

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYRA CRISTINA ALVES CARVALHO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: Um estudo no Conselho de Enfermagem do Maranhão

São Luís
2018

MAYRA CRISTINA ALVES CARVALHO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: Um estudo no Conselho de Enfermagem do Maranhão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração – UEMA, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Jackeline de Sousa da Silva.

São Luís
2018

Carvalho, Mayra Cristina Alves.

Qualidade no atendimento: um estudo no Conselho de Enfermagem do Maranhão / Mayra Cristina Alves Carvalho. – São Luís, 2018.

69 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Ma. Jackeline de Sousa da Silva.

1.Atendimento. 2.Autarquia. 3.Qualidade. 4.Serviço. I.Título

CDU: 658:005.6(812.1)

MAYRA CRISTINA ALVES CARVALHO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: Um estudo no Conselho de Enfermagem do Maranhão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração – UEMA, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Jackeline de Sousa da Silva (Orientadora)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. José de Ribamar Silva Morais (1º Examinador)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Tiago Miranda Ribeiro (2º Examinador)
Universidade Estadual do Maranhão

Dedico esta monografia a minha vó, que sempre me apoiou e acompanhou minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À minha orientadora, Jackeline de Sousa de Silva, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos amigos, familiares e colegas, pelo apoio e incentivo constante.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

“Seus mais insatisfeitos clientes são sua maior fonte de aprendizado”.

(Bill Gates)

RESUMO

A qualidade de atendimento deve ser enfoque não somente de empresas de serviços do setor privado, mas também de instituições públicas, como aquelas em que o atendimento requer o contato face-a-face com os clientes-cidadãos. Considerando este contexto, este trabalho tem como objetivo analisar e propor melhorias no sistema de atendimento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão (COREN - MA). Visando isto, foi realizado um levantamento através da aplicação de questionários de satisfação sobre o atendimento prestado no Coren - MA, em que 150 profissionais colaboraram com o estudo. Com os resultados da pesquisa, entende-se que o atendimento dos usuários do Coren - MA está ocorrendo de modo satisfatório, em que a cordialidade dos atendentes prevalece entre os pontos positivos. Por outro lado, há ressalvas que não podem ser desconsideradas, como o tempo de espera, cujo somatório de percentuais de insatisfação e satisfação parcial chamam a atenção por ultrapassarem o de "muito satisfatório". Sendo assim, fica recomendado ao Coren - MA que atue na elevação de melhoria do seu atendimento para que os níveis de satisfação de todos os aspectos avaliados sejam aumentados. E, através da realização deste trabalho, evidencia-se a importância da realização de pesquisas de satisfação em contextos de atendimento, porque é a forma mais estratégica de identificar pontos merecedores de análises e melhorias mesmo em situações de atendimento bem avaliado de modo geral.

Palavras-chave: Atendimento. Autarquia. Qualidade. Serviço.

ABSTRACT

The quality of attendance should receive focus not only of service companies in the private sector, but also on public institutions, such as those in which service requires face-to-face contact with citizen clients. Considering this context, this study aims to analyze and propose improvements in the care system of the Regional Nursing Council of Maranhão (COREN-MA). Aiming at this, a survey was carried out through the application of satisfaction questionnaires about the attendance provided at Coren - MA, in which 150 professionals collaborated with the study. With the results of the research, it is understood that the service of the users of Coren-MA is occurring in a satisfactory way, in which the cordiality of the attendants prevails among the positive points. On the other hand, there are caveats that cannot be disregarded, such as waiting time, whose sum of percentages of dissatisfaction and partial satisfaction call attention because exceeding "very satisfactory". Therefore, it is recommended to Coren - MA that it acts in the elevation of improvement of its attendance so that the levels of satisfaction regarding all aspects evaluated are increased. And, through the accomplishment of this work, it is evident the importance of performing satisfaction surveys in service contexts, because it is the most strategic way to identify points deserving of analysis and improvement even in situations of well-evaluated service in general.

Keywords: Attendance. Autarchy. Quality. Service.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Representação do setor de atendimento ao cliente do Coren - MA.....40
- Figura 2 – Alguns ambientes da área de atendimento ao cliente no Coren - MA.....40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respondentes agrupados por sexo	41
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.....	41
Gráfico 3 – Categoria profissional indicada na área de Enfermagem	42
Gráfico 4 – Respondentes e seus tempos na profissão	42
Gráfico 5 – Percepções sobre a existência de representação pelo Coren - MA	43
Gráfico 6 – Nível de satisfação quanto ao tempo de espera.....	44
Gráfico 7 – Nível de satisfação quanto à duração do atendimento	44
Gráfico 8 – Percepção sobre educação e cordialidade dos atendentes.....	45
Gráfico 9 – Percepção sobre habilidade de recepcionistas.....	45
Gráfico 10 – Satisfação quanto ao fornecimento de atenção individualizada	46
Gráfico 11 – Satisfação quanto à resolução do solicitado no atendimento	46
Gráfico 12 – Sobre respostas de solicitações, reclamações e sugestões sobre o atendimento.....	47
Gráfico 13 – Sobre a limpeza e conservação do ambiente de atendimento	47
Gráfico 14 – Avaliação quanto à qualidade geral do atendimento	48
Gráfico 15 – Avaliação da qualidade geral do atendimento (respostas válidas)	48
Gráfico 16 – Perfil dos insatisfeitos com o tempo de espera para atendimento	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações sobre as Eras da Qualidade	20
Quadro 2 – Resultados para o último item do questionário.....	50
Quadro 3 – Resumo dos percentuais obtidos para todos os fatores avaliados.....	51
Quadro 4 – Plano de Ação para organização da chamada de senhas	55
Quadro 5 – Plano de Ação para cartilha sobre serviços do Coren - MA	56
Quadro 6 – Plano de Ação para organização da equipe	56
Quadro 7 – Plano de Ação para sistema de avaliação de atendimentos	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

COREN - MA	Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
CEP	Controle Estatístico do Processo
DETRAN – PR	Departamento Estadual de Trânsito do Paraná
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
5W2H	<i>Why? What? Where? When? Who? How? E How Much?</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	QUALIDADE	16
2.1.1	Histórico e definições	17
2.2	OS SERVIÇOS	21
2.2.1	Atendimento	23
2.2.2	Qualidade em serviços	27
2.3	O SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO.....	29
2.3.1	Qualidade em serviços de instituições públicas	31
3	METODOLOGIA	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	34
3.2	MATERIAIS, PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E OBJETO DE ESTUDO	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	O COREN DO MARANHÃO	38
4.1.1	O setor de Serviços Administrativos e Atendimento ao Cliente	39
4.2	PERFIL DA AMOSTRA	41
4.3	PRINCIPAIS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE DADOS	43
4.4	PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS	52
4.5	PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS	52
4.6	PROPOSTAS DE MELHORIAS	54
5	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICES	65
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	66
	ANEXOS	68
	ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	69

1 INTRODUÇÃO

É notório o expressivo desenvolvimento de novos negócios pautados em serviços atualmente dada a diversidade de nichos de mercado e, sobretudo, o grande espaço tecnológico e virtual que pode ser aproveitado. Além disso, o serviço pode vir vinculado ao setor de manufatura como área de apoio. Assim sendo, há diversos tipos de serviços que independem do contato direto ou indireto com o cliente final.

No geral as pessoas que pagam por uma prestação de serviços querem ser satisfeitas quanto ao que desejam, recebendo um bom atendimento e, por isso, a qualidade deve ser desenvolvida e gerida como algo intrínseco da organização ou produto e não mais como apenas um diferencial competitivo. Isto é, para os consumidores, a qualidade é um atributo essencial e, por conseguinte, não deve ser negligenciada se a empresa visar a sustentabilidade no mercado cada vez mais competitivo.

A necessidade de compreensão sobre a qualidade em serviços vale tanto para empresas do setor privado, como para as organizações do setor público, em especial as que necessitam do atendimento face-a-face com os clientes. No que tange ao serviço no setor público, presume-se que a demonstração de qualidade e realização de bons atendimentos são mais desafiantes devido ao histórico rótulo de serviço burocrático e ineficiente. Logo, mostra-se imprescindível que as instituições públicas forneçam um bom atendimento aos clientes-cidadãos, entre outras ações gerenciais ligadas à qualidade, para mudar esse paradigma negativo no setor público.

Embora a tecnologia e internet viabilizem a prestação de serviços “à distância”, muitas demandas sociais ainda dependem do deslocamento do cliente ao setor de oferecimento do serviço, como é a realidade da maioria das prestações de serviços atreladas ao setor público. Isto se deve à necessidade de que protocolos instituídos quanto ao funcionamento do setor público sejam devidamente seguidos, como ocorre nas organizações públicas e autarquias (em que se exemplificam os Conselhos Regionais de Enfermagem), tornando indispensável a presença dos requerentes para a realização de determinados processos.

Em face da contextualização desenvolvida, apresenta-se este trabalho que se refere ao levantamento realizado no Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão (COREN-MA), do qual ocorreu a análise de satisfação dos clientes-cidadãos quanto ao atendimento prestado. Assim, buscou-se a identificação dos

principais pontos positivos e negativos em relação à qualidade do atendimento do Coren - MA, bem como a elaboração de propostas de melhorias para corrigir os pontos desfavoráveis quanto ao atendimento na referida autarquia.

A finalidade deste trabalho pode ser melhor compreendida como a representação da resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: O atendimento dos usuários do Conselho de Enfermagem do Maranhão está sendo satisfatório? Acrescenta-se que as motivações para a realização deste estudo se devem ao propósito de compreender sobre a qualidade de atendimento em setor público, sendo o Coren - MA escolhido como referência de aplicação devido à experiência de estágio realizado pela autora no local. Além disso, foi buscado desenvolver esta pesquisa com vistas a entregar os resultados desta à gestão do Conselho de Enfermagem do Maranhão.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar e propor melhorias no sistema de atendimento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender o funcionamento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão;
- Analisar o atendimento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão sob a ótica dos atendidos, identificando pontos favoráveis e pontos necessários de melhorias;
- Elaborar plano de ação para elevar a qualidade do atendimento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é constituído por cinco capítulos. O primeiro trata-se da introdução, apresentando a importância da pesquisa, destacando-se os objetivos norteadores do trabalho. O segundo capítulo se refere à revisão da literatura quanto ao tema desta pesquisa, no qual foram abordados os seguintes eixos temáticos: qualidade; serviços; atendimento; qualidade em serviços; serviço público brasileiro; e qualidade em serviços de instituições públicas. O terceiro capítulo descreve a classificação do estudo, bem como os materiais e procedimentos técnicos relacionados ao desenvolvimento deste trabalho. O quarto capítulo trata-se de uma breve apresentação do local de estudo que foi o Coren - MA, com detalhamento dos resultados do levantamento feito nesta autarquia. E, por fim, há o quinto capítulo contendo as conclusões quanto a este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a sintetização de abordagens da literatura que são necessárias para embasar o presente estudo. Para tanto, basicamente, discorre-se sobre a qualidade, o campo de serviços, sobre atendimento e sua contextualização no serviço público do Brasil.

2.1 QUALIDADE

No âmbito da gestão empresarial, é comum a abordagem sobre a necessidade de garantir a qualidade, seja nas rotinas organizacionais, no trabalho realizado ou nos bens/serviços oferecidos, sendo que as pessoas estão cada vez mais consciente sobre a relevância disso. Esse contexto, conforme Castro (2018), formou-se a partir dos desdobramentos da globalização e aumento da velocidade de comunicação, tornando as pessoas cada vez menos flexíveis quanto a desempenhos de prazos e qualidade em relação a produtos e ou serviços oferecidos no mercado.

Adicionalmente, Santos Netto e Freitas (2015) citam a elevação de consciência das pessoas quanto à sustentabilidade, meio ambiente, diversidade, dentre outros aspectos, que refletiu em uma concepção de qualidade ampliada. Logo, é importante que a busca da qualidade conste sempre no rol das atribuições de gestores. Nesse sentido, Cierco (2008) explana sobre duas funções basilares dos gerentes: atuar na elevação do desempenho dos processos atuais e gerenciar a manutenção da melhoria alcançada.

Quando se aborda sobre a qualidade, remete-se a algo que deve ser avaliado quanto à sua conformidade, devendo receber intervenção em caso negativo. Para complementar, considerações oportunas de Toledo et al. (2017) mencionam termos-centrais que ganharam maior difusão nos últimos anos através da sociedade em relação às contrapartidas organizacionais, como sustentabilidade, cidadania e ecologia. No outro lado, no interior das empresas, passaram a ser desenvolvidos os aspectos de produtividade, competitividade e ética. Mencionados esses fatores, deve-se situar a qualidade na interseção entre esses dois contextos.

2.1.1 Histórico e definições

Se consultada a literatura pertinente da Administração, mais especificamente quanto à gestão da qualidade, podem ser constatadas diferentes maneiras de conceituar a qualidade, pois há diversos prismas, como a conformidade às especificações, satisfação de clientes, maximização de resultados positivos, entre outros. Toledo et al. (2017) aborda que o entendimento efetivo para qualidade não é tão consolidado, pois há expressivo subjetivismo atrelado e pode ser notada a adoção da palavra “qualidade” de forma genérica muitas das vezes.

Cierco (2008) discorre que a relativa dificuldade para uma definição objetiva da qualidade decorre das diversas percepções deste atributo. Melhor esclarecendo sobre isso, o autor exemplifica sobre o fato de um produto poder suscitar distintos julgamentos quanto ao seu desempenho em um mesmo local, ou seja, pessoas de um mesmo contexto territorial, mas com diferentes idades, escolaridade e experiências, podem fornecer opiniões divergentes quanto a esse mesmo produto.

A partir do que é discorrido por Toledo et al. (2017), subtende-se que o sentido genérico de qualidade é muito encontrado em dicionários, associando-se às propriedades, condições ou atributos particulares de pessoas, objetos ou algo adjetivável em função de seu desempenho. Além disso, o autor aborda que há três eixos básicos do conceito de qualidade: como um atributo de objetos ou pessoas; como aspecto viabilizador da distinção do que está sendo avaliado; e como fator determinante da natureza de objetos ou pessoas.

