobservância dessa lógica elementar pode, sem dúvidas, conduzir a falhas de qualidade, que foram mais bem investigadas no tópico seguinte.

#### **4.2 – Avaliação da qualidade do serviço prestado pela organização pública estudada**

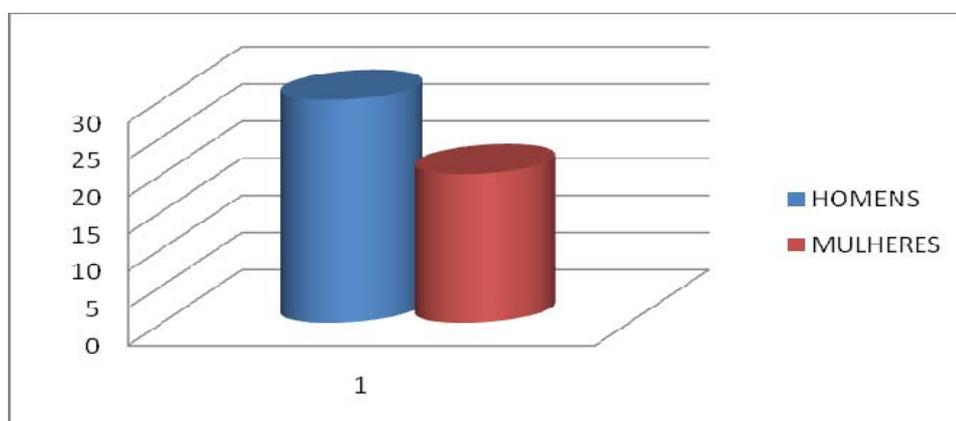
Nesse tópico da pesquisa buscou-se aferir, também no contexto da organização pública pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de frente cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue.

Embora mensurar a qualidade represente um verdadeiro desafio, porquanto a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis, as múltiplas dimensões da qualidade em serviço podem ser captadas pela SERVQUAL, uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo da falha da qualidade em serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O instrumento Servqual foi aplicado para verificar a qualidade dos serviços prestados pela Seção de Atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma do Superior Tribunal de Justiça.

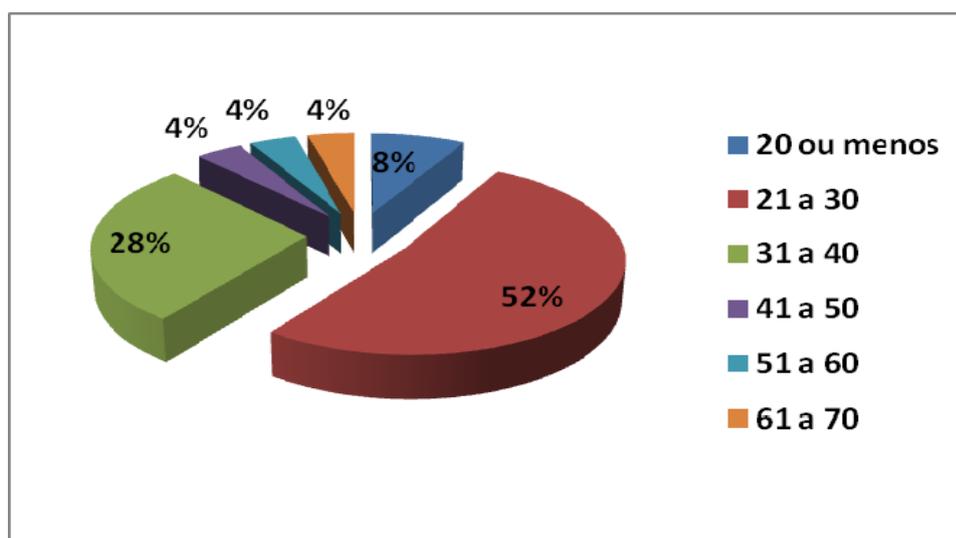
O referido instrumento foi submetido a 50 (cinquenta) usuários do referido serviço, no período de 16/12/2008 a 10/01/2009, os quais possuem o seguinte perfil demográfico: 30 (trinta) pessoas do sexo masculino e 20, do feminino. Sob o aspecto etário participaram da pesquisa: 4 pessoas com menos de 20 anos de idade; 26 pessoas com idade de 21 e 30 anos; 14 pessoas com idade de 31 a 40 anos; 2 pessoas com idade de 51 a 60 anos e 2 pessoas com idade igual ou superior a 61 anos. O perfil demográfico da população da pesquisa pode ser mais bem observado através dos gráficos a seguir:

**Gráfico 1 - Perfil dos participantes da pesquisa de qualidade - sexo**



Fonte: elaborado pelo autor

**Gráfico 2 - Perfil dos participantes da pesquisa de qualidade – faixa etária.**



Fonte: elaborado pelo autor

Embora o público que componha a clientela da Instituição pesquisada seja eclético, formada por jurisdicionados, representantes de órgãos públicos, estagiários e advogados, optou-se por restringir a pesquisa apenas em relação a esta última classe profissional. Essa abordagem específica se deveu à observação empírica de que esses profissionais representam a maioria absoluta dos clientes da unidade pesquisada e, portanto, se constituam no usuário modelo da organização. Não há registros estatísticos precisos quanto a esta proporção numérica, mas essa percepção foi inclusive confirmada nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com os servidores que realizam o atendimento ao público na seção pesquisada:

