

Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo

Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira^{1,2,3} Prof^a. Dra. Regina Cleide Teixeira^{1,2,3} Rejane Assunção Sousa¹
rclidean@uol.com.br ivandi@uol.com.br irteixei@uol.com.br

1 Universidade Federal do Pará – Centro Sócio Econômico – Belém, PA, Brasil.

2 Faculdade do Pará – Curso de Administração - Belém, PA, Brasil.

3 Faculdade de Estudos Avançados do Pará - Curso de Administração - Belém, PA, Brasil.

RESUMO

Neste estudo, buscou-se identificar os elementos que constituem o campo estratégico direcionado para a qualidade dos serviços. Sejam eles: competência gerencial, estimativa dos custos de qualidade, avaliação da expectativa e percepção do cliente em relação ao serviço prestado, identificar e corrigir as falhas comumente observadas nos procedimentos efetuados. Todos fatores inerentes à organização que prioriza o cliente em todos os procedimentos necessários à efetivação do serviço. Portanto, a melhoria do atendimento em serviços depende da atenção que é dispensada às suas características e onde se poderá implementar as técnicas de qualidade da melhor forma.

Palavras-chave: qualidade dos serviços, competência gerencial, custos de qualidade.

1- INTRODUÇÃO

Pelo que se pode observar nas tendências da moderna gerência, o cliente é o foco de todo o esforço de uma organização; não é para menos, dele depende a sobrevivência da instituição, nele a mesma buscará motivação para satisfazê-lo da melhor forma. É justamente essa melhor forma que chamamos de qualidade.

Se a instituição que presta serviço ao público, não atentar para as variáveis que determinam a preferência deste, dificilmente sairá da estagnação ou permanecerá por muito tempo no mercado, pois pior que um cliente mau atendido é um concorrente que sabe disso e faz uso. Da mesma forma, se a qualidade em qualquer organização deve estar presente, numa prestadora de serviço ela deve ser visceral. Atender bem ao cliente é garantia de lucratividade, novos clientes, confiabilidade, competitividade, eficiência, profissionalismo e sobre tudo respeito ao consumidor.

Imagine agora o inverso de cada um desses aspectos. Parece absurdo mas ainda existem empresas que andam na contra-mão da qualidade, subestimam e desmerecem sua clientela. É justamente nesse aspecto que percebemos a arena que se tornou o mercado, principalmente no que tange a conquista de clientes através da qualidade, pois no final dessa disputa identificamos seus três participantes: uma empresa anacrônica eliminada, um concorrente aniquilador de empresas desse tipo e um cliente sensivelmente agradecido.

1-DEFINIÇÃO

Seguramente já nos defrontamos com inúmeras definições de qualidade. Em síntese todas convergem para a valorização do cliente, através de sua satisfação com o produto ou serviço que utilizar e que estes para isso devam constituírem de todas as características

desejáveis por esse cliente, características essas por sua vez, capazes de serem instituídas pela empresa.

Descobriu-se que a qualidade pode fazer a diferença, conquistar o cliente, garantir lucros e permanência no mercado. De tal sorte a qualidade da maneira como a conhecemos aliada ao serviços constitui-se numa ferramenta capaz de realmente fazer a empresa se destacar em seu mercado de atuação. Segundo Phillip Kotler, assim define-se serviços:

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não está vinculada a um produto físico. (KOTLER. 1998. p.412).

A qualidade em serviços segundo Luiz Henrique Corrêa e Irineu Gianesi, pode ser definida da seguinte forma :

Qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedidas por sua percepção do serviço prestado. (CORRÊA & GIANESI. 1994).

2- CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SERVIÇOS

Os Serviços podem ser baseados em máquinas e equipamentos (máquinas de venda, lava-jatos, digitação de trabalhos), onde esses instrumentos tangíveis levam a execução do serviço em si e em pessoas que podem ser inexperientes ou profissionais especializados. Nesse último aspecto os serviços se mostram em seu pleno caráter intangível, pois, as habilidades das pessoas envolvidas é que fará o serviço se efetivar.