No que tange à compreensão de qualidade, Oliveira (2014) explicita que é muito comum encontrar o equívoco no qual a qualidade de um produto/serviço e a gestão da qualidade são tratadas como sinônimos. Buscando corrigir isto, o autor faz pontuações semelhantes às seguintes:

- Gestão da qualidade: trata-se da aplicação de métodos e ferramentas sistematicamente com o foco no alcance da qualidade de produtos e ou serviços;
- Qualidade do produto: pode ser entendida como o reflexo das características físicas e funções em conformidade com o projeto e com o atendimento dos desejos dos clientes;

- Qualidade de serviços: está associada às características da prestação, como a cordialidade, tempo, expectativas dos clientes, entre outros requisitos.

Continuando as considerações sobre a definição de qualidade, é de alta importância apresentar as concepções de qualidade conforme alguns “gurus” dessa área, como são referenciados por Oliveira (2014) os profissionais expoentes da história da qualidade. Tendo em vista isso e se baseando nas explicações de Toledo et al. (2017), são válidos os seguintes destaques:

- Em 1950, Deming lecionava que a qualidade de um produto equivalia à possibilidade de o usuário aproveitar ao máximo a sua utilidade;
- Em 1951, Feigenbaum apresentava a qualidade como o efetivo contentamento do consumidor em relação ao produto, mas, uma década depois, passou a asseverar a qualidade como a maximização das aspirações dos clientes;
- Em 1954, Juran sintetizava a qualidade como as necessidades do cliente satisfeitas;
- Também em 1954, Ishikawa abordava que a efetiva qualidade se evidencia quando realmente o consumidor se sente satisfeito.

Como valioso acréscimo para conceituações dos “gurus” supracitados, Oliveira (2014) faz referência a Crosby na década de 1980, que desenvolveu sobre os “seis C” para melhoria de desempenho da qualidade em uma organização. Esta denominação como “seis C” se deve aos seguintes fatores essenciais: compreensão do significado de qualidade; compromisso com a alta gerência; competência; comunicação para a formação da cultura de qualidade; correção quando necessário; e continuidade no enfoque da melhoria da qualidade.

Atualmente, a definição de qualidade é mais ampla, como a da ISO (*International Organization for Standardization*, traduzida como Organização Internacional de Normalização), sobre a qual Carpinetti e Gerolamo (2016) se fundamentam para explicar a qualidade como o nível em que várias características conjuntas e particulares atendem a determinados requisitos. Já Cierco (2008), explicando a qualidade em sentido mais “humanizado”, discorre que um produto provido de qualidade é aquele que atende às necessidades de um cliente ou

consumidor e, respaldando-se nisso, o autor aborda que o controle da qualidade pode ser resumido como o controle da satisfação do consumidor.

Nos primórdios da concepção sobre qualidade, antes da década de 1950, este atributo era conceituado como a equivalência para a perfeição técnica, conforme explicam Carpinetti e Gerolamo (2016). Esses autores acrescentam que a gestão da qualidade perpassou um período formado por quatro estágios evolutivos desde o início do século XX, que são as seguintes Eras: a era da inspeção do produto; a época do controle do processo; a definição dos sistemas de garantia da qualidade; e, por fim, a gestão da qualidade total, também abordada como gestão estratégica da qualidade.

Conforme Lucinda (2010), a importância da qualidade para as organizações começou a se desenvolver através do surgimento da produção em massa. O autor complementa que foi a partir da década de 1920 que a qualidade passou a ser tratada como atribuição gerencial e, com isso, no decorrer dos anos foram formados padrões suscitados pelas mudanças econômicas e sociais em um sentido de aperfeiçoamento, resultando nas já citadas Eras da qualidade. Essas eras são sintetizadas por Lucinda (2010), da seguinte forma:

- a) Anos 1920 – Inspeção: estritamente voltada para a linha de produção, a qualidade se concentrava no controle de defeitos de produtos prontos, no entanto não existia a essência de prevenção e a inspeção produto-a-produto se tornou inviável com o crescimento da demanda;
- b) Anos 1930 e 1940 – Controle Estatístico da Qualidade: com o suporte da estatística, o enfoque da qualidade se voltou ao desempenho dos processos e a inspeção passou a ocorrer por amostragem. Nesta era foi inaugurada a existência de um setor específico para a qualidade nas empresas e o profissional referencial da época é W. Shewhart, que criou o CEP (Controle Estatístico do Processo);
- c) Anos 1950 – Controle da Qualidade Total: o foco passou a ser o sistema organizacional e não mais apenas o produto ou serviço, tornando a qualidade uma responsabilidade compartilhada por toda a organização e com direcionamento à satisfação de clientes;
- d) A partir dos anos 1980 – Gestão da Qualidade Total: equivale ao contexto histórico da intensificação de competitividade entre empresas e do crescimento da globalização da economia, quando a qualidade passou

a ser tratada como requisito indispensável para a sustentabilidade organizacional, passando a preponderar a sua natureza estratégica.

Detalhando a respeito das Eras da qualidade em termos de enfoque, métodos, responsabilidades, entre outros fatores, vale a apreciação do Quadro 1.

Quadro 1 – Informações sobre as Eras da Qualidade

Era	Inspeção	Controle Estatístico do Processo	Garantia da Qualidade	Gestão Total da Qualidade
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão de qualidade	Um problema a ser resolvido		Um problema a ser resolvido, mas com enfrentamento proativo	Oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Produtos uniformes	Produtos uniformes e com menos inspeção	Toda a cadeia de projeto, produção e distribuição com falhas reduzidas	Necessidades de mercado e concorrência
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, com definição de objetivos e mobilização da organização
Papel dos profissionais de Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e aplicação de métodos da Estatística	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, ensino e treinamento, consultoria a demais departamentos e desenvolvimento de programas
Responsável pela Qualidade	Setor de inspeção	Setor de fabricação e engenharia	Todos os setores com a superficial participação da alta direção	Toda a organização sob expressiva liderança da alta direção

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

No que se trata da contextualização histórica da qualidade explicada por Carvalho (2012), sintetiza-se que a figura do inspetor surgiu no âmbito da Administração Científica ou Taylorista, quando a natureza de repetitividade era bem marcante na produção. Mais tarde, a concepção de controle estatístico do processo passou a ser lecionada por Walter A. Shewhart, que criou não só os gráficos de controle, mas também o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) após atuação na empresa de telefonia *Bell Telephone Laboratories*. Na década de 1950 se consolidavam as

primeiras associações da área da qualidade e Armand Feigenbaum se tornava o pioneiro no tratamento sistêmico da qualidade ao elaborar o sistema de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control* - TQC), o que viria a influenciar a série ISO 9000 da ISO posteriormente. E, em período mais recente, com a disseminação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG), a gestão da qualidade passou a ser abordada de forma integrada com outras áreas, como a ambiental, segurança do trabalho, responsabilidade social, dentre outras.

2.2 OS SERVIÇOS

Perante a expressiva participação do setor de serviços na economia nacional, bem como a amplitude de seu mercado, fica evidenciada a necessidade da gestão da qualidade neste setor para que as organizações atinjam diferenciais competitivos. Entretanto, deve-se asseverar que a gestão da qualidade em serviços difere da forma como ocorre esta gestão sobre produtos tangíveis, mas, antes de tudo, é necessário o esclarecimento adequado sobre o que é serviços (LUCINDA, 2010).

A partir do explicado por Oliveira et al. (2009), os serviços podem ter três tipos diferentes de destinatários, sendo isto da seguinte forma: serviços prestados a um intermediário, como limpeza, segurança e consultoria, que antes somente eram encontrados no interior de empresas; serviços para um consumidor final através de um relacionamento face-a-face, como os de saúde, educação, lazer e bancários; e os autosserviços, que, como a própria denominação indica, referem-se a aqueles em que o próprio cliente pode produzir o seu serviço através de um autoatendimento. Nesse sentido, aproveita-se para inserir a definição sucinta de Juran (1993 apud LUCINDA, 2010), em que serviço é conceituado, simplesmente, como o trabalho que alguém desempenha para terceiros.

Quando se discute a respeito de “produção”, “produtividade” e “processos”, pode-se remeter, de antemão, ao contexto da indústria. Entretanto, é importante ter em mente que os elementos citados também são voltados para serviços e, por isso, respalda-se a alta relevância de que estes sejam efetivamente gerenciados. Quanto aos serviços, Gianesi e Corrêa (2012) põem em destaque três características particulares para os serviços: a intangibilidade; a essencialidade da presença do cliente ou de algum produto seu; e a simultaneidade entre produção e consumo. Posto

sobre essas características determinantes dos serviços, Costa e Jardim (2017) justificam que a simultaneidade entre produção e consumo se deve justamente ao fato dos serviços serem intangíveis e impossíveis de armazenamento e transporte.

Na percepção de Santos Netto e Freitas (2015), as principais características determinadoras de serviços são a intangibilidade, a variabilidade e a inseparabilidade, das quais são válidas as seguintes explicações:

- Intangibilidade: refere-se a algo sobre o qual não há forma que permita o seu toque, sendo esta a distinção mais notável em relação a produtos (bens tangíveis);
- Variabilidade: associa-se com o fato de que sempre poderá haver algo que diferencie um atendimento de serviço em relação a outros devido ao não controle da percepção dos diversos clientes;
- Inseparabilidade: que diz respeito à prestação simultânea à utilização do que o serviço oferece, além da forte interação entre clientes e fornecedores.

Em vista dessas características, vale acrescentar que Spiller et al. (2011) destaca que a padronização ou flexibilidade de um dado serviço tem forte influência do nível de participação dos clientes e da utilização de determinados equipamentos e tecnologia. O autor exemplifica o contexto bancário, em que o público mais jovem tende a preferir a resolução de demandas por meio de equipamentos, enquanto que pessoas mais idosas demonstram preferir a interação social e, por isso, vão aos bancos para ter essa oportunidade de interagir com outras pessoas. Portanto, considerações desse tipo em relação ao público-alvo devem ser levadas em conta durante projeto e gestão de serviços.

No que se refere à experiência de serviços, que entrega um pacote de benefícios ao consumidor conforme explica Bateson e Hoffman (2016), existe uma espécie de modelo comum e simples. De acordo com os autores, esse modelo é formado por quatro componentes básicos que fornecem influência direta nas experiências de serviços: operações visíveis; contato do pessoal do atendimento; outros clientes no mesmo espaço; e as organizações e sistemas, que abrangem normas, processos e regulamentos. Diante desses componentes, a avaliação dos clientes sobre os serviços se baseia em evidências físicas, envolvendo desde as condições do ambiente até os aspectos mais simbólicos, como fotografias e artefatos.

Sendo assim, o gerenciamento de serviços deve sempre levar em consideração as características destes e isto é reforçado por Gianesi e Corrêa (2012)

quando apontam essa maneira de gerenciar como uma das principais distinções em relação ao gerenciamento da fabricação de bens. Neste aspecto, os autores são enfáticos quanto à condição das particularidades de sistemas produtivos de serviços estarem sob a efetiva compreensão dos gestores para se tornar subsídios para as ações gerenciais cotidianas.

De acordo com Rotondaro e Carvalho (2012), no aspecto técnico é importante mencionar que as diversas operações do processo de prestação de serviços terão diferentes níveis de contato com o cliente. Por isso, existe a classificação entre *Front office* e *Back Office*, que significam, respectivamente, “linha de frente” e “retaguarda”. Quanto a esta classificação, os autores esclarecem que o *Front office* se trata das atividades em que o contato com o cliente é muito forte, enquanto que no *Back Office* estão as atividades da organização que não são visíveis pelos atendidos.

2.2.1 Atendimento

No âmbito dos serviços, devido a uma de suas características envolver o contato muito próximo com o cliente, infere-se que um aspecto fundamental é o atendimento. Mesmo em situações de prestação não efetivada por escolha do cliente, que apenas fez uma consulta de preços ou outras informações, é essencial que o atendimento ocorra de tal modo que estimule o retorno do cliente para a concretização futura do serviço e a empresa mantenha a boa imagem no mercado. Nesse sentido, Hora, Moura e Vieira (2009) enfatizam que a qualidade dos serviços é intensamente condicionada e influenciada pelo relacionamento desenvolvido entre os clientes e os que prestam os serviços.

Bateson e Hoffman (2016) dividem os serviços entre aqueles que são prestados em algum lugar específico e aqueles que são desenvolvidos na moradia ou trabalho em que o consumidor se encontra. Contudo, os autores asseveram que, em ambos os tipos, as pessoas responsáveis pela prestação possuem grande parcela de impacto na experiência de serviços e ainda exemplificam algumas situações comuns que geram experiências negativas na percepção dos clientes e reclamação, a saber:

- Apatia: atendentes com “cara de paisagem”;

- Cliente ignorado: atendentes negligenciam propositalmente a atenção aos clientes para que estes desistam;
- Frieza: falta de empatia quanto ao que o cliente está necessitando;
- Automatismo: quando o enfoque é a fila de clientes que “deve andar” rápido;
- Leitura de regulamento: quando os atendentes buscam sempre seguir o rigor de uma lista de procedimentos padrões, mesmo quando estes não fazem sentido;
- Enrolação: quando os atendentes encaminham os clientes a outros funcionários, retardando a prestação do serviço.

No que tange ao atendimento, é válida a contribuição de Souza Netto (2017) sobre o fato de os consumidores não jugarem apenas os resultados dos serviços, mas também a forma como se desenvolveu a prestação. Levando isto em consideração, conforme o autor, fica claro que a qualidade dos serviços resulta do confronto entre o que o cliente almejava do serviço e a percepção desenvolvida pós-atendimento.

Este significado da qualidade de serviços como a relação entre expectativa e satisfação dos clientes é reiterada por Erdmann (2011), que acrescenta que a qualidade percebida pode ser abordada como a diferença entre o que era almejado e o que foi percebido quanto à prestação do serviço. Contudo, o autor adverte sobre alguns aspectos críticos que podem se desdobrar desta concepção: a expectativa do cliente quanto ao serviço pode ser errônea; o serviço pode se referir à área da saúde, educação e segurança, em que há a necessidade de alguns procedimentos que podem ser caracterizados como desagradáveis; pode existir apenas a “face visível” do serviço como passível de julgamento pelo cliente; e o cliente pode estar com preconceito ou provido de pouco conhecimento sobre o serviço.

Outras considerações relevantes relacionadas ao atendimento são desenvolvidas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), quanto abordam que a maior parcela dos sistemas de serviços existentes requer a presença do cliente e, por isso, este não pode ser tratado como um espectador passivo. Segundo os autores, os clientes podem determinar o nível de produtividade se colaborarem com a prestação do serviço, como se fossem um coprodutor. Os autores ainda acrescentam que a

participação do cliente em uma perspectiva de autoatendimento pode elevar o nível de customização do serviço e gerar diferenciais de liderança em custos.