Praticamente nós só atendemos advogados. A nossa rotina é marcada pelo atendimento a este tipo de cliente. Não tenho conhecimento se existe alguma estatística de quantas pessoas nos procuram no balcão e quantas são advogadas, mas isso todo mundo percebe. Os advogados são os clientes-modelo do nosso trabalho. DIVINO

Na nossa atividade, o primordial é o atendimento ao advogado; é parte mais importante do nosso trabalho... BRUNO

Posso dizer que a logística do atendimento é toda centrada na figura do advogado. Ele é o nosso cliente alvo, o principal mesmo. WALTER

#### **4.2.1 -Análise dos *Gaps* de qualidade**

Após o levantamento dos dados da pesquisa SERVQUAL, foi realizada a análise dos *Gaps* de qualidade encontrados na seção de atendimento ao público. Procedeu-se à apuração de cada uma das 5 (cinco) dimensões de qualidade avaliadas: confiabilidade, reponsividade ou presteza, segurança, empatia e tangibilidade.

Primeiramente o usuário (advogado) determinou quais são suas expectativas em relação a um serviço genérico associado a uma das dimensões de qualidade acima, depois estabeleceu se este mesmo serviço, prestado concretamente pela organização pesquisada e por ele experimentado, possui as características esperadas. A diferença entre as expectativas e as percepções de cada dimensão resultará no *gap* existente dessa dimensão. O resultado positivo indica que há uma deficiência entre a qualidade percebida e a esperada, já o resultado negativo mostra que a qualidade percebida superou as expectativas, indicando uma boa qualidade do serviço.

No caso concreto, a pesquisa de qualidade aplicada junto aos clientes (advogados) da organização pública em estudo demonstrou um resultado curioso. Das cinco dimensões de

qualidade trabalhadas, três delas, mais precisamente a tangibilidade, a confiabilidade e a segurança, apresentaram resultados negativos. As outras duas restantes, responsividade e empatia, foram bem avaliadas pelo público. A síntese dos resultados pode ser conferida no quadro a seguir:

**Quadro 8: Resumo dos resultados da pesquisa Servqual**

<b>Dimensão da qualidade avaliada</b>	<b>Descrição</b>	<b>Escore da Avaliação (Gap de qualidade)</b>	<b>Conclusão</b>
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos	0,46	Avaliação negativa da qualidade (-)
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.	0,35	Avaliação negativa da qualidade (-)
Responsividade ou Presteza	A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora	-0,23	Avaliação positiva da qualidade (+)
Segurança	O conhecimento dos funcionários aliados à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança	0,39	Avaliação negativa da qualidade (-)
Empatia	Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes/usuários	-0,02	Avaliação positiva da qualidade (+)

**Fonte: elaborado pelo autor**

No plano geral, em que pese a parcial satisfação dos clientes da organização, a avaliação de qualidade revelou um descompasso entre as expectativas do cliente quanto ao serviço e a suas expectativas. Desse modo, a qualidade foi negativamente avaliada, registrando-se um *gap*, como demonstrado no quadro a seguir:

**Quadro 9: Conclusão da pesquisa Servqual (Gap Geral)**

<b>Serviço esperado pelo cliente (média das avaliações)</b>	<b>Serviço percebido pelo cliente (média das avaliações)</b>	<b>Escore final da Avaliação (Gap de qualidade)</b>	<b>Conclusão</b>
6,294	6,104	0,19	<b>Qualidade negativamente avaliada (-)</b>

**Fonte: elaborado pelo autor**

Para melhor exploração dos resultados da pesquisa de qualidade realizada, apresenta-se a seguir uma análise individualizada de cada uma das dimensões supra mencionadas, estabelecendo-se um cotejo desses dados com os que foram colhidos na primeira parte da pesquisa atinente à investigação das competências individuais dos servidores da linha de frente. Esclareça-se, por fim, que apesar do levantamento demográfico dos participantes dessa pesquisa de qualidade, tais dados não foram explorados no relatório final da pesquisa, porquanto as diferenças apuradas nas variáveis sexo e idade não foram significativas, observando-se uma homogeneidade na resposta dos entrevistados.

Seguem os resultados da pesquisa:

**Tabela 1: Resultados da pesquisa Servqual - Tangibilidade**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
6,36	5,90	0,46

Fonte: Elaborado pelo autor

Na visão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a tangibilidade se constitui na dimensão de qualidade menos importante para a percepção do cliente. Esta observação também é pertinente para os objetivos desta pesquisa, porquanto o conteúdo a ser investigado refere-se precipuamente à pessoa do servidor da linha de frente, na perspectiva de sua competência individual. Entretanto, a abordagem feita nesta dimensão acaba por ultrapassar a proposta deste estudo, porque muito além de se deter na abordagem da apresentação pessoal do servidor, mensura também aspectos tangíveis ligados à estrutura física da organização, tais como o aspecto atrativo-visual da unidade de atendimento, a utilização de equipamentos modernos e o horário de atendimento ao público. Ainda assim, os dados revelados nesta dimensão de qualidade mostraram-se úteis para formar o contexto da pesquisa.

Conforme se pode inferir dos dados coletados, verificou-se um considerável hiato entre o nível de serviço esperado e aquele efetivamente experimentado pelo cliente. Os números evidenciam que nesta dimensão de serviço (tangibilidade), a qualidade oferecida pela Seção de Atendimento da Primeira Turma não alcança de forma plena as expectativas dos seus usuários.