2.1- INTANGIBILIDADE

São as intangibilidades, que farão com que o fornecedor tente tornar tangível a abstração em que já se consiste o serviço. Em razão disso, ele busca tornar mais visível ao cliente sua qualidade, atribuindo-lhe segundo Kotler, características bastante concretas como:

- **Localização:** Se o prestador de serviço pretende relacionar a empresa com a agilidade, por exemplo, os espaço físico deverá corresponder com vias livres de passagem, isto é, um layout planejado para a melhor circulação de pessoas ou materiais.
- **Funcionários:** Tal qual o espaço físico, estes também deverão ser eficiente sendo o mais velozes possível e na quantidade certa dentro da empresa.
- **Equipamentos:** Os mais ágeis e modernos, materiais de comunicação tecidos e fotos, comunicação visual e sugestiva, indicando movimento e velocidade.
- **Símbolos:** Que assumam formas ou personagens que expressem qualidade.

A Qualidade de Procura é uma característica bastante ligada aos produtos, pois seus diversos aspectos podem ser avaliados antes da compra, os serviço entretanto, possuem a Qualidade de Experiência, onde o consumidor poderá avaliá-lo somente após a compra e ainda Qualidades Credenciais, onde até mesmo depois de utilizar o serviço encontra dificuldades em avaliar. Nesse sentido, o que se diz a respeito ou qual o conceito deste serviço na opinião de consumidores que já o utilizou, parece determinante no momento de optar por este ou aquele serviço verifica-se então sua credibilidade na praça.

2.2- INSEPARABILIDADE

Nos serviços não existe um processo longo de elaboração do resultado final, como no caso dos produtos. O fornecedor de serviços e o cliente estão inseridos no processo onde este

último obtém um benefício que lhe é ofertado pelo primeiro. Ao contrário da formação de um bem físico, nos serviços seus funcionários estão frente a frente com o cliente, a produção e o consumo são realizadas simultaneamente. Isso faz com que o aspecto do controle da qualidade de serviços, seja de difícil avaliação, pois não há um interim entre o prestador e o cliente para ser analisados e corrigida qualquer falhas. Por isso elas devem fundamentalmente serem prevenidas.

2.3-VARIABILIDADE

Assim os são definidos por dependerem de pessoas para realizá-los, sendo que estas mudam de acordo com as circunstâncias internas e externas a elas. Para minimizar estes efeitos e garantir a qualidade, os prestadores de serviço devem investir substancialmente em treinamento e seleção de pessoal, para que como consequência seja verificada a padronização em qualquer unidade daquela empresa, conquistando a clientela. Bom atendimento sempre e em todo lugar.

2.4-PERECÍVEIS

Os serviços não são estocáveis. Como exemplificou Kotler “Alguns médicos cobram de seus pacientes o horário quando eles não comparecem à consulta marcada, porque o valor do serviço existiu apenas naquele momento” . Não se pode “guardar a lavagem de um carro”, se o cliente não tiver a necessidade e ir até o lava-jato, o serviço simplesmente nunca existiu.

3-FATORES QUE COMPROMETEM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A qualidade no serviços muitas vezes é comprometida por fatores que em primeira instância se mostram prioritários em detrimento do nível de qualidade que se poderia desejar.

- 1-Foco errado na busca de produtividade:** O corte de custos para o alcance da produtividade pode diminuir a personalização e a qualidade de atendimento. A fim de aumentar a produtividade, um médico que trabalha para convênios de saúde, passa a atender maior número de pacientes, dedicando menos tempo a cada um deles.
- 2-Cliente pouco comprometido:** Os clientes muitas vezes tornam-se menos exigentes, porquê estão constantemente recorrendo a serviços de qualidade inferior, muitas vezes por falta de opção. Poucos deles possuem o hábito de reclamar.
- 3-Acomodação do prestador de serviços:** Em alguns casos a baixa concorrência acomoda o empresário. Não há nada que o force a melhorar, o seu mercado de qualquer modo está garantido (segundo sua concepção).

Em decorrência desses fatores o prestador de serviços atento, poderá vislumbrar nas falhas de qualidade, uma oportunidade. Verifica-se, então a íntima relação entre as EXPECTATIVAS do cliente e a PERCEPÇÃO deste, quanto ao serviço prestado. Esses fatores representam uma oportunidade latente e por isso mesmo devem ser cuidadosamente analisados pelo prestador de serviços.

4-OCLIENTE AGINDO DE ACORDO COM SUA EXPECTATIVA E PERCEPÇÃO

O comportamento do cliente quanto suas expectativas e percepção do serviço, sofre influência dos seguintes aspectos ligados à qualidade:

Tabela 1: Apectos da Qualidade de Serviços Avaliados pelos Clientes

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários sem prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades do cliente, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
Custo	Fornecer serviços a baixo custo.