No que se refere à qualidade em serviços, deve-se focar a percepção das pessoas, pois, conforme Ganesi e Corrêa (2012), a qualidade em serviço é promovida durante o período em que dura o contato entre os funcionários servidores e os clientes, isto é, durante o atendimento. Por isso, a percepção do cliente é um forte parâmetro para a avaliação dos processos relacionados ao atendimento principalmente. Nesse âmbito, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) ressaltam que a lembrança de aspectos negativos quanto a determinado serviço já usufruído pode ser o suficiente para que o cliente decida pelo não retorno à empresa.

De acordo com Erdmann (2011), as organizações devem priorizar a qualidade do atendimento quando tratarem de qualidade em serviços, isto deve ocorrer de modo que o cliente tenha uma percepção satisfatória dos serviços que a organização está prestando. O autor acrescenta que investimentos na qualidade dos serviços propulsionam vantagem competitiva consistente associada à satisfação do público-alvo e que, portanto, situações que geram insatisfação devem ser rigorosamente combatidas, como filas extensas, atendentes de mal humor, entre outros aspectos negativos.

Deve-se destacar que a mão de obra pode ser tratada como o recurso determinante para a eficácia de empresas de serviços no ponto de vista de Ganesi e Corrêa (2012). Os autores explicam que, em decorrência do intenso contato com o cliente, funcionários flexibilizam o atendimento conforme as características de cada atendido e na forma que julgarem necessária. Em vista disso, o monitoramento de indicadores de cada atendimento pode ser dificultoso e, assim, as reclamações tendem a ser os mais preponderantes indicativos da realização de alguma avaliação.

Na opinião de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as reclamações que as empresas de serviços recebem devem ser encaradas como contribuições valiosas. Neste contexto, os autores explicam que a empresa deve valorizar o cliente que reclama, pois este está disponibilizando de modo voluntário o seu tempo para deixar a empresa conhecedora de algum erro. Perante isso, as empresas devem aproveitar a oportunidade de corrigir erros para satisfazer o cliente e criar um relacionamento com o mesmo para que este se torne um futuro defensor da empresa. Portanto, não só devendo combater erros, são essenciais para as empresas a existência de

sistemas de registro e contato com os clientes no que concerne às reclamações e sugestões.

Tecendo abordagens contextualizadas a atendimento, Lucinda (2010) traz o conceito de “momentos da verdade”, que se referem a cada momento em que há contato com o cliente através da prestação de um serviço determinado, sendo que a reunião de todos os “momentos da verdade” forma o ciclo de serviço. Segundo o autor, esses conceitos podem ser cruciais para análises no sentido de identificar possibilidades de melhorias devido aos diferentes tipos de momentos que podem ser constatados, a saber:

- a) Trágicos: quando os atendentes são despreparados e ou desmotivados, com o notório desinteresse em auxiliar o cliente na resolução de sua necessidade, o que gera a formação de uma imagem bastante negativa da empresa para o atendido;
- b) Apáticos: quando não chega a ser um momento trágico, porém também não há a conquista do cliente para garantir o seu retorno em serviços futuros;
- c) Encantados: como o próprio nome denota, há a criação de uma imagem diferenciada e positiva da empresa para o cliente através do atendimento realizado.

Mediante o supracitado, Pelissari et al. (2012) sintetizam que esses momentos podem ser abordados como “horas da verdade”, pois é quando o cliente tem o contato com a organização prestadora do serviço através de algum aspecto desta em que é gerada a impressão de qualidade. Os autores ainda destacam que esses momentos podem ser dados como sinônimos de “momentos de oportunidade”, pois são as situações em que a empresa prestadora pode deixar evidenciada a qualidade de seus serviços aos seus clientes.

Ainda vale citar que Rotondaro e Carvalho (2012) ressaltam sobre não haver a participação e nem a presença dos clientes durante os processos produtivos de bens tangíveis, o que torna apenas os produtos finais como o meio para julgamentos de qualidade pelos consumidores. Já em relação aos serviços, a participação do cliente, mesmo que indireta, faz com que ocorra a avaliação não somente dos resultados, mas também de todos os aspectos visíveis do processo de serviços, principalmente do atendimento prestado. Com isso, reitera-se sobre a importância da qualidade em serviços nas atribuições de gestores.

2.2.2 Qualidade em serviços

Para empresas de serviços, a qualidade deve ser tratada como item institucional conforme lecionam Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014). Os autores complementam que essa concepção de qualidade tem sido disseminada devido aos serviços estarem presentes até mesmo em empresas com sistemas produtivos manufatureiros, além de atividades de importação e exportação de um país. Com essa expressividade, os autores acrescentam que a estratégia de investir na melhoria de serviços perceptíveis pelos clientes tem se mostrado como a mais compensatória em relação a outros tipos de estratégias.

Em ambientes de serviços, uma tarefa cuja realização não deve ser negligenciada pelos gestores é a avaliação da qualidade. Paladini e Bridi (2013) consideram que essa avaliação não é tão fácil e simples em comparação à avaliação de bens tangíveis, pois é buscada a análise de um desempenho de um atendimento de determinada demanda de um cliente. Neste contexto, a avaliação sempre é relativa e a fonte de avaliação mais eficaz ainda é o usuário, que mensura atos e o quanto o fornecedor do serviço foi esforçado, empenhado, dedicado e disposto durante o atendimento, além das características físicas da estrutura em que ocorre a prestação.

Em convergência ao apresentado, Costa e Jardim (2017) explanam que o gerenciamento da qualidade em contexto de serviços tende a ter mais complexidade em comparação com a produção de bens manufaturados. Os autores acrescentam que esse gerenciamento tende a ganhar maior dependência do pessoal da “linha de frente” na prestação de serviços e fica entendido que são os colaboradores que estão em contato direto com o consumidor que devem proporcionar uma experiência de valor através da prestação do serviço.

A partir do que explica Cierco (2008), fica entendido que, quando se constata a conformidade de um serviço às necessidades de um cliente, que, por sua vez, mostra-se satisfeito, pode-se reconhecer que o serviço prestado apresentou a qualidade necessária. Isto também é tratado através de outras palavras por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), que complementam que a melhoria da qualidade não só de serviços, como também de bens produzidos, tem se mostrado como um desafio de alta prioridade organizacional.

Segundo Souza Netto (2017), grande parte dos modelos de avaliação da qualidade de serviços se pautam na comparação entre o que era esperado pelos

clientes e a percepção que estes obtiveram durante e após o serviço. Portanto, segundo o autor e a grosso modo, pode-se dizer que é buscada a identificação das reações resultantes dos consumidores quanto à sua satisfação ou percepção de qualidade.

No que tange à avaliação de qualidade, Erdman (2011) é taxativo sobre o primeiro passo para eliminar falhas em serviços se referir à descoberta da localização e motivo de as falhas ocorrerem. Neste aspecto, o autor situa sobre o SERVQUAL, que é uma ferramenta para identificar a satisfação dos clientes com base na medição das seguintes cinco dimensões subdivididas em itens: Segurança (conhecimento, transmissão de confiança e cortesia dos atendentes); Confiabilidade (prestação exata do prometido); Responsabilidade (disposição no auxílio aos clientes durante o fornecimento do serviço); Empatia (demonstração de interesse e atenção personalizada); e aspectos tangíveis (referente às instalações em que ocorre o atendimento e o serviço é prestado).

Sobre a avaliação da qualidade de atendimento em serviços, as abordagens de Gianesi e Corrêa (2012) levam ao entendimento de que um critério notável é o tempo de espera nos casos em que a presença do cliente é indispensável e, por isso, há limites pré-estabelecidos para diversas situações. Como exemplificação, tem-se os tempos de espera máximos em filas de banco, que são determinados por instituições de proteção ao consumidor. No entanto, este critério não é o único que deve ser tratado quando se aborda sobre qualidade em serviços e, para melhor clareza quanto ao amplo conjunto de fatores envolvidos, importa mencionar sobre as dimensões de Garvin, que, como indicado por Yamada et al. (2015), são nesta ordem:

- Desempenho: relacionado aos atributos operacionais do produto;
- Característica: referente às características secundárias ou acessórios;
- Confiabilidade: associada à probabilidade de falhas ou defeitos;
- Conformidade: nível em que o produto está sob padrões predeterminados;
- Durabilidade: relacionada à extensão da vida útil do produto;
- Atendimento: devendo ser rápido e fácil quanto a reparos e assistência técnica;

- Estética e Qualidade percebida: duas dimensões associadas e concernentes às percepções subjetivas e individuais dos consumidores.

O entendimento sobre essas dimensões é fundamental, porque, consoante o explicado por Queiroz (1995), cada dimensão apresenta propriedades que podem ser enfocadas estrategicamente, enquanto que outras dimensões só conseguem ter seus resultados elevados se a atuação for conjunta. Nesse contexto, o autor destaca que há um leque de possibilidades de atuação da empresa e orienta que é mais oportuno se desenvolver priorizando dimensões que não são as mais fortes do concorrente. Contudo, o autor deixa claro que a variedade de dimensões provê um considerável conjunto de diversas alternativas de caminhos estratégicos.

Buscando aproximar a qualidade em serviços, que possui fortes traços de subjetividade, a um contexto mensurável, Costa e Jardim (2017) sugerem que gestores adotem como ferramenta a consulta direta aos clientes para o desenvolvimento de indicadores de satisfação. Assim sendo, deve ser observada a realidade para que ocorra a comparação entre a quantidade de eventos favoráveis e a quantidade de total de eventos, o que pode ser calculado para gerar um percentual. Para ilustrar isso, os autores demonstram os seguintes procedimentos para geração de indicadores de qualidade em serviços:

- o resultado da razão entre os números de clientes satisfeitos e os de clientes consultados multiplicado por 100, obtendo um indicador de satisfação;
- a quantidade de serviços aprovados dividido pelo total de serviços prestados, cujo resultado deve ser multiplicado por 100 para gerar um indicador de aprovação.

2.3 O SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Para iniciar, é importante destacar a valiosa conceituação de Baratieri (2014), em que serviço público apresenta um vínculo direto com os Direitos Fundamentais e o princípio da Dignidade da Pessoa Humana, ambos determinados na Constituição Federal do Brasil. Acrescenta o autor que os serviços públicos, desenvolvidos através da atuação do Estado (Administração Pública),

concessionários e sociedade civil, devem ser prestados de maneira adequada, satisfatória e eficiente conforme versam normas jurídicas.

De acordo com Erdmann (2011), entende-se que há uma estreita relação entre serviço público e Administração Pública, porém se deve esclarecer que se referem a termos distintos. O autor explica que é a Administração Pública que faz a devida designação do serviço, da estrutura e da atuação estatal. Além disso, o Estado se manifesta através da Administração Direta, em que se encontram os ministérios, e pela Administração Indireta, em que se inserem as fundações, organizações públicas e autarquias.

Somando às clarificações anteriores, as abordagens de Affonso e Rocha (2010) auxiliam no entendimento de que a Administração Pública gerencia, regula e ou concede serviços públicos. Tais serviços podem ser classificados como de Utilidade Pública; Próprios ao Estado; Impróprios ao Estado (serviços de fundações do governo e de autarquias); Administrativos; Gerais; Individuais; De execução direta; De execução indireta; e Delegados a particulares.

Neste estudo é fundamental o entendimento sobre as autarquias e, visando isso, destacam-se os seguintes pontos abordados por Egg (2012):

- Apresenta vínculo com uma entidade pública à qual é subordinada com base na legislação, contudo possuem receitas e patrimônios próprios;
- É isenta de impostos e não tem fins lucrativos;
- Funciona autonomamente nos âmbitos financeiro e administrativo como uma contrapartida do Estado frente à inviabilidade de prover diretamente serviços fundamentais à sociedade em geral;
- Exemplos de destaque são o Banco Central do Brasil e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

Quanto à qualidade no setor público nacional, Erdman (2011) põe destaque sobre o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), cuja instituição se repousa no Decreto nº 5378/2005. Segundo o autor, o referido programa tem respaldo nas definições do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e visa estimular a melhoria dos resultados do setor.

Consultando diretamente o Decreto nº 5378/2005 em Brasil (2005), percebe-se que o mesmo foi revogado pelo mais recente Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que consta em Brasil (2017). Com o novo decreto, o enfoque é simplificar o atendimento prestado em instituições públicas, tornando dispensados os

tradicionais reconhecimentos de firma e autenticação de documentos. Além disso, fica instituída a chamada Carta de Serviços ao Usuário, que deve ser elaborada pela própria instituição, devendo detalhar as informações sobre os serviços oferecidos e padrões de qualidade do atendimento, entre os quais devem constar os seguintes itens:

- I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;
- II - o tempo de espera para o atendimento;
- III - o prazo para a realização dos serviços;
- IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos;
- VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;
- XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários (BRASIL, 2017).

Portanto, pode ser facilmente perceptível um esforço do Estado na melhoria do atendimento dos serviços públicos à sociedade em geral. Ademais, a qualidade no atendimento prestado pelas instituições públicas passa a ser algo normativamente obrigatório no país.

2.3.1 Qualidade em serviços de instituições públicas

A partir do abordado até o momento, fica entendido que o desempenho em serviços, notadamente quanto ao atendimento desenvolvido, deve passar por avaliação recorrente e seguindo uma perspectiva de melhoria contínua. Em vista disso, revela-se oportuno a apreciação de pesquisas acadêmicas que tratam disso de forma contextualizada na realidade de serviços prestados por instituições públicas brasileiras. Para tanto, há o descrito nos próximos parágrafos.

No estudo de Alencar, Rodrigues e Figueiredo (2016), que se desenvolveu em uma empresa pública que agrupa diversos serviços de outras instituições de Juazeiro do Norte – CE, foram reunidos os resultados de questionários respondidos

pelos cidadãos atendidos no local mencionado. Destaca-se que foi a gestão da instituição que forneceu os dados utilizados nesta pesquisa, o que demonstra a atuação louvável de realizar frequentes avaliações de desempenho. Com o estudo, os autores identificaram que a empresa possui uma boa avaliação quanto ao atendimento prestado, à confiabilidade (transmissão de confiança), à resposta, ao atendimento cortês, à segurança, à acessibilidade e à comunicação.