O *gap* verificado, entretanto, transparece mais o altíssimo nível de exigência do cliente da Unidade do que propriamente um traço demeritório do serviço por ela prestado. Consoante restou apurado, cerca de 80% (oitenta por cento) dos entrevistados, assinalaram, na escala *likert*, que varia de “1” a “7”, os escores “6” e “7” em relação aos tópicos das expectativas. O serviço experimentado, por sua vez, foi predominantemente avaliado com os

escores “5” e “6”, o que, se em termos absolutos pode ser considerada uma boa avaliação, em termos relativos ensejou justamente o hiato constatado.

Os tópicos relacionados a utilização de equipamentos modernos e aparência/apresentação pessoal dos servidores, ambos integrantes dessa dimensão investigada, receberam avaliações muito homogêneas, sendo contempladas com avaliações semelhantes, que oscilaram entre “5” e “6” na escala *likert*.

Os outros dois itens dessa dimensão destacaram-se pelas menções díspares, uma manifestamente positiva e a outra, negativa. O tópico que versou sobre o desempenho da unidade quanto ao oferecimento de horário de atendimento conveniente foi extremamente bem avaliado, merecendo a nota máxima na escala oferecida, “7”, por parte de 85% (oitenta e cinco por cento) dos usuários. Ao passo que o item relacionado ao aspecto visual-atrativo da Unidade registrou o maior hiato de todos, com escores oscilando entre “4” e “5”, o que desde logo evidencia a existência de uma falha da Seção de Atendimento neste particular.

**Tabela 2: Resultados da pesquisa Servqual – Confiabilidade**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
6,40	6,05	0,35

Fonte: Elaborado pelo autor

As considerações feitas no item anterior – acerca dos aspectos tangíveis - cabem perfeitamente na análise dos resultados sobre a confiabilidade dos serviços prestados pela Seção Atendimento da Primeira Turma.

Aqui também restou evidenciado um hiato entre a qualidade de serviço oferecida pela Unidade e a expectativa dos seus clientes a este respeito. Igualmente se registrou um alto índice na expectativa dos advogados que utilizam os serviços da Seção de Atendimento da unidade pesquisada.

Para este usuário a confiabilidade aparece intrinsecamente associada à questão do tempo de execução dos serviços. Há de sua parte uma imensa expectativa de que o serviço prestado pela Unidade sob enfoque, *quando prometido em determinado tempo, deveria ser entregue naquele período*. Ou ainda que *o serviço deveria manter seus usuários informados acerca de quando os serviços serão executados*. Cerca de 84% (oitenta e quatro por cento) dos entrevistados assinalaram o escore máximo “7” nestes dois tópicos, como demonstração do seu nível de exigência. Mais uma vez, em que pese a Unidade ter sido bem avaliada nestes dois aspectos, merecendo de 80% dos respondentes notas entre “6” e “7”, evidenciou-se novo *gap* de qualidade. Na mesma linha de raciocínio também constatou-se um hiato (menos

significativo) no tópico da confiabilidade que versa sobre a expectativa do usuário de que o serviço do atendimento deva ser executado corretamente já na primeira vez.

Um tópico em particular, também ligado a confiabilidade, chamou a atenção por revelar o maior hiato dentre todos os outros. O tópico versa sobre a percepção do usuário acerca do interesse sincero dos responsáveis pelo serviço de atendimento em resolver problemas eventualmente surgidos. Este item denota a carência do usuário em desejar ver o envolvimento pessoal do servidor na resolução do seu problema, e não apenas o seu mero empenho burocrático.

**Tabela 3: Resultados da pesquisa Servqual – Presteza ou responsividade**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
5,98	6,21	- 0,23

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à dimensão da presteza apurou-se uma realidade bastante confortante para a Seção de Atendimento. As expectativas traçadas pelos seus usuários não só são satisfeitas pela Unidade, como são superadas. A qualidade do serviço vai além do nível esperado, caracterizando uma situação de plenitude na relação entre o cliente e o serviço a ele oferecido.

Esta boa avaliação pode ser considerada um reflexo do engajamento demonstrado pelos servidores da linha de frente em relação ao tratamento dispensado ao cliente. O que emergiu da pesquisa anterior (entrevistas semi-estruturadas) foi a preocupação intensa destes servidores com a abordagem dada ao cliente e a necessidade de conduzir essa relação pautando-se pela cordialidade, empatia e atenção. Noutro plano, também foi destacada a flexibilidade como um atributo necessário para lidar com as diferentes situações que se apresentam.

Conforme se infere da pesquisa, os respondentes consideraram que a seção de atendimento pesquisada presta um serviço de forma pronta e seus servidores estão sempre dispostos a ajudá-los, tendo essa percepção superada em qualidade o nível de expectativa inicial frente a este mesmo serviço. O mesmo se diga em relação ao tópico em que se afirma que os servidores do atendimento da referida Unidade nunca estão demasiadamente ocupados para atender sua solicitação.

**Tabela 4: Resultados da pesquisa Servqual - Segurança**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
6,76	6,37	0,39

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa revelou um considerável hiato no tocante à dimensão da segurança. Os usuários dos serviços da Seção de Atendimento da Primeira Turma não conseguem satisfazer suas expectativas, percebendo uma qualidade inferior àquela almejada.