Fonte: CORRÊA, Luiz Henrique; GIANESI, Irineu G.M.. Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços. In: ———. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo : Atlas, 1994 – p.195-207

Face a importância deste levantamento de impressões do cliente relativa à empresa como determinante na postura de excelência que esta pretende seguir, apresenta-se no quadro abaixo o modelo de Qualidade de Serviço e as lacunas que podem interferir no processo de busca da qualidade.

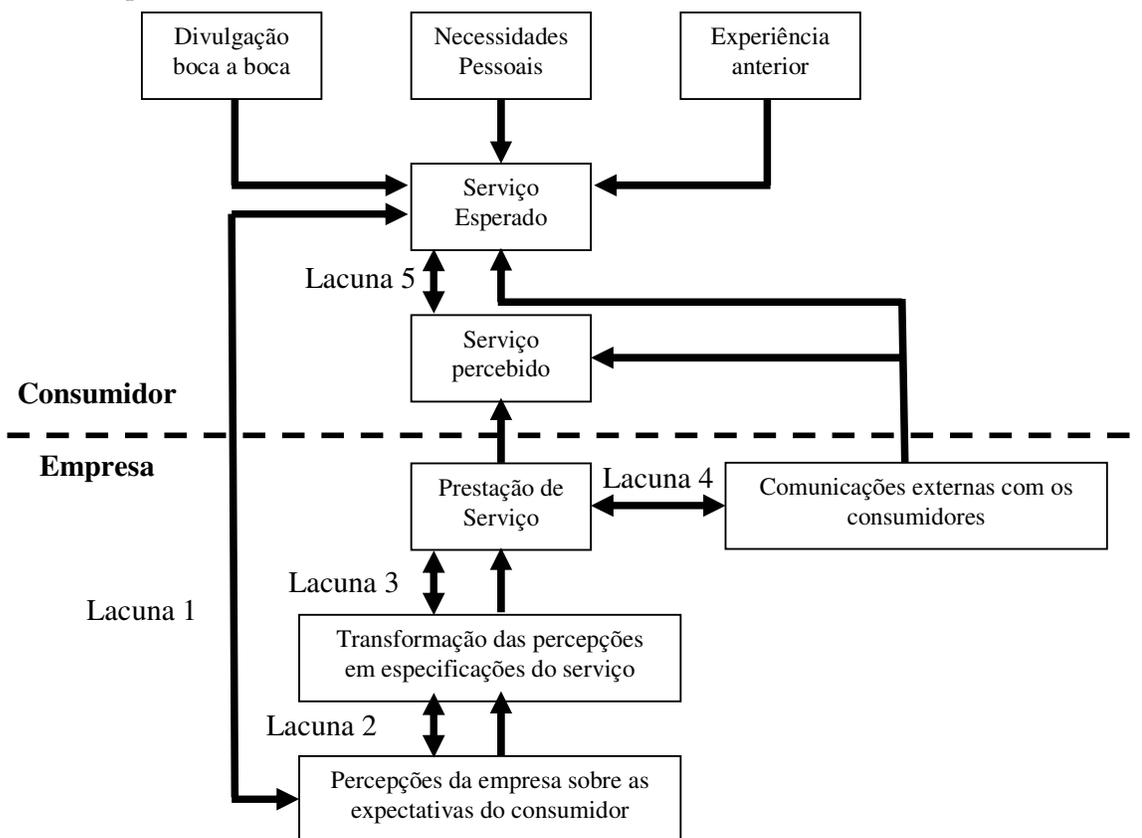


Figura 1: Modelo de Qualidade em Serviços

Fonte: PARASURAMAN, A., ZETHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 44, Fall 1985. APUD Philip Kotler (1998 p.412)

As mesmas lacunas são também chamadas por Luíz Henrique e Irineu Giancesi, de GAP, eles representam falhas no processo da prestação de serviço. É o que o prestador deve identificar e corrigir, para que não seja perceptível ao cliente os desvios na qualidade.

- **Lacuna 1- Falha na Percepção Gerencial:** Nem sempre os gerentes estão atentos as reais expectativas dos clientes , no que diz respeito a qualidade.

Medidas Corretivas:

-Focar melhor qual o seu cliente. Pesquisar quantitativa e qualitativamente as expectativas do cliente, de forma regular pois, até as expectativas mudam com frequência.