Freitas et al. (2014) aplicaram questionários aos clientes de uma organização pública federal localizada no Rio Grande do Sul, sendo que esses questionários buscavam a formação de uma escala de percepção da qualidade dos serviços prestados na instituição. Por isso, foi adotada uma escala Likert que almejava o levantamento de percepções quanto aos critérios confiabilidade, prontidão, agilidade, presteza, garantia, empatia e fatores tangíveis. Nos resultados desta pesquisa, destoaram-se níveis satisfatórios de percepção positiva dos clientes perante à organização.

A metodologia baseada em aplicação de questionários também foi adotada por Lima e Duarte (2012) durante estudo que visava a avaliação da percepção dos atendidos no serviço de informação ao público de uma unidade de saúde, localizada em João Pessoa - PB. O questionário adotado seguiu o conteúdo do modelo SERVQUAL, constituído por cinco categorias, que são confiabilidade, segurança, responsabilidade, empatia e tangibilidade, como já foi citado neste trabalho. Os resultados da pesquisa de Lima e Duarte (2012) indicaram que o serviço de atendimento avaliado precisa passar por melhorias de acordo com o ponto de vista dos participantes.

Em sua dissertação de mestrado, Souza Netto (2017) realizou a avaliação do atendimento de uma instituição previdenciária de Manaus que adota a norma ISO 9001/2008, sendo que a metodologia se baseou na aplicação de questionários fundamentados no SERVQUAL (com as dimensões tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia) e voltados para os usuários e funcionários. Este estudo constatou o elevado nível de satisfação dos usuários da instituição, demonstrando que os processos de atendimento analisados podem servir de referências para outros órgãos públicos.

E Gabardo et al. (2017) desenvolveram um estudo de caso no Departamento Estadual de Trânsito do Paraná (DETRAN - PR), que é uma autarquia, aplicando questionários distintos entre usuários e agentes públicos do atendimento. A

finalidade não era somente verificar a qualidade do atendimento, mas também fazer interrelações entre esta e a motivação dos colaboradores. Dos resultados da pesquisa, houve unanimidade quanto à percepção de que a motivação influencia na qualidade do atendimento e, apesar de identificada a deficiência quanto ao aspecto “reconhecimento e valorização”, o serviço prestado pela autarquia foi relativamente bem avaliado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo detalha sobre o desenvolvimento do estudo, abrangendo a justificativa para a classificação da pesquisa realizada conforme os principais critérios da literatura de Metodologia Científica. Além disso, são pormenorizados os procedimentos técnicos adotados no que se refere à coleta e análise dos dados em prol de obter os resultados da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Primeiramente é importante realçar que, no âmbito da pesquisa científica, é comum encontrar a categorização de pesquisa em função dos critérios objetivos, abordagem, procedimentos e natureza. Sintetizando a classificação de pesquisa para este estudo, conforme o lecionado por Appolinário (2016), Lakatos e Marconi (2017) e Silva e Menezes (2001), destaca-se que se refere a uma pesquisa exploratória devido à sua finalidade, qualitativa quanto à abordagem, pesquisa de campo quanto aos procedimentos técnicos desenvolvidos e aplicada quanto à natureza.

Embora tenha algumas características de pesquisa descritiva por se aproximar de um levantamento, acredita-se que é mais pertinente a classificação como estudo exploratório devido ao caráter de investigação sobre o atendimento prestado no Coren - MA, além do fato de os resultados obtidos levarem à formulação de hipóteses relevantes. Tal investigação se desenvolveu a partir das percepções de atendidos que colaboraram com o estudo através do preenchimento de questionários, devendo ser frisado que, *a priori*, não eram efetivamente conhecidas essas percepções pela pesquisadora e coordenadores do atendimento no Conselho.

Esta pesquisa abrange a análise estatística sobre os conteúdos dos questionários respondidos, contudo o enfoque do estudo não está necessariamente nos dados quantitativos, mas sim no que significam esses dados sobre o atendimento realizado no Coren - MA. Desta forma, busca-se respaldar a classificação do estudo como pesquisa de abordagem qualitativa, o que se reforça pelo fato da ação da pesquisadora ser necessária na condução da análise e conclusão sobre os resultados.

Em relação ao critério dos procedimentos técnicos, é facilmente entendível que se trata de um levantamento através de estudo de campo, pois o trabalho é

contextualizado na realidade do setor de relacionamento com usuários do Coren - MA. Aproveita-se para deixar claro que o estudo é delimitado à sede da referida autarquia, que está endereçada no bairro Renascença em São Luís, capital do Maranhão. Devido a isso, os resultados presentes neste trabalho não podem ser generalizados ao atendimento do Coren - MA em sua abrangência estadual, já que possui subseções em outros municípios maranhense.

Considerando os objetivos específicos definidos para este estudo, apresenta-se que a pesquisa não se restringe ao diagnóstico do atendimento prestado aos clientes-cidadãos do Coren - MA, mas também visa a suscitação de propostas de melhorias. Essas propostas são organizadas em breves planos de ação que podem ser fornecidos à instituição abordada neste estudo para posterior implementação e, devido a isso, caracteriza-se este trabalho como pesquisa aplicada.

3.2 MATERIAIS, PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E OBJETO DE ESTUDO

O primeiro passo deste trabalho foi o levantamento da bibliografia para destaque de abordagens importantes nos campos da qualidade, serviços e atendimento, que são os eixos do tema deste estudo e que compuseram a fundamentação teórica já apresentada. Para o referencial teórico deste trabalho foram utilizados livros, trabalhos de conclusão de curso e artigos publicados sobre estudos semelhantes, sendo que estes dois últimos tipos de materiais foram obtidos através de bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* - Scielo e do Google Acadêmico.

Como se trata de um estudo de campo, foram buscadas informações importantes quanto ao Coren – MA para fins de descrição da autarquia. Essas informações foram obtidas através de consulta no site da instituição, além de entrevistas livres com alguns funcionários e observações em campo registradas fotograficamente durante o período de coleta de dados sobre o atendimento no Conselho, que é o objeto de estudo deste trabalho.

O principal instrumento para coleta de dados foi um questionário, que, como explica Chizzotti (2018), trata-se de um conjunto de perguntas pré-elaboradas e dispostas sequencial-sistematicamente com o propósito de obter informações e ou opiniões de um interlocutor. Esse autor deixa a recomendação de que os

questionários devem ser testados antes de serem efetivamente aplicados, isto é, deve ser realizado um pré-teste. Essa recomendação foi obedecida neste trabalho com a colaboração de três atendidos no Coren - MA, deixando indicada a adequação dos questionários para serem físicos e não *online* através de dispositivo móvel, como era pretendido a princípio.

Conforme autorização que consta no Anexo A, o período de levantamento de dados no Coren - MA se compreendeu entre as datas de 04 e 24 de setembro e 23 a 30 de outubro de 2018, abrangendo apenas os dias úteis, mas com horários aleatórios em cada dia. Na prospecção de participantes, abordavam-se os clientes na saída do Coren - MA e era perguntado aos mesmos se gostariam de participar da pesquisa, deixando claro que era anônima e tinha como referência o atendimento recebido anteriormente à entrega do questionário.

Nos formulários entregues aos colaboradores da pesquisa, primeiramente foram solicitadas algumas informações pessoais. Mantido o anonimato dos participantes, os citados dados pessoais se referiam ao sexo, faixa etária, categoria profissional (enfermeiro, técnico de enfermagem, auxiliar de enfermagem ou cidadão), tempo de atuação profissional e se existia a sensação de representação pelo Coren - MA.

As questões relacionadas ao atendimento prestado no Coren - MA eram breves e direcionavam à indicação de um nível de satisfação entre quatro alternativas: “Muito satisfatório”, “Parcialmente satisfatório”, “Indiferente” e “Insatisfatório”. Esta forma se pautou na concepção da chamada escala Likert, que é descrita por Dalmoro e Vieira (2013) como uma espécie de linha iniciando com um atributo, finalizando com sua versão antônima e com um ponto neutro central, na qual os respondentes sinalizam o ponto que melhor representa a sua resposta.

O conteúdo das questões para identificação da satisfação dos clientes quanto ao atendimento pelo Coren - MA era formado pelos principais atributos de um atendimento com qualidade. Assim sendo, os quesitos postos em avaliação foram: tempo de espera para ser atendido; tempo de atendimento; educação e cordialidade dos funcionários do setor de atendimento; habilidade dos recepcionistas; fornecimento de atenção individualizada; resolução do solicitado no Coren - MA; respostas às solicitações, reclamações e sugestões do atendimento; condições de limpeza e conservação do ambiente; e a qualidade percebida, de modo geral, no atendimento recebido.

Além das questões de múltipla escolha para indicação de satisfação, ao fim do questionário foi deixado espaço para os respondentes colaborarem, caso quisessem, com sugestões de melhoria para o atendimento do Coren - MA. Para visualização, o instrumento de coleta de dados adotado nesta pesquisa se encontra no Apêndice A deste trabalho.

Os dados obtidos através dos questionários foram tratados com suporte do Microsoft Excel, que gerou gráficos de fácil entendimento. Com isso, desenvolveu-se o perfil da amostra e foram destacados os principais pontos positivos e negativos no que concerne ao atendimento prestado aos clientes do Coren - MA, após a análise individualizada das estatísticas sobre cada quesito presente no formulário.

Posteriormente, foram elaboradas propostas de melhorias para corrigir os pontos negativos detectados sobre o atendimento da instituição participante deste estudo. Cada proposta foi organizada em um plano de ação, também conhecido como método 5W2H, que é conceituado por Cierco (2008) como uma das ferramentas da qualidade em que medidas a serem adotadas são descritas de acordo com os questionamentos em inglês: *why?* (Por quê?), *what?* (o quê?), *where?* (onde?), *when?* (quando?), *who?* (quem?); *how?* (como?) e *how much?* (quanto custa?).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem o intuito de reunir informações acerca do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão, sua configuração de atendimento e apresentação dos resultados da pesquisa. Portanto, além da descrição da instituição enfoque deste estudo, apresenta-se o perfil da amostra de respondentes e são discutidos os pontos mais preponderantes quanto aos resultados obtidos.

4.1 O COREN DO MARANHÃO

Com instalação datada de 19 de agosto de 1975, através da Portaria COFEN nº 01, de 04 de agosto do referido ano, cumprindo com o disposto no artigo 4º da Lei 5.905, de 12 de julho de 1973, a essência do funcionamento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão (COREN - MA), assim como outras unidades de outros estados, é fiscalizar e regular o exercício da profissão de enfermagem nos diversos municípios do Maranhão. Para tanto há o enfoque da ética, legalidade e cientificidade (COREN, 2015).

A sede do Coren - MA está localizada na Rua Carutapera do bairro ludovicense Jardim Renascença, enquanto que há outras subseções instaladas nos municípios maranhenses Pinheiro, Bacabal, Caxias, Imperatriz e Balsas. Mediante o apresentado, é importante reiterar que este estudo se delimita à sede do Coren - MA em São Luís.

Sob a regulação do Conselho Federal de Enfermagem – COFEN, os Coren's têm como principais serviços prestados os seguintes itens:

- Inscrição ou encerramento de registro da profissão de enfermagem, técnico ou auxiliar para terceiros;
- Expedição de documentos para exercer a profissão;
- Recebimento e gerenciamento de providências relacionadas a denúncias;
- Informações e orientações sobre a garantia do cumprimento da legislação atrelada ao exercício profissional, inclusive os acórdãos, resoluções, decisões, instruções e outros provimentos do COFEN;

- Atendimento quanto a requerimento para Anotação de Responsabilidade Técnica (RT);
- E realização de eventos e cursos voltados aos profissionais de Enfermagem.

4.1.1 O setor de Serviços Administrativos e Atendimento ao Cliente

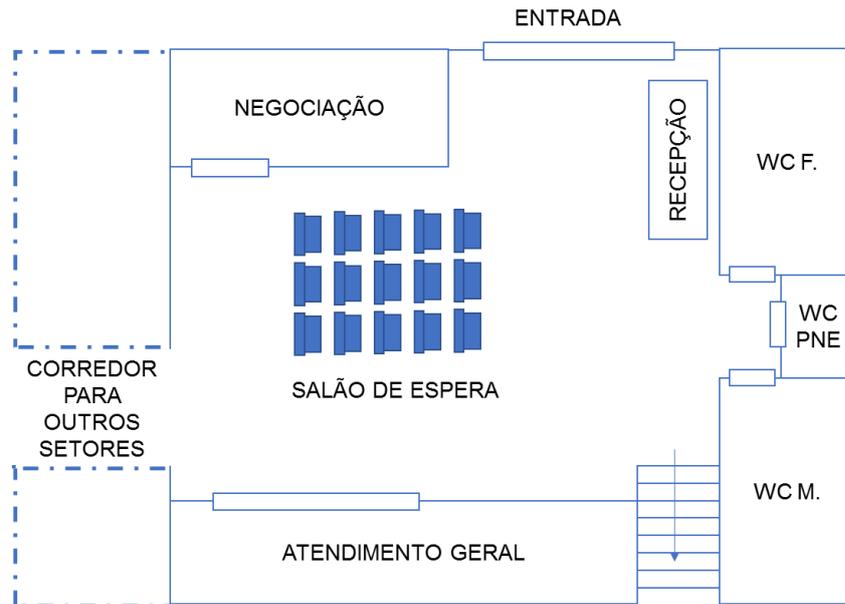
O atendimento pelo Coren - MA pode ocorrer de modo indireto (através de site e por telefone) ou de modo direto (que é o que ocorre presencialmente em suas instalações físicas voltadas ao público). No entanto, ressalta-se que, durante o período deste estudo, o atendimento por meio da página de internet da instituição não estava em funcionamento devido a problemas técnicos e, apesar das opções de atendimento, a maioria dos serviços só pode ser prestada por meio presencial, ficando o atendimento telefônico basicamente para o fornecimento de informações.

Para a realização do atendimento presencial no Coren - MA há o setor chamado de Serviços Administrativos e Atendimento ao Cliente, onde ocorre o primeiro contato com os clientes-cidadãos e são fornecidas as orientações ou direcionamentos para que tenham suas necessidades atendidas quanto aos serviços da autarquia. Quando o cliente-cidadão chega ao Coren - MA, em situação padrão e rotineira de atendimento, ele deve passar primeiro por uma triagem na recepção para a identificação do departamento ao qual deve se dirigir conforme sua demanda, que pode ser do seguinte modo:

- a) Atendimento geral: registro de documentação, emissão de carteira e certidões e rotinas afins;
- b) Negociação: verificação de dívidas ativas, quitação de débitos e formalização de acordos;
- c) Fiscalização: atendimento para representantes de empresas do ramo da Enfermagem ou sobre aspectos fiscalizatórios.