O grau de exigência dos usuários mais uma vez se mostrou bastante elevado, observando-se uma homogeneidade na avaliação dos tópicos que compõem a segurança. Cerca de 80% dos respondentes da pesquisa assinalaram a nota máxima “7” em relação às expectativas que possuíam quanto a esta dimensão de serviço. Na perspectiva dos usuários, para que se consubstancie a qualidade do serviço de atendimento, os servidores devem lhes inspirar confiança, transmitindo-lhes segurança na utilização das ferramentas de trabalho e conhecimento para responder seus questionamentos. Em todos estes itens se verificou um *gap* de qualidade, avaliando-se que o serviço oferecido não condiz em nível de qualidade com o ideal.

Curiosamente, entretanto, um dos itens que integram a dimensão da segurança não sofreu qualquer hiato de qualidade. Ao avaliarem se os servidores da Unidade dispensavam-lhes atendimento gentil, consideraram que o serviço oferecido apresentava o mesmo grau de qualidade daquele definido como desejável. Neste caso, verificou-se uma salutar equivalência entre expectativa e percepção, prenunciando o resultado igualmente positivo da dimensão empatia, abordada a seguir.

**Tabela 5: Resultados da pesquisa Servqual - Empatia**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
5,97	5,99	- 0,02

Fonte: Elaborado pelo autor

Repete-se em relação à dimensão da empatia o mesmo aspecto visto na presteza ou responsividade. Os bons resultados da pesquisa de qualidade devem ser creditados à preocupação dos servidores com a abordagem do cliente, a atenção a ele conferida, a tentativa de não infringir nenhuma regra de educação e urbanidade e o esforço em ser flexível às diferentes demandas.

Por conseguinte, também aqui as expectativas traçadas pelos seus usuários não só são satisfeitas pela Seção de Atendimento da Primeira Turma, como são superadas por esta. A qualidade do serviço vai além do nível esperado, caracterizando uma situação de plenitude, em que o cliente mostra-se inteiramente satisfeito com o serviço a ele oferecido.

Conforme se infere da pesquisa, os respondentes consideraram que os servidores da unidade em estudo lhes oferecem atenção individual, levam a sério os seus interesses mais

importantes e compreendem as suas necessidades específicas num nível de qualidade superior as suas expectativas iniciais, denotando que a conduta dos servidores da organização pública pesquisada é exemplar.

**Tabela 6: Resultados da pesquisa Servqual – Análise do *gap* geral**

SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	GAP (HIATO)
6,294 (média)	6,104 (média)	0,19

Fonte: Elaborado pelo autor

O *gap* geral de qualidade que restou apurado evidencia a necessidade de se aprimorar o serviço prestado pela Seção Atendimento da Primeira Turma. No geral, prevaleceu o aspecto de que o serviço desempenhado pela Unidade mostra-se aquém das expectativas de seus usuários.

Como se observa, entretanto, o hiato verificado não se aplica a todas as dimensões do serviço. A presteza (responsividade) e a empatia foram avaliadas de forma extremamente positiva, a tal ponto de se considerar que estes serviços foram oferecidos com um nível de qualidade superior às expectativas. O *Gap* de qualidade foi verificado apenas nas dimensões da confiabilidade, segurança e dos aspectos tangíveis, alcançado este último a maior discrepância entre expectativas e percepção.

Esta heterogeneidade dos resultados, ora positivos e ora negativos, pode ser explicada mediante a associação dos resultados obtidos na pesquisa de qualidade com aqueles colhidos na pesquisa investigatória das competências individuais dos servidores da linha de frente.

Ao se promover este cruzamento dos dados, percebe-se que há uma clara relação de causa e efeito entre desempenho da competência individual da linha de frente de uma organização e resultado da qualidade dos serviços por ela prestados. A conjugação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes foram determinantes para a produção da qualidade nos termos em que foi aferida.

Ao se comparar a percepção dos servidores entrevistados sobre quais sejam suas competências individuais, na primeira parte da pesquisa, com os resultados dessa enquete de qualidade, verificou-se que aquelas competências explicitadas pelos servidores da linha de frente e por eles reputadas como importantes foram bem avaliadas na enquete de qualidade. Por outro lado, as competências não mencionadas, não enfatizadas ou ainda reconhecidas por eles como não suficientemente desenvolvidas se traduziram numa avaliação negativa de qualidade.

O que sobressaiu da pesquisa anterior acerca das competências individual foi a preocupação intensa do servidor da linha de frente com o tratamento dispensado ao cliente e à necessidade de conduzir essa relação pautando-se pela cordialidade, empatia e atenção. O foco dos servidores da organização pesquisada está muito mais voltado para outras dimensões, tais como a empatia (caracterizada pelo cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes/usuários) e a responsividade (tipificada pela vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora), do que resultou uma avaliação positiva de qualidade nestas duas dimensões. Nestes dois casos considerou-se que os servidores satisfizeram plenamente os clientes, fazendo com que os serviços prestados superassem as suas expectativas. As dimensões da confiabilidade e da segurança, por seu turno, resultaram mal avaliadas, em vista de não terem sido destacadas pelos servidores.

Registre-se, por fim, que apesar do hiato verificado nestas dimensões de serviço, emergiu dos resultados da pesquisa que esta lacuna entre qualidade esperada e qualidade experimentada, decorreu muito mais do altíssimo nível de exigência dos usuários do serviço, constituído por um seleto grupo de advogados que militam na Instituição pesquisada, do que propriamente por deméritos da unidade de atendimento avaliada. Esta, mesmo nos itens em que não ofereceu um serviço a altura do desejo dos seus clientes, recebeu escores elevados.