-Saber o que significa qualidade para o cliente, quais os critérios que o satisfazem: flexibilidade, segurança, atendimento, credibilidade etc.

-Abrir canais de comunicação. Trazer o cliente para mais próximo da empresa, deixá-lo livre para sugerir e reclamar.

-Eliminar os elevados níveis de autoridade, gerentes e funcionários precisam estar cada vez mais próximos para detectar os desejos dos clientes e suas colocações .

- Atuar no treinamento de seu pessoal, ampliando a via de comunicação com o cliente e seu funcionário.

- **Lacuna 2- Especificação da Qualidade do Serviço:** Não basta identificar as necessidades da clientela, é preciso detalhá-la a fim de obter a real maneira de oferecer o serviço e satisfazer o consumidor.

Medidas Corretivas:

-Elencar os fatores inerentes a necessidade total do cliente, descobrindo as prioridades. Para o atendimento total do cliente algumas das especificações são priorizadas, o que não quer dizer que apenas estas sejam suficientes. As especificações secundárias devem ser também identificadas e dada sua adequada atenção.

-Análise do ciclo do serviço. Verificar todas as etapas da prestação do serviço, segundo o ponto de vista do cliente.

- **Lacuna 3 – Falha na Prestação de Serviço:** Muitas vezes as especificações do serviço estão plenamente identificadas, porém, o atendimento em si do serviço deixa a desejar.

Medidas Corretivas:

-Adequação do Processo às expectativas do cliente. Identificar e analisar os instrumentos de acesso ao cliente . O contato a ser estabelecido, a maneira de aproximar-se e o estilo de atendimento deve adequar-se às expectativas do consumidor.

-Adequação da tecnologia ao trabalho. Escolher o que há de melhor em artefatos tecnológicos para propiciar a satisfação do cliente.

-Estabelecimento de padrões; é necessário fixar modelo de operacionalização para orientar os funcionários sem comprometer a flexibilidade e autonomia.

-Definição de medidas de desempenho; avaliar o funcionário quanto sua participação na satisfação do cliente, visando sempre ampliar sua capacidade de alcançar os objetivos com a maior qualidade possível.

-Utilização de ferramentas de análise da qualidade; meios pelos quais se possam medir os níveis de qualidade já conquistados (Curva ABC, Gráficos de Controle Histogramas Etc.)

- **Lacuna 4- Gap na comunicação externa com o cliente**, não pode-se criar expectativas no cliente, cujas quais não se pode corresponder. Da mesma forma é arriscado menos do que o cliente espera por saber que abaixo disso poderá corresponder, isso porquê a baixa expectativa do cliente seria resultado de não sentir-se atraído. Em razão disso, busca-se o equilíbrio exato entre o atrativo e possibilidade de atendimento.

Medidas Corretivas

- Coordenação entre marketing e operações. Nos serviços o marketing está diretamente ligado às operações, visto o seu caráter da inseparabilidade, pois existe a comunicação direta com o cliente.

-Formação de expectativas coerentes; Não se deve formar expectativas além das que as operações podem realizar. A propaganda responsável pela formação das expectativas do cliente a respeito do serviço, motivo pelo qual o que se faz deve estar de acordo com o que se anuncia.

-Comunicação durante o processo; Observar atentamente durante o processo possíveis falhas, para isso deve-se estimular a comunicação entre o cliente e a prestadora do serviço durante a execução do atendimento, a fim de corrigir as expectativas e/ou percepção do serviço prestado.

- **Lacuna 5- Falha na Percepção do Cliente.** Resultante dos gaps de 1 a 4, esta falha ocorre quando o prestador de serviços não identifica corretamente as expectativas do cliente (Lacuna 1), especifica então (de acordo com sua concepção), a forma que atenderá melhor o cliente (Lacuna 3), desencorajando as expectativas já criadas no cliente (Lacuna 4). Por fim o cliente pode perceber o serviço de forma diferente da que foi intencionada, Kotler exemplifica : “ o médico pode visitar o paciente para demonstrar cuidado, mas o paciente pode interpretar isto como indicação de que algo realmente está errado”.

5-CUSTOS DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Os custos sempre foram uma obstinação para qualquer empresa, com a qualidade não poderia ser diferente. Desde de que os conceitos qualidade começaram a disseminar-se na área de gestão, sempre foi reforçada sua possibilidade de elevar os custos (ainda que a intenção sempre tivesse sido de evitar com a qualidade custos maiores). Dessa forma o controle de qualidade associou-se as inspeções dos resultados do produto ou serviço.