Com a identificação do local específico para atendimento, é fornecida uma senha ao cliente de acordo com a sua prioridade, devendo este aguardar em área de espera a sua chamada, onde há um aparelho televisor para distração. Este fluxo de ações pré-atendimento do usuário se desenvolve na estrutura esquematizada da Figura 1.

Figura 1 – Representação do setor de atendimento ao cliente do Coren - MA

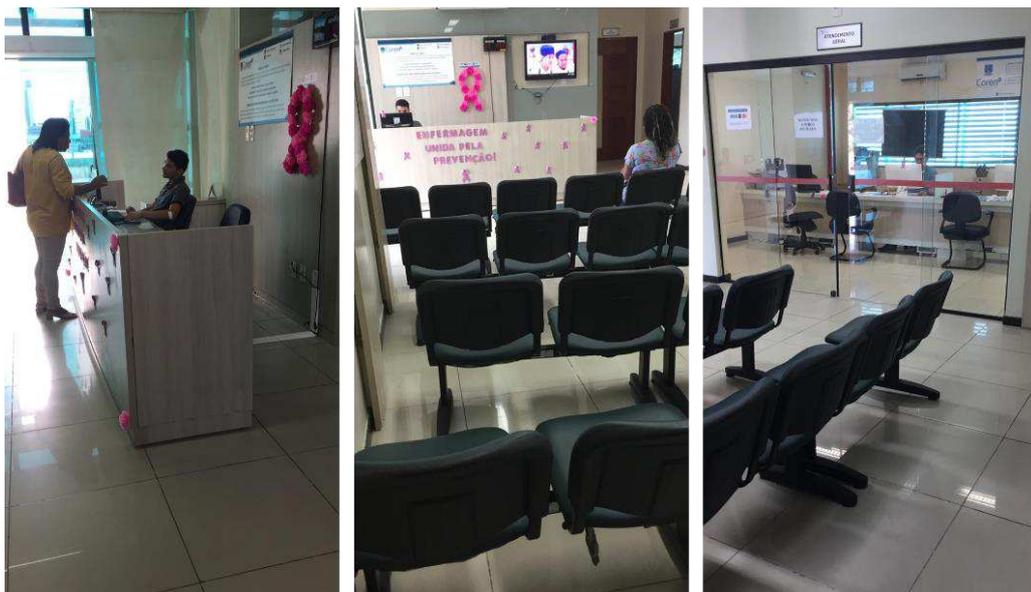


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Durante a realização deste estudo, a equipe de atendimento do Coren - MA era formada por seis pessoas, sendo três com regime de 40 horas semanais e três de 30 horas, além de três estagiários de 25 horas por semana. Todavia uma das funcionárias de 30 horas estava de licença médica.

E, para melhor entendimento das instalações físicas que abrangem o setor de atendimento do Coren - MA, há a Figura 2.

Figura 2 – Alguns ambientes da área de atendimento ao cliente no Coren - MA



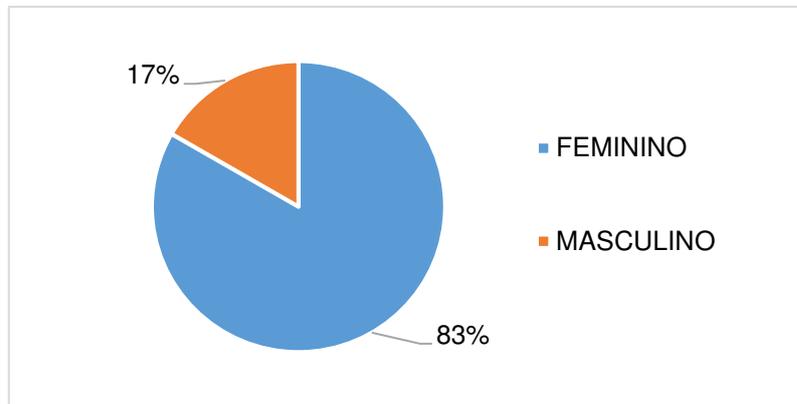
Fonte: Acervo pessoal (2018)

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

Conforme já apontado, o levantamento de dados para esta pesquisa ocorreu por meio do fornecimento de questionários aos clientes-cidadãos atendidos no Coren - MA. Desta forma, foram obtidos 150 questionários válidos respondidos por pessoas diferentes, com datas e horários variados. Antes de analisar as contribuições dos respondentes, é fundamental compreender o perfil da amostra.

Com o Gráfico 1, percebe-se que a maior parcela dos respondentes é formada por mulheres, o que converge com o senso comum sobre a profissão de enfermagem ser mais exercida por integrantes do sexo feminino.

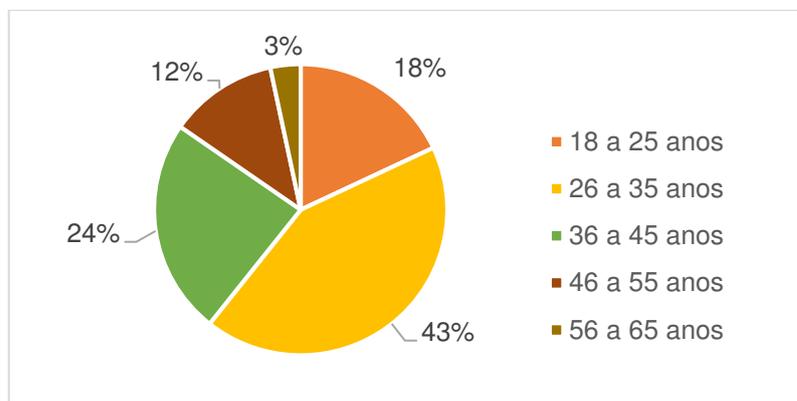
Gráfico 1 – Respondentes agrupados por sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à faixa etária, na amostra predominaram as pessoas com idades entre 26 e 35 anos, seguidas das que têm entre 36 e 45 anos. A distribuição quanto às demais faixas etárias está representada no Gráfico 2.

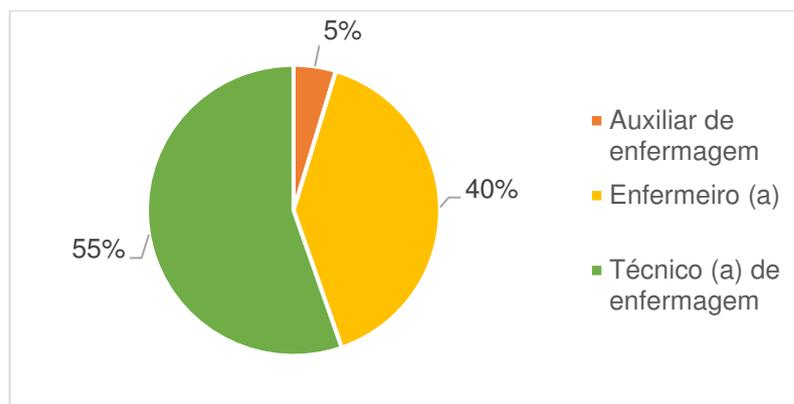
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Destaca-se que, dos clientes-cidadãos que participaram deste estudo, todos eram profissionais da área de enfermagem, distribuídos em diferentes categorias profissionais. Neste aspecto, conforme indica o Gráfico 3, mais da metade da amostra é formada por técnicos em enfermagem, que se referem aos profissionais de nível médio, mas com formação técnica e aptos a atuarem em áreas de média e alta complexidade.

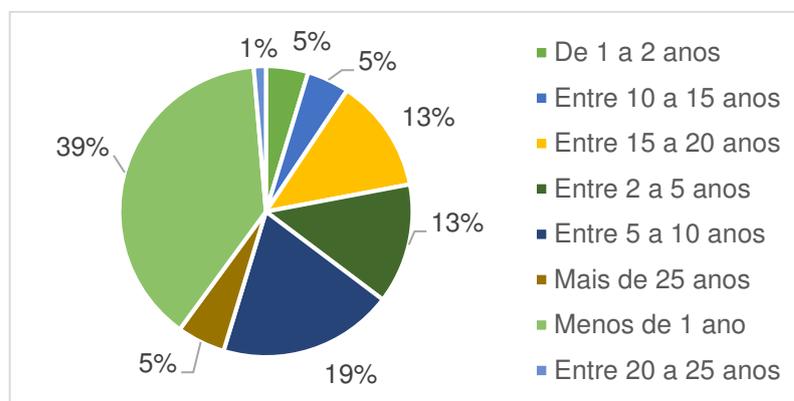
Gráfico 3 – Categoria profissional indicada na área de Enfermagem



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre o tempo de exercício da profissão, destacou-se consideravelmente a quantidade de respondentes que apresentavam menos de um ano de profissão como se percebe pelo Gráfico 4. Sendo assim, presume-se que a maioria dos atendimentos realizados para os integrantes da amostra desta pesquisa se referiam ao registro profissional.

Gráfico 4 – Respondentes e seus tempos na profissão

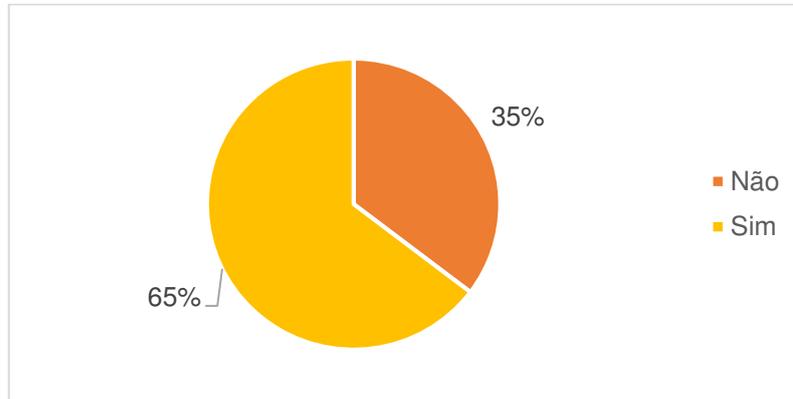


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Também foi questionado aos participantes quanto à sua sensação de representação pelo Coren – MA. Com isso, obteve-se a maioria das respostas como

positiva (Gráfico 5), porém se acredita que a porcentagem de profissionais que não se sentem representados deve ser avaliada pelos gestores da instituição para futuras investigações quanto a este resultado.

Gráfico 5 – Percepções sobre a existência de representação pelo Coren - MA



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

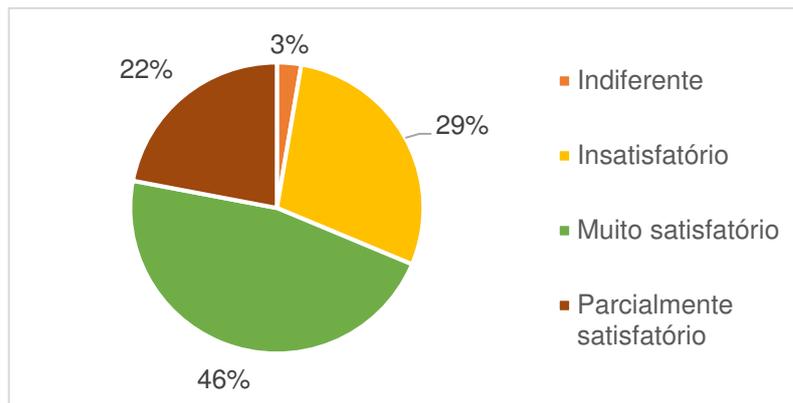
Compreendidas as principais características da amostra de participantes, deve-se passar para o enfoque do estudo, que é a análise do atendimento realizado no Coren - MA. Para isto, há os resultados apresentados a seguir.

4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE DADOS

Foram positivas a maioria das respostas para os questionamentos quanto ao atendimento realizado no Coren - MA. No entanto, é válido apreciar os resultados de modo detalhado para cada aspecto do atendimento, pois há conclusões oportunas quanto aos itens com percentuais menores mesmo nos casos de elevada satisfação.

No Gráfico 6 há a distribuição de respostas para a satisfação sobre o tempo de espera, em que prevalece o nível positivo mais alto. Contudo, o somatório das porcentagens de “insatisfatório” e “parcialmente satisfatório” resulta em uma quantidade que ultrapassa metade da amostra, o que pode ser preocupante.

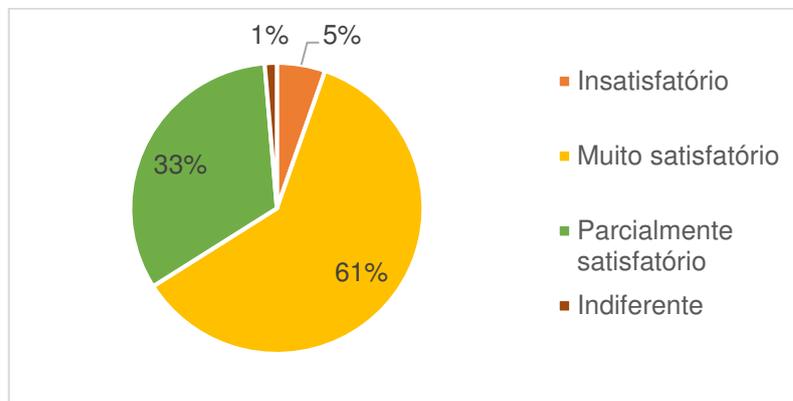
Gráfico 6 – Nível de satisfação quanto ao tempo de espera



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere ao tempo de atendimento, também houve elevada avaliação positiva como se percebe por meio do Gráfico 7. A baixa quantidade de pessoas insatisfeitas e não totalmente satisfeitas pode indicar situações pontuais em que a duração do atendimento foi mais demorada. Outra hipótese pode ser que os clientes-cidadãos insatisfeitos utilizaram a referência de atendimentos anteriores que foram mais rápidos.