## 5 - Conclusão

O objetivo do presente estudo foi o de promover uma análise, no contexto de uma organização pública, da importância que os seus servidores da linha de frente possuem no tocante à percepção da qualidade dos serviços por ela prestados, estabelecendo uma correlação entre a competência individual desses servidores e a percepção de qualidade dos clientes da instituição.

Para a consecução desses objetivos organizou-se a pesquisa em duas frentes. Numa delas se buscou apontar, no âmbito da organização pública selecionada, quais as competências individuais projetadas para os servidores da sua linha de frente, sob a percepção da organização e desses próprios servidores. Na outra perspectiva, buscou-se aferir, também no contexto da unidade pesquisada, a percepção de qualidade do público junto aos servidores da sua linha de frente cotejando as suas expectativas com o serviço que lhe é efetivamente entregue.

A primeira frente da pesquisa revelou que a organização pública estudada não confere aos servidores da sua linha de frente uma prioridade institucional. Não há uma política clara de investimento à capacitação desses servidores, nem de afirmação da sua importância para a instituição. Este traço organizacional ficou bastante evidenciado nas manifestações dos próprios servidores da linha de frente, que, em linhas gerais, se consideram desprestigiados pela direção do órgão público.

O próprio gestor da organização ouvido na pesquisa, credenciado pela sua posição estratégica na Seção de Recursos Humanos da instituição, endossou essa percepção, tendo em certo momento referido que a área de atendimento ao público carrega de fato um estigma negativo dentro da corporação, não tendo o reconhecimento devido. Revelou ainda, que a despeito de existirem projetos contemplando a figura do servidor da linha de frente, estes ainda não foram executados. O que remanesce neste momento são apenas ações de treinamento isoladas, as quais foram reputadas pelos servidores como esporádicas e inadequadas às suas necessidades.

Essa falha na coordenação das ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais dos servidores da linha de frente desencadeia uma série de conseqüências na dinâmica da aprendizagem organizacional da instituição pesquisada.

Via de regra, a transmissão de conhecimentos ligados à prática profissional é realizada entre os próprios servidores num mecanismo de ajuda mútua, nascendo dessa

interação entre eles os vetores de sua competência individual. A organização participa de forma incipiente e precária desse processo de aprendizagem, porquanto não cria estratégias eficientes para treinar o pessoal da sua linha de frente.

Outro traço revelador é que o processo de treinamento dos servidores dá-se no mesmo instante em que o serviço de atendimento se realiza, inexistindo prévia preparação para a prestação de sua atividade. A práxis registrada é que o servidor ingressa na organização, é deslocado para realizar o atendimento ao público, porém não é submetido a uma capacitação preliminar, tendo que assumir os desafios da sua atividade na prática, em tempo real.

Desse modo, o traço característico do desenvolvimento das competências individuais na unidade pesquisada, tal qual descreve Zarifian (2001) é o fato de o próprio servidor ser o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais.

Por outro lado, a forma como esse desenvolvimento se dá, no mesmo instante em que o serviço de atendimento é prestado, enseja uma série de falhas na qualidade. Deve-se atentar para o fato de que a cada ocorrência desses contatos entre linha de frente da organização e cliente, tem-se um “momento da verdade”. Conforme Grönroos (1993), são nesses contatos entre cliente e organização que esta tem a oportunidade decisiva de mostrar àquele a qualidade de seus serviços. Tudo se resolve ali, pontualmente, naquela ocasião e lugar. Passado esse momento, a situação já se exauriu, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à qualidade percebida do serviço.

Desse modo, a forma como se processa o treinamento desses servidores, simultaneamente à própria hora da verdade, potencializa o risco de danos à qualidade, porque em casos de erro ou falha do atendente, consoante explicam Harrington e Harrington (1997) a oportunidade é perdida, não havendo segunda chance.

Grönroos (1993) conclui esta situação afirmando que, caso existam problemas de qualidade nesse momento da verdade, findo este, será tarde demais para se promover ações restauradoras ou corretivas. É evidente que será possível à organização contactar o cliente para reparar sua falha, mas é igualmente evidente que esta tarefa será muito mais difícil do que se a organização houvesse administrado de forma correta esta hora da verdade.

Essa deficiência na dinâmica de aprendizagem, que resulta em prejuízo no desenvolvimento das competências individuais dos servidores da linha de frente, revela-se atentatória à qualidade do serviço prestado pela organização e à sua própria imagem institucional.

Falta à organização pesquisada uma maior sensibilidade em relação à importância do servidor da linha frente no contexto da gestão da qualidade em serviços. Pelo que deflui dos resultados da pesquisa, ele não é enxergado como um elemento humano detentor de uma importância estratégica para a gestão da qualidade em serviços e para a construção da própria imagem da organização.

Sucedendo que, conforme lição de Spiller et al (2006), o funcionário da linha de frente é uma figura importantíssima na gestão de qualidade em serviços, porquanto serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível, e, nesse contexto, representa um dos parâmetros nos quais o cliente se fixa para formar a sua impressão sobre a imagem corporativa da empresa e desenvolver seu juízo sobre a qualidade dos seus serviços.