A inspeção, entretanto era encarada como uma divisora de águas, entre o que é o bom e o que não serve. Se fixava na fase final do processo, onde os produtos ou serviços já haviam sido consumidos, a verdadeira causa era encoberta pelo problema em si. Custo de Qualidade tornou-se sinônimo de inspeção e tudo o que fugia aos moldes idealizados de qualidade era responsabilidade de quem inspecionava e não de quem executava o trabalho. Para que nada fugisse ao desejado então, era preciso investir bastante no controle (aumento no número de inspetores e outros custos associados a inspeção) daí concluiu-se que custava caro investir em qualidade.

Esse posicionamento tradicional diante da inspeção, como garantia de baixos custos, foi considerada insuficiente nos conceitos da qualidade total. Seria mais adequado aliar ao estudo de custos, três novas concepções: Custos de Prevenção, Custos de Falhas Internas e Custos de Falhas Externas.

Tabela 2: Tipos de Custos de Qualidade

Tipos de custos de qualidade	Exemplos em serviços
<p>Custos de Prevenção</p> <p>Custos de todas as atividades que visam impedir, preventivamente, os erros que ocorrerem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Manutenção preventiva de equipamentos de processo • Desenvolvimento de implantação de auditorias do sistema de qualidade • Avaliação e desenvolvimento de fornecedores • Desenvolvimento e Implantação de auditorias do sistema de qualidade • Aferição de instrumentos de medição • Desenvolvimento de sistemas à prova de falhas
<p>Custos de Inspeção</p> <p>Custos de todas as atividades que visam checar se erros ocorreram, depois de a atividade, serviço ou produto Ter sido executado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeção e testes de material comprado • Inspeção e testes ao longo do processo • Inspeção e teste do resultado do serviço prestado • Operação de sistemas de controle de processo • Sistema de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente
<p>Custos de falhas internas</p> <p>Custos de todas as atividades que visam lidar com erros que ocorreram, e foram detectados enquanto o cliente ou seu bem ainda estão na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refazer de imediato um serviço mau prestado • Refugos e retrabalhos em bens do cliente ou bens facilitadores • Compensações imediatas ao cliente por falhas na prestação do serviço • Reorganizar processos e procedimentos após a falha • Negócios perdidos enquanto corrigindo a falha • Diagnóstico das causas das falhas • Custos com recuperação do cliente
<p>Custos de falhas externas</p> <p>Custos de todas as atividades que visam lidar com erros que ocorreram e foram notados depois que os serviços foram prestados a o cliente ou o bem já deixou organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do serviço • Retrabalho e re-serviço • Responsabilidades civis por falhas no serviço prestado • Gerenciamento de reclamações • Perda de fidelidade do cliente, afetando futuros negócios • Testemunho desfavorável do cliente insatisfeito a outros clientes potenciais

Fonte: CORRÊA, Luiz Henrique; GIANESI, Irineu G.M.. Qualidade e Melhoria dos sistemas de Serviços. In: ———. Administração Estratégica de Serviços. São Paulo : Atlas, 1994 – p.195-207

A prevenção e inspeção são categorias que estão sob total controle da prestadora de serviços. As outras duas, falhas internas e externas são na verdade consequências das decisões estabelecidas nas duas primeiras. Com isso a qualidade total tenta evidenciar que quanto mais se aplica os esforços nos custos de prevenção, menos se gastará com resultados negativos, pois estes simplesmente não teriam razão de existir, se suas causas já estivessem sido identificadas e eliminadas no início do processo.

A mentalidade tradicional de que era permitido até 3% de falhas ou produtos defeituosos, foi severamente criticada pela abordagem da qualidade total, por esta não admitir que não se busque a total extinção das causas dos defeitos, eliminando por completo os custos que este tipo de atitude acarretaria à empresa. Concluiu-se então que se nas manufaturas já haveriam de ser considerados níveis de produtos defeituosos inaceitáveis, o que se dizer dos serviços, visto que em alguns deles a falha percebida pelo cliente (mesmo que pequena diante dos demais resultados), corresponderia ao comprometimento total da moral da prestadora de serviços perante sua clientela e a concorrência. Luiz Henrique Corrêa e Irineu Giansi, observaram: "... imagine uma enfermeira que fizesse seus superiores satisfeitos com seu trabalho porquê ao longo de um ano ela só derrubou 1% dos recém-nascidos que carregou. Difícil imaginar."