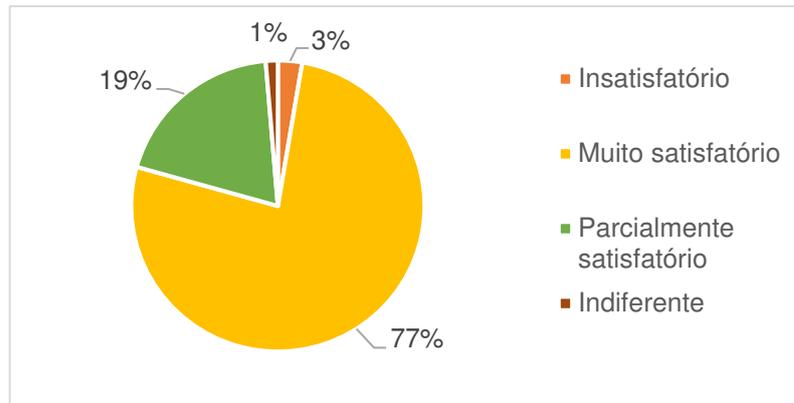
Gráfico 7 – Nível de satisfação quanto à duração do atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre a cordialidade dos funcionários do setor de atendimento, de acordo com o Gráfico 8, a maioria dos respondentes considera como muito satisfatória.

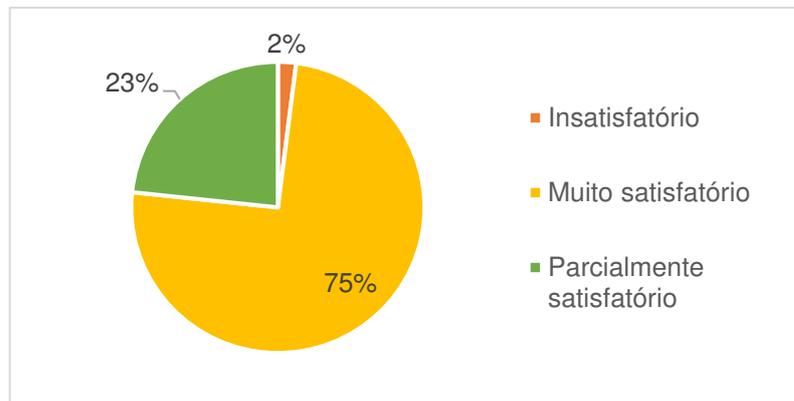
Gráfico 8 – Percepção sobre educação e cordialidade dos atendentes



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No quesito “habilidade das recepcionistas”, deve-se ressaltar que não houve apontamento de indiferença, o que pode significar que a habilidade dos primeiros atendentes é um requisito imprescindível na percepção dos participantes. Ademais, o percentual de elevada satisfação reduziu em relação ao gráfico anterior, indicando que a cordialidade se preponderou em relação à habilidade dos funcionários que fazem a triagem dos clientes-cidadãos que chegam ao Coren - MA. Isto pode ser percebido através da visualização do Gráfico 9.

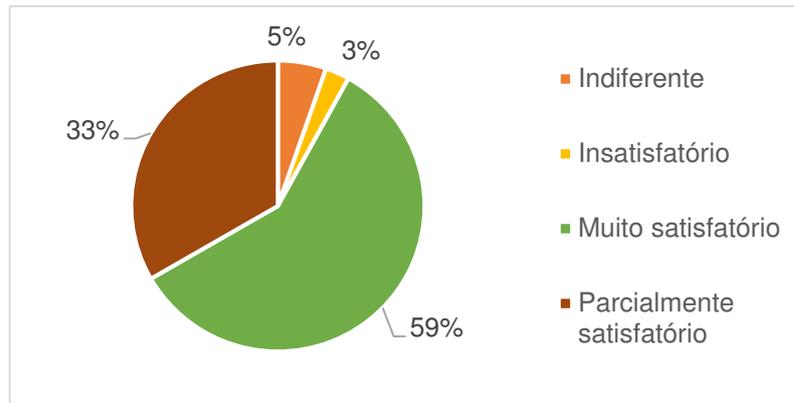
Gráfico 9 – Percepção sobre habilidade de recepcionistas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No aspecto “fornecimento de atenção individualizada durante o atendimento”, é buscado avaliar não só o nível de atenção dada pelos atendentes, mas também se houve demonstração de interesse em atender e empatia no processo de trocas com os clientes. Com o Gráfico 10, nota-se que mais de um quarto da amostra não se sentiu plenamente satisfeita neste quesito apesar de a maioria dos respondentes indicarem elevada satisfação.

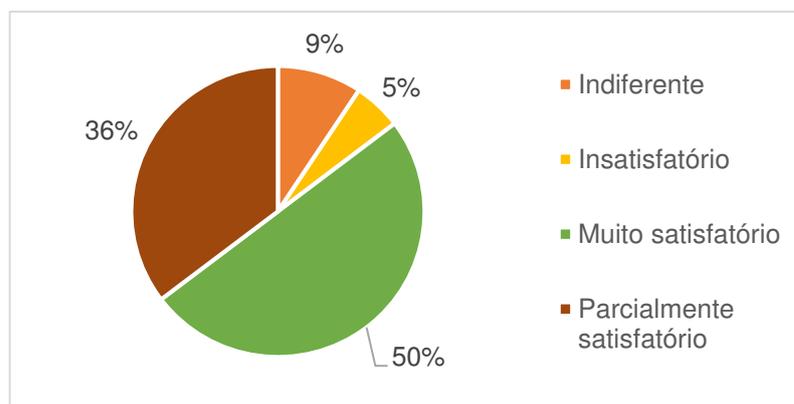
Gráfico 10– Satisfação quanto ao fornecimento de atenção individualizada



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Gráfico 11 trata da percepção quanto à finalidade do atendimento, em que se deve observar que o percentual resultante do somatório entre os clientes insatisfeitos e parcialmente satisfeitos pode indicar fortemente a existência de desvios da fluência dos atendimentos relacionados a esses respondentes. Apesar de contemplar exatamente a metade da amostra, considera-se que a elevada satisfação está em alto risco de mudar para um quadro negativo, pois o período em que ocorreu a coleta de dados não se refere à alta demanda, como no início do ano em que há o pagamento de anuidades.

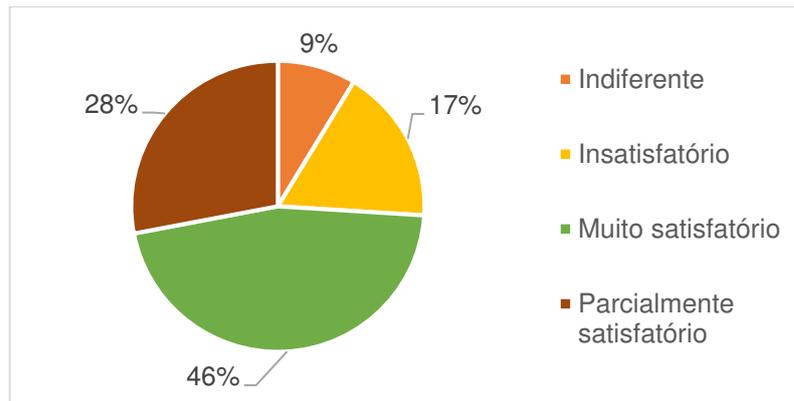
Gráfico 11 – Satisfação quanto à resolução do solicitado no atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que tange às percepções, sobre respostas de solicitações, reclamações e sugestões quanto ao atendimento prestado no Coren - MA, novamente se observa um somatório alarmante de insatisfeitos e parcialmente satisfeitos (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Sobre respostas de solicitações, reclamações e sugestões sobre o atendimento

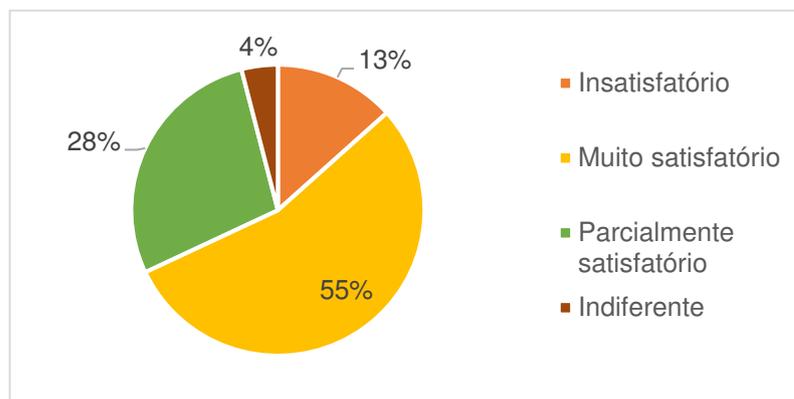


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O atendimento não se deve restringir ao processo de trocas entre funcionários e clientes, pois também deve abranger as condições aceitáveis oferecidas através da instalação, notadamente naquelas em que o cliente deve aguardar em filas ou através de senhas de chamadas. No Coren - MA, a ordem de atendimento é disciplinada por senha e, conforme já demonstrado, há uma área específica para espera.

No levantamento foi buscada a percepção dos atendidos quanto às condições de limpeza e conservação do ambiente, em que foram obtidos os resultados do Gráfico 13. Chama-se a atenção para o fato de que houve parcela considerável de pessoas não totalmente satisfeitas. Isto pode indicar que houve descuido dos funcionários da limpeza nas datas e horários dos atendimentos não tão bem avaliados no quesito em abordagem ou a equipe de limpeza não tem como realizar seu trabalho durante o horário de funcionamento normal devido ao intenso fluxo de pessoas.

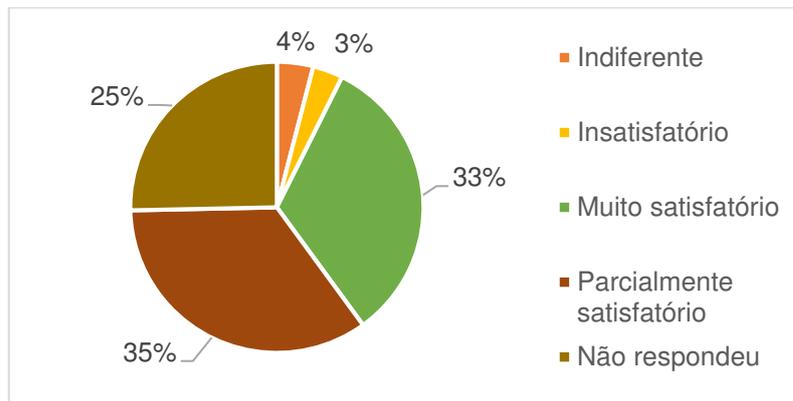
Gráfico 13 – Sobre a limpeza e conservação do ambiente de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

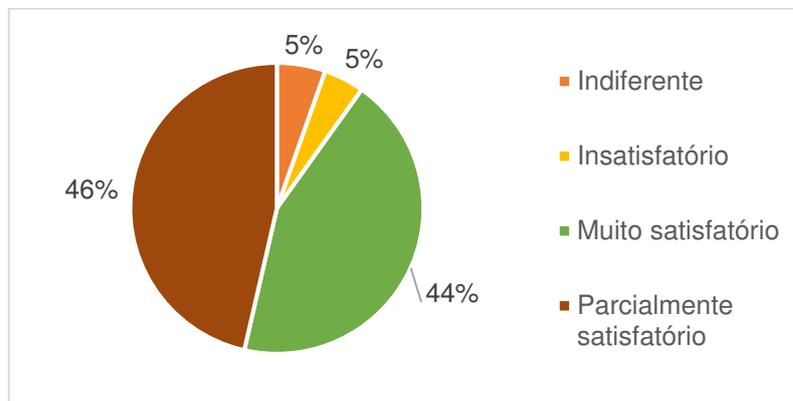
No penúltimo item questionado, buscou-se a avaliação geral dos participantes quanto à qualidade percebida no atendimento. Deve-se ressaltar que houve um percentual relativamente alto de pessoas que se abstiveram neste quesito, como se percebe no Gráfico 14. Então, para possibilitar a análise, elaborou-se o Gráfico 15 com os resultados relacionados a apenas as respostas válidas, pelo qual se percebe que a maior parcela se refere aos parcialmente satisfeitos.

Gráfico 14 – Avaliação quanto à qualidade geral do atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

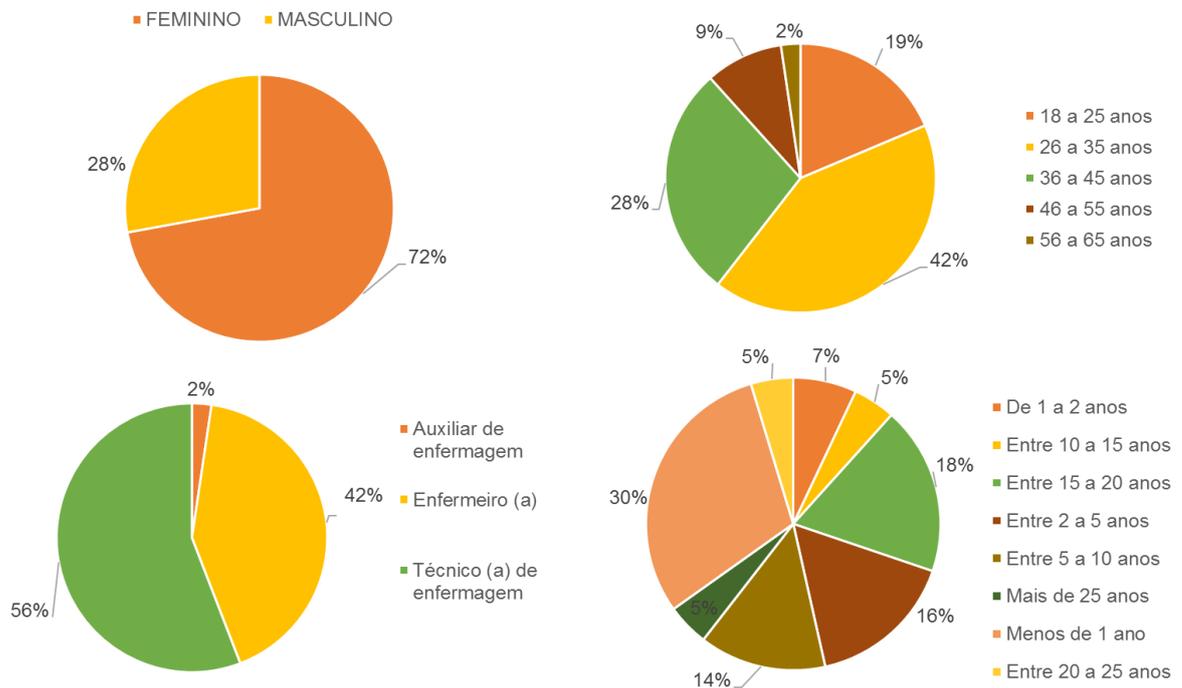
Gráfico 15 - Avaliação da qualidade geral do atendimento (respostas válidas)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por mais que tenham sido bem avaliados quase todos os aspectos do atendimento realizado no Coren - MA para o período da pesquisa, mostra-se necessário que as ressalvas mais notáveis sejam analisadas em função das características dos respondentes. Uma dessas ressalvas se trata do tempo de espera, que apresentou o maior percentual de insatisfação e, buscando o perfil dos que indicaram esse quesito como insatisfatório, tem-se as informações do Gráfico 16.