Ante tais reflexões, necessário se faz que as organizações invistam nesses momentos da verdade, gerenciando todas as etapas deste fenômeno e desenvolvendo ações de capacitação dos servidores envolvidos neste processo, a fim de obter a qualidade na prestação dos serviços.

Como parte dos esforços na capacitação do servidor da linha de frente, urge que se proceda ao mapeamento de suas competências individuais e, a partir daí, cientes da gama de conhecimentos, habilidades e atitudes que são inerentes a sua atividade, planejar e executar as ações voltadas ao seu desenvolvimento profissional.

Entretanto, no que diz respeito aos resultados dessa primeira frente da pesquisa, a instituição pública sob estudo não conseguiu desenvolver essa lógica, tendo subdimensionado a importância dos servidores da sua linha de frente no contexto organizacional. Essa falha estratégica da organização pode ser apontada como um dos fatores apriorísticos para que a mensuração da qualidade dos serviços prestados pela unidade pesquisada se revelasse negativa no plano geral.

Conforme foi apurado na segunda frente da pesquisa, os usuários mostram-se parcialmente descontentes com o serviço prestado, não tendo o nível de qualidade de serviço entregue alcançado as suas expectativas.

Entretanto, o *gap* de qualidade detectado, fruto da diferença entre as expectativas do cliente acerca do serviço e a sua percepção àquele que lhe foi entregue, apresenta muito mais complexidades.

Conforme foi apurado, evidenciou-se nessa pesquisa que das cinco dimensões de qualidade trabalhadas, três delas, mais precisamente a tangibilidade, confiabilidade e segurança, apresentaram resultados juízos negativos em termos da percepção da qualidade.

Por outro lado, as duas dimensões restantes, responsividade e empatia, foram bem avaliadas pelo público, conforme detalhado no Quadro 8 inserido no item 4.2.1. deste trabalho.

No plano geral, em que pese a parcial satisfação dos clientes da organização, a avaliação de qualidade revelou que o serviço de atendimento prestado pela organização pública pesquisada ficou aquém das expectativas dos seus usuários, configurando-se um descompasso. Desse modo, a percepção geral sobre a qualidade resultou negativamente avaliada, registrando-se um *gap* geral demonstrado no Quadro 9 situado no item 4.2.1 desta pesquisa.

A competência individual dos servidores da linha de frente apresenta forte vinculação com os resultados da pesquisa. A conjugação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes foram determinantes para a produção da qualidade nos termos em que foi aferida.

Ao se comparar a percepção dos servidores entrevistados sobre quais sejam suas competências individuais e os resultados da pesquisa de qualidade constata-se há uma clara relação de causa e efeito entre o desempenho da competência individual da linha de frente de uma organização e o nível de qualidade dos serviços por ela prestados. Aquelas competências explicitadas pelos servidores e por eles reputadas como importantes foram bem avaliadas na enquete de qualidade. Por outro lado, as competências não mencionadas, não enfatizadas ou ainda reconhecidas por eles como não suficientemente desenvolvidas se traduziram numa avaliação negativa de qualidade.

O *gap* de qualidade observado na dimensão da confiabilidade bem resume essa compreensão. Para que o cliente se sentisse plenamente satisfeito sob essa perspectiva, far-se-ia necessário que o servidor da linha de frente, responsável por estabelecer um contato direto com este, apresentasse como competência individual a habilidade para executar o serviço de modo seguro e preciso. Essa habilidade se traduz na necessidade do servidor possuir uma vasta forração de conhecimento técnico sobre a sua rotina de trabalho e saber interpretar corretamente os dados que se lhe encontram disponíveis. Ao dominar essa dinâmica, será capaz de planejar a entrega do seu serviço em determinado tempo e entregá-lo nesse período e, bem assim, executá-lo corretamente já na primeira vez.

Cotejando esses atributos exigidos com a pesquisa de campo, verifica-se pelas declarações dos servidores entrevistados, que estes não deram ênfase a este aspecto e por isso penalizaram a si e a instituição com uma avaliação negativa da qualidade. O que sobressaiu da pesquisa foi a preocupação intensa com o tratamento dado ao cliente e a necessidade de conduzir essa relação pautando-se pela cordialidade, empatia e atenção. Noutra plano, também foi destacada a flexibilidade como um atributo necessário para lidar com as diferentes

situações que se apresentam. Porém, foram econômicas as menções quanto à necessidade de se apresentar o serviço com a precisão ensejada pela dimensão da confiabilidade. Apenas dois (de um total de seis) servidores entrevistados enfatizaram essa vertente, o que veio a ocasionar o *gap* de qualidade apurado.

Por outro lado, percebeu-se que o foco das preocupações dos servidores da organização pesquisada está muito mais voltado para outras dimensões, tais como a empatia (caracterizada pelo cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes/usuários) e a responsividade (tipificada pela vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora). A preocupação relatada acima com a abordagem do cliente, a atenção a ele conferida, a tentativa de não infringir nenhuma regra de educação e urbanidade e o esforço em ser flexível às diferentes demandas, proporcionou uma avaliação positiva de qualidade nestas duas dimensões. Nestes dois casos considerou-se que os servidores satisfizeram plenamente os clientes, fazendo com que os serviços prestados superassem as suas expectativas.

