

Fatores de Qualidade Operacionalizados na Percepção dos Clientes Internos: Um Estudo de Caso em uma Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica

Tania Regina F. V.
Dias

Norma Sueli Martins

Claudia de Souza
Brasil

Sabrina Cristina
Fantezia Alves

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

RESUMO

A excelência em serviços é uma arte. É o pessoal, a informação, o equipamento, as instalações, porém, mais do que tudo, é o processo criativo. Existe hoje uma crescente tendência a conscientização de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Diante deste contexto, esta pesquisa se preocupou em analisar os fatores de qualidade operacionalizados segundo a percepção dos clientes internos em uma Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica. Utilizou-se metodologia de abordagem qualitativa com aplicação de questionário aberto em entrevista face a face. As respostas obtidas foram tratadas com análise de conteúdo. Os resultados do estudo revelaram onze fatores de qualidade operacionalizados do ponto de vista do cliente interno. Dentre estes, os fatores: “Gestão administrativa”, “Satisfação do cliente”, “Padronização do Serviço” e “Transparência nas informações ao cliente”, indicam serem os mais importantes para o gerenciamento desta prestação de serviços e representam 66,34% no julgamento dos clientes internos (funcionários/estagiários). Outros dois fatores: “Iniciativa e Criatividade”, apesar de não terem um peso significativo no total das respostas, os mesmos são importantes para a gerência, dado que, foram citados pelos clientes internos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Cultura de Serviços. Fundação. Cliente interno.

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento dos clientes como pessoas que buscam soluções para problemas é fundamental para a viabilidade de uma empresa a longo prazo.

Conquistar e manter os clientes é a chave para o crescimento e para os lucros, porém, isso exige empregado dedicado e uma operação bem concebida.

Na era do conhecimento, há uma nova maneira de estruturar a organização. Seus recursos estratégicos são: informação, conhecimento e criatividade. Mudanças no cenário econômico, como intensificação da competição, o processo de desregulamentação e a emergência da nova economia de serviços, trouxeram mudanças nos valores da sociedade levando as mudanças nos valores fundamentais do convívio social. Existe um compromisso das organizações com a qualidade e com a excelência de serviços.

Os clientes percebem os serviços em termos da qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços ZEITHAML e BITNER (2003). A satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, e torna-se importante que esta fique mais consciente e atenta aos seus clientes internos. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo, analisar os fatores de qualidade operacionalizados na percepção dos clientes internos (funcionários/estagiários) de uma Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e

Tecnológica. Hoje é importante entender como eles percebem, e o que é para eles, a qualidade na prestação de serviços.

2. GESTÃO E MARKETING EM SERVIÇO

Para GRÖNROOS (2003), serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos

e/ou sistema do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Devido as diversas características das operações de serviços, entre elas intangibilidade, a simultaneidade de produção e consumo e a heterogeneidade, gerenciar serviços é diferente de gerenciar a produção de bens.

A experiência do cliente determina a percepção de qualidade, que é a medida de satisfação da experiência como um todo. Garantir a coerência entre as estratégias de marketing e operações, visando à prestação de serviços que atendam às expectativas do cliente, cria valor. Valor é o que os clientes buscam nos produtos, serviços ou fornecedores. O valor só é criado se o produto ou serviço tem a capacidade de satisfazer às necessidades e desejos de um cliente, *eficácia*; e, se há um custo mínimo para o cliente, medido em dinheiro, tempo ou esforço físico para receber esse valor, *eficiência*.

Além dos tradicionais quatro Ps: **produto, preço, praça e promoção**, as autoras, ZEITHAML E BITNER (2003), sugerem que em prestação de serviços adicionem-se três outras variáveis: **pessoas (participantes)**, todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução e que influenciam as percepções do cliente, incluindo os funcionários da empresa e outros clientes no ambiente de serviços; **evidência física**, o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço; e **processo**, os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades, através do qual o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços. As variáveis se justificam, por serem serviços, processos essencialmente intangíveis e os consumidores costumam buscar “pistas”, indicador tangível, que os auxiliem a entender a natureza da experiência do serviço.

3. GESTÃO DA QUALIDADE E A CULTURA DE SERVIÇO

Serviços são inerentemente relacionais. São as pessoas que fazem acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços. Um encontro de prestação de serviço no qual o cliente interno interage com o cliente externo é um processo.

A implantação de um programa de qualidade total nas organizações, “constitui um conjunto de ações de cunho comportamental, centrado nos recursos humanos, através de educação e treinamento, a fim de contemplar conhecimento, habilidade, comprometimento e mudança de atitude dos funcionários” SALINAS (1993).

- A Importância da Cultura de Serviço

A cultura é um contexto social baseado na qualidade de serviço que age para influenciar o comportamento e as relações de trabalho das pessoas de tal forma que trabalhem visando o valor comum da superioridade de serviço ALBRECHT (1992). É a mensagem básica de serviço que deve existir para permitir aos indivíduos o comprometimento pessoal necessário com a qualidade dos serviços a ser prestado ao cliente.

Segundo ALBRECHT e LAWRENCE (1992), qualquer pessoa que esteja em contato com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. “Os valores compartilhados pelas pessoas de uma organização e as normas preponderantes são os fundamentos da cultura. (...) constituem diretrizes para os funcionários no desempenho de suas tarefas diárias” GRÖNROOS (2003).