Gráfico 16 – Perfil dos insatisfeitos com o tempo de espera para atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Mediante as informações do Gráfico 16, fica evidente que a maioria dos insatisfeitos são mulheres, técnicas em enfermagem, com faixa etária entre 26 e 35 anos e atuando na profissão há menos de 1 ano. Contudo, esses percentuais podem ser distorcidos por se assemelhar com o perfil da amostra e o mais importante a se observar é que se percebe uma variabilidade expressiva nas características de “faixa etária” e “tempo de profissão” dos respondentes insatisfeitos com o tempo de espera, o que sustenta esse fator como merecedor de melhorias.

Com esse delineamento, acredita-se que os respondentes com mais tempo de profissão já tiveram experiências passadas melhores no setor de atendimento do Coren - MA, em que o tempo de espera foi menor ou mais aceitável do que os das situações referentes a essa pesquisa.

Não se pode deixar de abordar que poucas pessoas responderam no espaço deixado para contribuições voluntárias visando a melhoria do atendimento no Coren - MA. Sendo assim, tem-se o Quadro 2 com o detalhamento dessas contribuições e as informações de perfil pessoal dos poucos respondentes.

Quadro 2 – Resultados para o último item do questionário

Sexo*	Faixa etária	Categoria profissional	Atuação profissional	Sensação de representação	Resposta
F	26 a 35 anos	Téc. enfermagem	Menos de 1 ano	Não	“Seremos bem representados”.
F	26 a 35 anos	Téc. enfermagem	Entre 5 a 10 anos	Sim	“Me senti muito bem atendida”
M	26 a 35 anos	Téc. enfermagem	Menos de 1 ano	Sim	“Melhorar o atendimento ao cliente via telefone”
M	36 a 45 anos	Téc. enfermagem	Entre 15 a 20 anos	Não	“O atendimento hoje em si está muito bom e a equipe está de parabéns”
M	26 a 35 anos	Enfermeiro	Menos de 1 ano	Não	“Organizar a chamada da senha”
M	26 a 35 anos	Téc. enfermagem	Entre 2 e 5 anos	Sim	“Mais atendentes, principalmente no setor de negociação que são só dois funcionários e que em horário de almoço só fica um”.
F	26 a 35 anos	Téc. enfermagem	Entre 5 e 10 anos	Não	“Deveria representar e fiscalizar melhor, pois há lugares onde a enfermagem trabalha em conduções precárias, pois pagamos anualmente”
F	26 a 35 anos	Enfermeira	Menos de 1 ano	Não	“No atendimento alguns atendentes são mais atenciosos e comunicativos”.
M	26 a 35 anos	Enfermeiro	Menos de 1 ano	Não	“Agilizar a chamada de senha”.
F	36 a 45 anos	Téc. enfermagem	Entre 15 a 20 anos	Sim	“Mais simpatia e agilidade!”

* F: feminino; M: masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como se depreende das informações do Quadro 2, o técnico em enfermagem que atua profissionalmente há mais de 15 anos demonstra ter experiências passadas de atendimentos cuja qualidade percebida foi inferior ao atendimento avaliado nesta pesquisa. Já em relação ao técnico em enfermagem com menos de um ano na profissão, supõe-se que o mesmo acredita que a sua demanda poderia ter sido resolvida através de contato telefônico.

Um técnico em enfermagem atuando na profissão entre 2 e 5 anos deixou sugerido o aumento da equipe, destacando que em horário de almoço fica apenas um atendente no setor de negociação. Complementando o indicado por esse participante, vale mencionar sobre as possibilidades de um desses atendentes faltar, o que pode elevar o tempo de espera que é um aspecto com alta percepção negativa. Contudo, um ponto mais forte de atenção se refere ao formato de chamada de senha do Coren - MA, que foi criticado por dois enfermeiros iniciantes.

Em suma, confrontando-se os percentuais obtidos para todos os fatores avaliados quanto à atendimento do Coren - MA, tem-se o resumo do Quadro 3, em que os destaques em verde indicam cenários positivos, os em amarelo indicam cenários arriscados, os em vermelho indicam uma situação alarmante e os sem destaque indicam situações relativamente aceitáveis:

Quadro 3 – Resumo dos percentuais obtidos para todos os fatores avaliados

Fator	Parcialmente satisfatório	Insatisfatório	Indiferente	Muito satisfatório
Tempo de espera para ser atendido	22%	29	3%	46%
Tempo de atendimento	33%	5%	1%	61%
Educação e cordialidade dos funcionários do setor de atendimento	19%	3%	1%	77%
Habilidade dos recepcionistas	23%	2%	0%	75%
Fornecimento de atenção individualizada	33%	3%	5%	59%
Resolução do solicitado no Coren – MA	36%	5%	9%	50%
Respostas as solicitações, reclamações e sugestões do atendimento	28%	17%	9%	46%
Condições de limpeza e conservação do ambiente	28%	13%	4%	55%
Qualidade percebida no atendimento recebido (amostra corrigida)	46%	5%	5%	44%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir da visualização do Quadro 3, evidencia-se um cenário que chama a atenção para a possibilidade de muitos percentuais de elevada satisfação não se

mostrarem tão expressivos para uma época de baixa demanda no Coren - MA. Portanto, considera-se forte o risco desse cenário se transformar em negativo em época de maior atendimento na instituição se o tamanho da equipe se mantiver e não ocorrem melhorias no atendimento.

4.4 PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS

Com a apreciação dos gráficos apresentados, confirma-se que quase todos os itens tiveram a maior parcela de respostas como referentes a “muito satisfatório”, visto que o único aspecto divergente disso foi a “qualidade geral do atendimento”, em que a satisfação parcial prevaleceu. Portanto, o atendimento no Coren - MA pode ser caracterizado como relativamente bem avaliado pelos participantes da pesquisa.

Desta boa avaliação, destaca-se que os quesitos com maior percentual de elevada satisfação foram, nesta ordem: “educação e cordialidade dos atendentes” (77%), “habilidade de recepcionistas” (75%) e “tempo de duração do atendimento” (61%). Com isso, tem-se definida a desenvoltura da equipe como principal ponto positivo do atendimento do Coren - MA.

4.5 PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS

Contrariamente ao tempo de atendimento, que foi um dos itens bem avaliados, há o tempo de espera que recebeu o maior percentual de insatisfação (29%) em relação aos demais fatores e, portanto, é o aspecto negativo mais forte do atendimento do Conselho estudado. Neste aspecto, associa-se como causa o não funcionamento do painel e do guichê de senha durante a coleta de dados desta pesquisa.

Ademais, se retomada a atenção sobre o Gráfico 6, nota-se que a junção de percentuais de “insatisfatório” e “parcialmente satisfatório” ultrapassa a metade da amostra, o que pode ser considerado como uma situação iminente de se tornar realmente negativa quanto ao tempo de espera na percepção dos atendidos. Isto pode ocorrer se alguma situação imprevista colaborar para isso, como a falta de algum atendente, defeitos em equipamentos, entre outros possíveis fatores de risco para a

redução do fluxo de atendimento no Coren - MA, desdobrando-se em aumento do tempo de espera.

Foi observado que, como paliativo para a falta de chamada informatizada de senhas, os recepcionistas elaboravam senhas digitadas através do Microsoft Word, que eram impressas e distribuídas aos usuários. Contudo, essas senhas não impediam que clientes fossem direcionados a outros setores por equívoco e ainda existia o agravante da interferência de paredes de vidro nas chamadas dos atendentes, fazendo com que muitos clientes em espera não escutassem a numeração de sua senha em tempo hábil. Com isso, é fácil imaginar um cenário propício para transtornos de clientes e colaboradores, o que se confirma com sugestão fornecida por um respondente sobre a organização da chamada de senhas.

Vale acrescentar que, com a ausência de sistema informatizado de senhas, não há controle sobre identificação do cliente-cidadão que chega, nem horário de entrada e saída, tempo de espera e tipo de atendimento, ficando possibilitada apenas a contagem de atendidos por dia. No entanto, como essa contagem se baseia apenas nas senhas distribuídas, torna-se incondizente com a realidade devido ao não controle dos usuários que desistem do atendimento.

Ainda no que concerne ao ponto negativo do tempo de espera, importa discutir sobre o criticado tamanho da equipe de atendimento do setor de negociação, que contava com apenas duas pessoas, ficando apenas uma durante o horário do almoço em regime de revezamento. Isto é um ponto crítico se considerado que muitos profissionais de enfermagem só dispõem do horário do almoço para resolver procedimentos no Conselho. Então, em vista disso, infere-se que há a possibilidade de existir forte correlação entre esses dois aspectos no atendimento do Coren - MA quanto ao intervalo entre os turnos matutino e vespertino.

Mostra-se imprescindível acrescentar as seguintes observações quanto ao tamanho e distribuição da equipe de atendimento:

- No balcão de atendimento, há capacidade para quatro atendentes, porém só havia três funcionários lotados, pois um deles estava afastado por licença médica;
- No turno da tarde, o balcão de atendimento contava com apenas dois funcionários devido ao regime de carga horária reduzida de um dos atendentes do turno da manhã;

– Na negociação, havia capacidade para três atendentes, porém só contava com dois colaboradores, em que apenas um funcionário era efetivo, ficando a outra vaga ocupada por estagiários.

Portanto, percebe-se um quadro de desbalanço crítico da equipe de atendimento do Coren - MA devido à não ocupação efetiva de toda a capacidade de atendimento. Além disso, há o risco de “gargalos” no fluxo de atendimentos se faltar alguém da equipe e, sobretudo, se algum estagiário não quiser mais continuar no local já que não possui vínculo empregatício.

É importante retomar sobre a qualidade percebida do atendimento que obteve como o seu maior percentual o de “parcialmente satisfatório”, além do aspecto “resolução do solicitado no Coren - MA”, que obteve apenas a metade da amostra como percepção muito satisfatória. Isto pode significar duas possibilidades: a questão do tempo de espera impactando na percepção geral dos atendidos; ou muitos dos atendidos desconhecem as delimitações e protocolos em relação ao que solicitam no Conselho e, por isso, nem sempre suas expectativas podem ser atendidas mesmo com o esforço da equipe.

E, embora não mencionado pelos respondentes, mostra-se necessário informar que não existe nenhum canal para que os clientes do Coren - MA avaliem os atendimentos realizados. Devendo ser acrescentado que percepções negativas quanto ao item “respostas as solicitações, reclamações e sugestões do atendimento” obteve percentual resultante de insatisfação e satisfação parcial quase empatado ao de muito satisfatório. Por isso, infere-se que são ausentes as medidas efetivas de gestão da qualidade sobre o atendimento na organização objeto de estudo, sendo isto mais um ponto negativo a se destacar.

4.6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

A partir do apresentado nos resultados deste estudo, principalmente quanto ao tempo de espera e à qualidade geral do atendimento que se destoaram como pontos críticos, elencam-se as seguintes quatro medidas necessárias para a melhoria do atendimento no Coren - MA:

- Organização da chamada de senhas por meio de sistema informatizado, que deve ser reativado para otimizar o direcionamento de clientes - cidadãos aos setores necessários;
- Confeção de cartilha sobre os serviços do Coren - MA para os clientes-cidadãos, especificando documentos necessários, prazos, procedimentos, entre outras informações, alinhando-se com o preconizado pelo Decreto nº 9.094/2017, que trata da Carta de Serviços ao Usuário;
- Organização do tamanho e distribuição da equipe de atendimento a partir de estudos quanto aos períodos de maior ou menor demanda;
- Implementação de meio de avaliação dos atendimentos realizados para ser um instrumento de coleta de dados contínuo para análises gerenciais periódicas quanto à qualidade do atendimento no Coren - MA.

Para melhor compreensão de como podem ser adotadas as medidas supracitadas, apresentam-se os procedimentos compilados nos planos de ação dos Quadros 4, 5, 6 e 7.

Quadro 4 – Plano de Ação para organização da chamada de senhas

O quê?	Organizar a chamada de senhas.
Por quê?	O tempo de espera deve ser reduzido e transtornos devem ser evitados.
Onde?	Na recepção do Coren - MA.
Quando?	Assim que liberada a verba necessária pela administração do Coren – MA.
Quem?	Coordenador do setor de relacionamento com usuários.
Como?	Através da contratação de serviços de manutenção de monitor, guichê e instalação de sistema informatizado.
Quanto custa?	Aguardar orçamento de empresa especializada.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 5 – Plano de Ação para cartilha sobre serviços do Coren - MA

O quê?	Confeccionar cartilhas sobre os serviços do Coren - MA.
Por quê?	Porque os clientes devem ser esclarecidos quanto aos serviços oferecidos pelo Coren - MA, o que pode evitar a insatisfação por não correspondência às expectativas criadas pela falta de informação.
Onde?	Coordenação de relacionamento com usuários.
Quando?	Imediatamente.
Quem?	Coordenador do setor de relacionamento com usuários.
Como?	Podem ser digitadas no Microsoft Word e impressas.
Quanto custa?	A definir, caso não seja liberado o uso dos equipamentos do próprio Conselho.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 6 – Plano de Ação para organização da equipe

O quê?	Organizar a equipe de atendimento do Coren - MA em função dos períodos, turnos e horários de maior demanda.
Por quê?	Porque é necessário aumentar a produtividade da equipe e otimizar o fluxo de atendimento que não é uniforme.
Onde?	Em toda a área de atendimento do Coren – MA (balcão e negociação).
Quando?	Imediatamente.
Quem?	Coordenador do setor de relacionamento com usuários.
Como?	Através do estudo estatístico e identificação de períodos e horários com diferentes demandas de atendimento para a formação de um banco de dados, além do treinamento dos funcionários para que sejam multitarefas.
Quanto custa?	Sem custos se for realizado pela própria Coordenação de relacionamento com usuários.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 7 – Plano de Ação para sistema de avaliação de atendimentos

O quê?	Implementar forma de avaliação de atendimentos.
Por quê?	Com o conhecimento da percepção dos clientes, pode-se ter a avaliação contínua dos atendimentos realizados através da contribuição de reclamações e sugestões.
Onde?	No salão de espera.
Quando?	Imediatamente.
Quem?	Coordenador do setor de relacionamento com usuários.
Como?	Com a instalação de uma urna sinalizada com um cartaz e a disponibilização de fichas para preenchimento pelos clientes próximas a esta urna.
Quanto custa?	A pesquisar conforme modelo de urna desejado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A respeito da medida proposta quanto à organização da equipe de atendimento do Coren - MA, ressalta-se que o aumento da quantidade de funcionários efetivos não foi incluído como sugestão devido à contratação de pessoas para a instituição do estudo de campo ficar condicionada à realização de concursos públicos. No entanto, pode ficar como recomendação adicional a análise quanto a todo o corpo de funcionários do Coren - MA, em particular sobre funcionários auxiliares administrativos, para avaliação da possibilidade de disponibilizar um ou mais colaboradores para suporte no atendimento quando necessário.