Essa dinâmica também se repete de forma curiosa em relação à dimensão restante da segurança. Nesta vertente, que é caracterizada pelo conhecimento dos funcionários aliados à simpatia e a sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança, a avaliação no plano geral foi considerada negativa. Todavia, a análise dos resultados demonstra certa complexidade. Esta dimensão de qualidade é constituída de quatro proposições acerca do serviço. Nas proposições mais voltadas para o aspecto técnico, em que os clientes avaliam o servidor transmite-lhe segurança na utilização das ferramentas de trabalho e conhecimento para responder seus questionamentos, o serviço da linha de frente foi mal avaliado, evidenciando-se um *gap* de qualidade. Este traço já havia se manifestado na dimensão da confiabilidade e pode decorrer, como foi visto, da falta de preparação adequada do servidor neste quesito, visto que o seu foco de atuação é diverso. Veja-se, entretanto, que na única proposição em que a vertente da segurança está ligada ao tratamento dado ao cliente (ponto forte observado nos servidores da organização pesquisada), na qual se indagou se o servidor dispensava-lhes atendimento gentil, considerou-se que o serviço oferecido apresentava o mesmo grau de qualidade daquele definido como desejável, verificando-se uma salutar equivalência entre expectativa e percepção. Esta avaliação positiva não foi capaz de alterar o escore final da dimensão que redundou no *gap* de qualidade, mas evidencia de forma bastante didática, que naquelas áreas onde a competência individual do servidor se acha desenvolvida o desempenho de qualidade é bom. Em sentido contrário, naquelas em que a competência ainda necessita ser inserida ou aprimorada, tem-se um déficit de qualidade.

Os resultados, portanto, seguiram a lógica apontada segunda a qual a competência individual do servidor causou impacto direto na avaliação de qualidade e que, portanto, o seu papel na produção da qualidade é de extrema importância e relevância.

Desse modo, quando se cogita falar em qualidade de uma organização, não se pode prescindir da figura do servidor da linha de frente e tampouco deixar de se fazer um mapeamento de suas competências individuais. Este tipo de estudo oferecerá subsídios à organização para que esta compreenda a complexidade da área de contato com os clientes, conheça as suas singularidades, identifique as falhas porventura existentes no seu corpo de servidores e, com base nesses dados, possa exercer uma melhor gestão da qualidade dos seus serviços.

Em razões finais, com base nos resultados da pesquisa e das conclusões dela extraídas, pode-se afirmar que este estudo atendeu ao objetivo geral de analisar o papel da competência individual do servidor da linha de frente na gestão da qualidade em serviços, fornecendo subsídios para que esta temática seja mais bem compreendida e possa ser exercitada no mundo prático das organizações em geral, especialmente daquela onde se realizou o estudo de caso.

Embora atendidos os objetivos propostos, deve-se ressaltar que a presente pesquisa apresenta limitações de ordem operacional. Em razão do exíguo tempo para aplicação da pesquisa de campo, a coleta de dados se deu em corte transversal não se permitindo uma análise mais aprofundada dos fenômenos investigados. Pelas mesmas razões, não foi possível também ampliar a amostra populacional da pesquisa de qualidade, o que poderia trazer mais consistência nos dados coletados.

Por fim, como agenda de pesquisa sobre o tema, sugere-se, a partir das conclusões levantadas neste estudo, a realização de uma pesquisa qualitativa complementar visando aferir quais os investimentos necessários à capacitação dos servidores da linha de frente tendo como foco a gestão da qualidade e, noutro plano, explorar quais os mecanismos de aprendizagem organizacional que são mais adequados à dinâmica de trabalho destes servidores.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BITENCOURT, C. A Gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. B; BOFF, L.H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências**: Os novos horizontes da Gestão. São Paulo. Ed. Bookman, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S.M.V. Avaliação de necessidade de treinamento: um modelo de análise ocupacional. **Tecnologia educacional**, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão de competências e gestão de desempenho: In: WOOD JR., T (coord). **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo, Atlas 2002. p. 55-70

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A; BORGES-ANDRADE, J.E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez., 2001.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: Controle da qualidade total**. Minas Gerais, Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARBONE. P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARR, David K.; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**: gestão de qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (coord.) **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**: Método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha, 2. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

EBOLI, M. Um Novo Olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI. In: Dutra, J.S. (Org.) **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 109-128

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, edição especial, p. 183-196, 2001.

GHOBIADIAN, Abby; SPELLER, Simon; JONES, Matthew. **Service quality: concepts and models**. International Journal of Quality & Reability Management, UK, v. 11, n.9, p.43-66, 1994.

GIANESE, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. Mudança na administração pública e gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: Suzana Maria Valle Lima (org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, v. 1, p. 243-266.

GUIMARÃES, T.A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: ANDRADE, J.E.B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho – fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.216-230

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, p. 201-210, mai-ago/2006.

HARRINGTON, H. JAMES, HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo, Makron Books, 1997.

HARTLEY, J. Case Study Research. In: CASSEL, C; SYMON, G. **Essential Guide Qualitative Methods in Organizational Research**. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi: 2004.

ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (orgs) **Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. 4ª ed. Campinas/SP, Papirus: 2003.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**. UK, v. 6, n.5, p. 53-71, 1995.

KILIMNIK, Z M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho** – fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.85-96.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuilard, 3ed., Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, S.M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho** – fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.

LEME, R. Mas o que são competências? In: **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. cap. 2.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente interno e externo**. Instituto da Qualidade, 1993.