Desse modo, nível zero de aceitabilidade dos defeitos é o único que se pode admitir, a exemplo das companhias aéreas e bancos alguns serviços não devem aceitar nenhum nível de irregularidade, senão zero.

6-ARGUMENTAÇÃO GERENCIAL DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

- **Conceito Estratégico:** Para o prestador de serviços é mister oferecer o serviço do mais alto nível. Sabe-se da obsessão que esses empresários destinam ao cliente, desenvolvendo estratégias exclusivamente para satisfazer as necessidades dos mesmos. Eles sabem que devem conhecer seu cliente e o que desejam, para delinear todos os propósitos do serviço. Munindo-se de todas as informações necessárias para isso.
- **Histórico do Comportamento da Alta Administração com Qualidade:** Os conceitos de qualidade devem ser inerentes à cultura da empresa. O comprometimento deverá ser total, a base para a articulação de todas as outras decisões. Mesmo que os rendimentos financeiros, por exemplo, não sejam conquistados como o desejado, a qualidade não poderá ser penalizada por isso.
- **Padrões Elevados de Qualidade:** Os melhores prestadores de serviço são aqueles "obcecados" já citados. Estabelecem padrões elevados de qualidade e buscam incessantemente alcança-los fixando categorias para classificação de serviços como regulares ou excelentes com índices de 100% de qualidade sem ocorrência de efeitos adversos.
- **Sistema para Monitoração do Desempenho do Serviço:** Medindo o desempenho de seus serviços na satisfação do cliente, a empresa poderá descobrir sua posição em relação ao cliente e a concorrência. Em geral parte-se de uma pesquisa que reúne todos os aspectos ligados ao serviço. Dependendo dos conceitos que são eleitos pelo cliente a empresa deverá está preparada para possíveis reavaliações de valores e programas já estabelecidos.

CONCLUSÃO

Nunca o termo: "O cliente tem sempre a razão", foi tão valorizado nas organizações como hoje e estas jamais foram as mesmas desde que a qualidade total veio clarear as até então obscuras vias que levam a melhoria nos serviços.

Para o cliente maduro, não há meio termo, ele sabe que é o rei no mercado e fará uso de seus direito e do privilégio de escolher sempre o melhor. É por isso que se busca ser o melhor, para merecer a atenção e credibilidade de nosso cliente. Mante-lo é outro desafio, implica sedimentar a conquista; depois da abordagem inicial o namoro e depois deste as juras de amor eterno. Assim somos ou deveríamos ser com nossa clientela, sempre galantes e qualificados para satisfaze-la.

Ao final deste estudo, concluímos que existem “armas de sedução” para alcançar o cliente. Para tanto torna-se fundamental conhecê-lo, saber o que deseja, compreender sua percepção ao nosso serviço, ouvi-lo, treinar nosso pessoal para a comunicação direta, dentre outros. São todos componentes de uma artilharia pesada que chamamos de Qualidade.

Desse modo, apesar das apuradas pesquisas e evolução tecnológica a respeito do de qualidade, na ótica do cliente, basta que tanto empenho se espelhe no sentido daquelas boas e velha máximas do bom atendimento; “Seja Bem Vindo” e “ Volte Sempre” .

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CORRÊA, Luíz Henrique; GIANESI, Irineu G.M. Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços. In:———. *Administração Estratégica de Serviço*, São Paulo : Atlas.994 – p.195-207

CRAVID, Altina Bandeira; BAÛ, Arlete; LIMA, Eugênia Ferreira Tavares et al. *A Satisfação do Cliente: Como alcançar a excelência através do cliente*. Belém, 2000. Trabalho Acadêmico (Graduação em Administração) – Centro-Sócio Econômico, Universidade Federal do Pará.

GIL, Antônio de Loureiro. *Qualidade Total nas Organizações -Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica de Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*. São Paulo: Atlas.1992

KOTLER, Philip. Administração de Empresas de Serviços e Serviços de Apoio ao Produto. In:———. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1998 . p.411-429.

PALADINE, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade*, São Paulo : Atlas.1994

PARASURAMAN, A., ZETHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 44, Fall 1985. APUD Philip Kotler (1998 p.412)