Deve-se ressaltar também que, embora a organização deste estudo se trate de uma autarquia e, conseqüentemente, é uma instituição com pouca possibilidade de flexibilizar suas rotinas, as medidas sugeridas nos Quadros 4, 5, 6 e 7 são consideradas como viáveis de implementação no Conselho estudado. Por isso, os resultados deste estudo serão entregues à Coordenação de relacionamento com usuários do Coren - MA.

5 CONCLUSÃO

Este estudo se desenvolveu em torno do atendimento do Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão, com vistas a analisá-lo sob a ótica da qualidade. Para isso, houve a descrição da instituição com ênfase sobre a forma e a estrutura do atendimento, além de reunidas as percepções de clientes-cidadãos atendidos no local no que concerne a diversos aspectos. Após isso, houve a discussão sobre os principais pontos positivos e negativos sobre o atendimento do Coren - MA, o que subsidiou a elaboração de propostas de melhorias descritas por meio de planos de ação. Em face do apresentado, consideram-se como alcançados todos os objetivos inicialmente estabelecidos para este trabalho.

Retomando a pergunta norteadora desta pesquisa, elucida-se que o atendimento dos usuários do Coren - MA está sendo satisfatório, porém há ressalvas e resta evidente que o nível de satisfação deve ser elevado numa perspectiva de melhoria contínua para que este se torne muito satisfatório. Isto se deve aos percentuais de satisfação parciais e insatisfações que não podem ser negligenciados para análises mesmo com a maioria dos aspectos obtendo a maior parcela de respostas como percepção muito satisfatória.

Dos resultados obtidos, preponderaram-se entre os pontos positivos a cordialidade dos atendentes, enquanto o tempo de espera entre os negativos. Outro ponto crítico foi a qualidade percebida de modo geral do atendimento, que recebeu o nível de “parcialmente satisfatório” como o seu maior percentual, porém a abstenção elevada impede a confirmação deste fator como o mais crítico.

A necessidade de melhoria na satisfação no atendimento do Conselho estudado fica ainda mais requerida quando se observa os períodos de coleta de dados que promoveram os resultados deste trabalho. A pesquisa abrangeu intervalos dos meses de setembro e outubro de 2018, referindo-se a época de baixa demanda do Coren - MA em relação ao início do ano quando há o pagamento de anuidades.

Sendo assim, recomenda-se que o Coren - MA atue na elevação de satisfação dos clientes - cidadãos para todos os requisitos avaliados, o que pode se desdobrar no aumento da caracterização positiva para a qualidade geral do atendimento. E, para os aspectos mais destoantes como merecedores de atenção e intervenção, entre os quais estão o tempo de espera e a organização de senhas,

acredita-se que a implementação das propostas apresentadas favorecerá essa melhoria.

Levando em consideração as limitações deste estudo, já pode ser dada como sugestão de trabalho futuro a realização desta pesquisa novamente, porém nos meses de janeiro a março, que se referem aos períodos de pagamentos de anuidades pelos profissionais da enfermagem do estado. Desta forma, é fácil vislumbrar que o tamanho da amostra será bem maior, mas deixa-se como recomendação que as abstenções sejam evitadas e que a contribuição voluntária de sugestões seja estimulada.

Para melhor caracterização quanto à qualidade do atendimento no Coren - MA como um todo, mostra-se válido expandir essa pesquisa às unidades da instituição que se localizam no interior do estado. Com isso, pode ser gerada uma comparação entre os procedimentos e estruturas de todas as unidades, bem como a ampliação de oportunidades para propostas de melhorias.

Em face das abordagens teóricas apresentadas neste trabalho, percebe-se que conceituar a qualidade não é tarefa fácil, sobretudo quando esta é aplicada no campo de atendimento em serviços, pois se trata de algo carregado de subjetividade e densamente interligado com os significados de expectativa, percepção e satisfação. Sendo assim, perante a necessidade de gerenciar a qualidade em serviços, gestores devem realizar avaliações frequentes no intuito de evitar falhas e manter ou melhorar desempenhos com o propósito de manter positivas as percepções dos atendidos.

Quanto ao atendimento, compreende-se que pode ser dado como a parte mais importante de uma estrutura de serviços, pois é o contato mais visível que os clientes obtêm da empresa. Devido a esse contato, mostra-se válido suscitar e permitir a colaboração dos clientes em análises de gestão quanto ao serviço e atendimento prestado, pois a consulta dos atendidos é o principal meio de diagnóstico quanto à qualidade em serviços.

Apesar de existir a concorrência como propulsora das ações gerenciais de melhoria contínua para as empresas da iniciativa privada, deve-se destacar que a importância sobre a gestão da qualidade em atendimento também deve ser objeto de enfoque do setor público. Isto não se baseia somente em normas estatais que obrigam a eficiência dos serviços de instituições públicas para a sociedade em geral, mas também pela possibilidade de promover a qualidade de vida e satisfação de funcionários e atendidos, bem como pela contribuição com a desburocratização do

setor, tornando os processos mais céleres e resolutivos, o que pode, de alguma forma, refletir até em redução de tempos e custos.

Por meio deste trabalho, fica evidenciada a importância de realizar pesquisas de satisfação em ambientes de atendimento, pois é a melhor forma de identificar pontos relevantes de análises mais aprofundadas mesmo com o atendimento bem avaliado de modo geral. Ademais, a adoção de questionário, tal como ocorreu nesta pesquisa, mostrou-se como um procedimento relativamente simples e de baixo custo, porém bastante estratégico para organizações com pouca autonomia gerencial, como são as do setor público. Posto isto, fica como sugestão a adoção frequente desse formato de avaliação não só no Coren - MA, mas também em demais instituições públicas que almejam a melhoria do atendimento prestado.

Em vista das clarificações teórico-práticas permitidas por esta pesquisa quanto à qualidade e atendimento, importa destacar a alta relevância do estudo da qualidade em serviços para os futuros profissionais administradores, mesmo que estes se tornem colaboradores de instituições públicas, como os Conselhos de regulação profissional. No mais, este trabalho foi uma oportunidade de vivenciar essa experiência de análise sob o prisma da qualidade que tenderá a ser cada vez mais exigida no futuro à medida que o mercado se torna mais competitivo.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende - RJ, 30-31 out. a 01 nov. 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em: ago. 2018.

ALENCAR, T. C. S. B. D.; RODRIGUES, M. N. D.; FIGUEIREDO, F. J. S. **A qualidade no serviço público**. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 3-6 out. 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf>. Acesso em: set. 2018.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia Científica**. Cengage Learning, 2016.

BARATIERI, N. A. **Serviço público na Constituição Federal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. Tradução técnica: Cristina Bacellar; Revisão técnica: Ana Akemi Ikeda e Marcelo Barbieri Campomar. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: out. 2018.

_____. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm>. Acesso em: out. 2018.

CARPINETTI, L. C. R. GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, M. M. Histórico da gestão da qualidade. Capítulo 1. p.1-23. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. [Coord.] **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2012. (Série ABEPRO).

CASTRO, E. A. A Importância da Qualidade do Atendimento na Prestação de Serviços no Setor Público **Id on Line Rev. Mult. Psic.** v.12, n. 41, p. 470-484, 2018. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1210/1855>>. Acesso em: nov. 2018.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo Cortez, 2018. [livro eletrônico]

CIERCO, A. A. Qualidade nos processos de serviços. In: NOGUEIRA, J. F. [Org.] **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM. **O Coren - Ma**, 2015. Disponível em: <<http://www.corenma.gov.br/2015/o-coren-ma/>>. Acesso em: ago. 2018.

COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. **Gestão de operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2017. [recurso eletrônico].

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, edição especial, 2013. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>>. Acesso em: ago. 2018.

EGG, R. F. R. **Ética nas organizações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ERDMANN, R. H. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Tradução: Scientific Linguagem Ltda. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREITAS, D. O. et al. A verificação da qualidade percebida pelos usuários em relação a prestação dos serviços dos agentes públicos: um estudo de caso em uma organização pública federal. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 6, n. 11, p. 19-36, 2014. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3091/pdf_26>. Acesso em: set. 2018.

GABARDO, C. M. et al. A motivação e sua influência na qualidade de atendimento: um estudo de caso em uma autarquia no estado do Paraná. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 15, n. 1, p.27-66. 2017. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/download/178/132>>. Acesso em: out. 2018.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HORA, H. R. M.; MOURA, L. A. T.; VIEIRA, G. B. S. Análise da qualidade de serviços de um *shopping center*, na percepção dos clientes internos. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 2, n. 2, p. 126-138, Jul./Dez. 2009. Disponível em: <<http://www.fmepro.org/ojs/index.php/rpe/article/view/141/72>>. Acesso em: out. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, D. F. A.; DUARTE, E. N. Qualidade nos serviços de informação ao público: Estudo na Unidade de Saúde da Família de Mangabeira - João Pessoa-PB. **Biblionline**, João Pessoa, v. 8, n. esp., p. 92-108, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/viewFile/14194/8101>>. Acesso em: set. 2018.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

OLIVEIRA, A. M. **A gestão da qualidade como um diferencial nas organizações: um estudo sobre as empresas de móveis em Petrópolis**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12-13 ago. 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_2136.pdf>. Acesso em: out. 2018.

OLIVEIRA, E. G. et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 999-999, jan./dez., 2009. Disponível em <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/download/219/176>>. Acesso em: out. 2018.

OLIVEIRA, O. J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PELLISSARI, A. S. et al. Aplicação e Avaliação do Modelo Servqual para Analisar a Qualidade do Serviço. **Revista Científica Internacional**, Edição 23, v. 1, artigo n. 1, Out./Dez., p.1-24, 2012. Disponível em: <<http://interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/219/216>>. Acesso em: out. 2018.

QUEIROZ, E. K. R. **Qualidade segundo Gravin**. São Paulo: Annablume, 1995.

ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M. Qualidade em Serviços. Capítulo 11. p.327-350. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. [Coord.] **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2012 (Série ABEPRO).

SANTOS NETTO, M. FREITAS, A. L. P. Proposta de modelo para mensuração da qualidade dos serviços prestados por pequenas empresas de usinagem e manutenção industrial. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 78-100, jan./mar. 2015. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1710/1241>>. Acesso em: nov. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA NETTO, L. P. **A melhoria da qualidade do serviço público como direito do cidadão**: um estudo voltado a utilização da ISO 9001:2008 na Manaus Previdência. 86f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade**: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

YAMADA, T. T. et al. **Posicionamento estratégico da qualidade**: estudos de casos em empresas brasileiras de saúde. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 13-16 out. 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_257_26747.pdf>. Acesso em: set. 2018.

ZEITHAML, V. E.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **A excelência em serviços**. Tradução: Cecília Bartaloti. São Paulo: Saraiva, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Informações pessoais

Sexo:

Feminino Masculino

Faixa etária:

18 a 25 anos 36 a 45 anos 56 a 65 anos
 26 a 35 anos 46 a 55 anos Acima de 65 anos

Categoria profissional:

Enfermeiro Auxiliar de enfermagem
 Técnico de enfermagem Cidadão

Tempo de atuação profissional:

Menos de 1 ano Entre 5 a 10 anos Entre 20 a 25 anos
 De 1 a 2 anos Entre 10 a 15 anos Mais de 25 anos
 Entre 2 a 5 anos Entre 15 a 20 anos

Você se sente representado pelo COREN-MA? Sim Não

Grau de sua satisfação

Tempo de espera para ser atendido.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Tempo de atendimento.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Educação e cordialidade dos funcionários do setor de atendimento.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Habilidade dos recepcionistas.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Fornecimento de atenção individualizada.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Resolução do solicitado no Coren – MA.

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Respostas as solicitações, reclamações e sugestões do atendimento?

Muito satisfatório Parcialmente satisfatório Indiferente Insatisfatório

Condições de limpeza e conservação do ambiente?

() Muito satisfatório () Parcialmente satisfatório () Indiferente () Insatisfatório

Como avalia, de modo geral, a qualidade percebida no atendimento recebido?

() Muito satisfatório () Parcialmente satisfatório () Indiferente () Insatisfatório

Sugestão para o setor de atendimento?

_____ (opcional)

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO

São Luis; 28 de Agosto de 2018

Ofício nº011/2018

Assunto: **Coletas de dados e informações para fins científicos e acadêmicos**

Eu, **MAYRA CRISTINA ALVES CARVALHO, CÓDIGO: 201420749**, concludente do Curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, venho por meio deste documento, solicitar autorização para coleta de dados e informações do **Conselho Regional de Enfermagem do Maranhão**, com a finalidade de desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso como o seguinte tema: **“Qualidade do atendimento prestado ao cliente - cidadão”** orientado pela professor Prof. Celso Machado dos Santos Junior.

Informo que todas as informações coletadas serão mantidas em sigilo, que os procedimentos a serem realizados são apenas para fins científicos e acadêmicos.

Contando com a colaboração dos responsáveis por esta empresa e estes contribuírem com a construção do conhecimento para educação superior, agradecemos a oportunidade.

Mayra Cristina Alves Carvalho

Aluno

Prof.ª Msc. Maria das Graças Corrêa Mendes
Diretora do Curso de Adm. Presencia

CCSA/UEMA
Mat: 70359
Diretora do Curso de Administração da UEMA

Patrick Jonatha Costa Gomes
Autorização:

Patrick Jonatha Costa Gomes
Presidente
COREN-MA nº 122493-ENF