MOURA, M.C.C.; BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 5, n.1, jan/jun. 2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML V. e BERRY, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, 1985, p. 41-50.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da. **Marketing e prática do Brasil**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

ROTONDARO, Roberto G.; CARVALHO, Marly M. Qualidade em serviços. In: CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Coord.) **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 331-355.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p.133-139, jan./feb., 1984.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

STABLEIN, R. Dados em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

TSENG, Mitchell M.; QUINHAI, Ma; SU, Chuan-Jun. Mapping customers service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal**. UK, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999

VEIGA, Ricardo T. **Adquirindo uma visão mais abrangente da qualidade do ensino em administração**. Faculdade de Administração da UFMG, Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte, 2002.

VERGARA, S.C. Começando a definir metodologia. In \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ed., São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J.C. Pesquisa Qualitativa em Gestão de Pessoas. **Escola de Psicologia**, n. 7, número especial, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, Mario Sergio (Org). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001. (p. 95-149)

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2003.

**APÊNDICE A****ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DOS SERVIDORES DA LINHA DE FRENTE****BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Nome:

Idade:

Lotação:

Tempo de trabalho na unidade:

Cargo/função comissionada:

**BLOCO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO E DAS CONDIÇÕES AMBIENTAIS PARA SUA REALIZAÇÃO**

Questão 1- Descrever a natureza da atividade prestada pelo servidor no âmbito da Coordenadoria da Primeira Turma do STJ.

Questão 2 – Descrever as condições ambientais do trabalho.

**BLOCO 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Questão 3 - Relacionar as competências individuais necessárias para o atendimento ao cliente da Coordenadoria da Primeira Turma.

Questão 4 - Identificar quais as competências requeridas pelo Superior Tribunal de Justiça para o servidor que realiza atendimento ao público.

Questão 5 – Identificar quais os meios disponibilizados pelo Superior Tribunal de Justiça para o desenvolvimento dessas competências individuais.

**BLOCO 4 – INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS À CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES.**

Questão 6 – Quais os investimentos necessários para a capacitação dos servidores da seção de atendimento da Coordenadoria da Primeira Turma.

**APÊNDICE B****ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DO GESTOR DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA****BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Nome:

Idade:

Lotação:

Tempo de trabalho na unidade:

Cargo/função comissionada:

**BLOCO 2 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PROJETADAS PELA ORGANIZAÇÃO PARA SEUS SERVIDORES DA LINHA DE FRENTE**

Questão 1- Identificar as políticas que a organização pública desenvolve em relação aos servidores da linha de frente.

Questão 2 – Explorar quais as competências individuais projetadas pela organização pública para os servidores da linha de frente.

Questão 3 – Identificar quais os meios disponibilizados pela organização pública para o desenvolvimento dessas competências individuais.

## APÊNDICE C

### Modelo do Instrumento Servqual aplicado ao trabalho (1ª Parte)

Senhor(a) Advogado(a):

**Solicitamos cinco minutos de sua atenção! Contamos com a sua valiosa ajuda para realização de pesquisa sobre a qualidade dos serviços de atendimento ao público prestados pela Coordenadoria da Primeira Turma do Superior Tribunal de Justiça.**

Para tanto, solicitamos a Vossa Senhoria a gentileza de preencher o instrumento de pesquisa abaixo, emitindo, primeiramente, suas expectativas quanto aos serviços de atendimento ao público do Superior Tribunal de Justiça como um todo. Por favor, indique o grau que os prestadores de serviços de atendimento ao público do Superior Tribunal de Justiça deveriam apresentar das características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concorda plenamente que esses prestadores de serviços deveriam ter determinada característica, assinale o número **7**. Se você discorda totalmente que esses mesmo prestadores deveriam possuir essa característica, assinale o número **1**. Em situações intermediárias, assinale um número entre **2 e 6**, de acordo com seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor represente as suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de atendimento ao público.

Questões (expectativas)	Discordo Totalmente						Concor-
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	do Plena-mente <input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> contar com equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Quando um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial promete fazer algo em certo tempo, <b>deveria</b> fazê-lo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> prestar serviços prontamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
O comportamento dos servidores de um serviço de atendimento de um cartório judicial <b>deveria</b> inspirar confiança em você.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> dar atenção individual ao usuário.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
As instalações físicas de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Quando os usuários de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial têm algum problema, os responsáveis pelo serviço <b>deveriam</b> mostrar interesse sincero em resolvê-lo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> prestar serviços prontamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Você <b>deveria</b> se sentir seguro em suas utilizações de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> dar atenção individualizada.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> estar bem vestidos e cuidar de sua aparência.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> ser executado corretamente já na primeira vez, de modo a evitar o retrabalho e o retorno de seus usuários para a correção de algum serviço prestado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>nunca devem</b> estar demasiadamente ocupados para atender uma solicitação.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> ser realmente gentis com você.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> levar a sério os interesses mais importantes do usuário.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os materiais associados a um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial (tais como folhetos ilustrativos, manuais e guias) <b>deveriam</b> possuir um apelo visual	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> fornecer o serviço no tempo prometido.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> ter o conhecimento necessário para responder seus questionamentos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Os servidores de um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveriam</b> compreender as suas necessidades específicas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> ter horário de atendimento conveniente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Um serviço de atendimento ao público de um cartório judicial <b>deveria</b> manter seus usuários informados acerca de quando os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Após concluir, favor verificar o verso desta folha.