Para BERRY (2001) existem sete valores essenciais que sustentam o alto desempenho da organização formando a base de sucesso contínuo das empresas: a **Excelência** – surge do sucesso sustentável ao se insistir em normas extremamente elevadas ao operar o negócio. A **Inovação** – modifica o que existe para algo melhor. É a principal ferramenta para se atingir a

excelência. Os valores da inovação e da excelência estão fortemente vinculados. A **Alegria** – onde os lucros são apenas partes da equação do sucesso. É elevar o espírito humano, fazer florescer integralmente o potencial humano, celebrar a conquista (isso também faz parte do sucesso). **Trabalho em equipe** – pessoas dispostas reunindo seus recursos por um propósito comum. É um meio importante para enriquecer a qualidade de vida dos funcionários no trabalho. **Respeito** – aos clientes, funcionários, fornecedores e outros parceiros de negócios. Respeito à comunidade. Consiste em confiança, sensibilidade, saber ouvir e fidelidade. **Integridade** – valorização da honestidade. É atuar de forma justa não apenas como o meio correto de competir, mas como o melhor meio de competir. **Lucro social** – as empresas criam lucro social quando suas ações produzem lucros reais para a sociedade além do marketing de mercadorias e serviços e da criação de oportunidades de emprego. O espírito do lucro social é investir a riqueza financeira e não-financeira (como o conhecimento, por exemplo) da comunidade organizacional na comunidade societária maior.

Segundo GRÖNROOS (2003), para que mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço torna-se necessário desenvolver quatro requisitos para uma cultura de serviço: Requisitos Estratégicos, Requisitos Organizacionais, Requisitos de Gerenciamento, e Requisitos de Conhecimento e Atitude, conforme quadro abaixo:

Quadro 01 – Os Quatros Requisitos para uma Cultura de Serviço

<p>Requisitos Estratégicos</p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvendo uma estratégia orientada para serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • A missão do negócio é o fundamento da formulação da estratégia e inclui a visão de serviço. • A definição do conceito de serviço relacionado com a missão e a estratégia. • Gestão de recursos humanos (recrutamento, sistema de avaliação, sistema de recompensa, etc.).
<p>Requisitos Organizacionais</p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvendo a estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto sincronizado com o processo • Cooperação entre os vários departamentos para elaborar, desenvolver e executar serviços. • O papel dos supervisores em função de suporte • Desenvolvimento de sistemas, rotinas e fluxos de trabalho operacionais. • Tecnologia de informação (sistemas internos de informações e sistemas operacionais).
<p>Requisitos de Gerenciamento</p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvendo liderança orientada para serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • A alta administração deve mostrar apoio, ser inspiradora e estar afinada com os indivíduos que gerencia. • Gerente técnico como instrutor e líder. • Comunicação com as pessoas, criando diálogo com o seu pessoal. • Monitorar desempenhos e resultados • Clima positivo de comunicação interna, estabelecendo <i>feedback</i>.
<p>Requisitos de Conhecimento e Atitude</p>	<p style="text-align: center;">Programas de treinamento em serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma visão holística da organização e de suas subfunções como uma organização de serviço referente ao modo como ela funciona. • Desenvolver habilidades referentes ao modo como as várias tarefas devem ser executadas. • Desenvolver habilidades específicas de comunicação e serviço.

Fonte: adaptado de GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços** (2003)

4. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (2006).

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e exploratória. Descritiva, ao adotar um modelo de pesquisa em que os fatores de qualidade foram estudados em associação com os aspectos prejudiciais, visando contemplar ambos, na elaboração dos Fatores de Qualidade Operacionalizados, contribuindo desta forma para a avaliação da qualidade de serviços em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica. Para GIL (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Exploratória, porque enfatiza a exploração do assunto a ser estudado num universo de verificação e análise do fenômeno, possibilitando maior conhecimento sobre o tema, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos, por contato direto do pesquisador com a situação desejada, no intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo GODOY (1995).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, de campo e de estudo de caso. A fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada pela investigação dos principais assuntos: gestão e marketing em serviços, gestão da qualidade e cultura de serviço, os dados primários na Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica, no Estado do Rio de Janeiro.

Para este estudo, o método da pesquisa foi de abordagem qualitativa com aporte quantitativo. A pesquisa qualitativa tem como objetivo fundamental “(...) o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análise qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno” RICHARDSON (1999). Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa possibilitam, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

- Amostra, Coleta dos Dados e Tratamento de Dados

A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra de 26 clientes internos, representando 78% da população. O período da realização foi de 01 de junho à 19 de junho de 2007. Em se tratando de pesquisa qualitativa a amostra foi considerada satisfatória. Segundo BAUER e GASKELL (2002), “(...) a certa altura o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções. (...) e se a avaliação do fenômeno é corroborada, é um sinal de que é tempo de parar.”

O tratamento dos dados se deu através de análise de conteúdo, com suporte de estatística descritiva, ao utilizar frequência relativa, visando melhor entender a importância dos fatores de qualidade na percepção dos clientes internos quanto à prestação de serviço em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica.

Dado que, este estudo voltou-se para a percepção do cliente interno quanto à qualidade em serviços em uma Fundação e seus aspectos prejudiciais, a Análise de Conteúdo foi a técnica mais adequada para o estudo proposto, porque permite estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. Segundo BARDIN (1977) é uma técnica utilizada para fazer inferências sobre comunicação, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Nesta pesquisa, utilizou-se como técnica de Análise de conteúdo, a Análise Cateórica, a posteriori, tendo como unidade de registro o Tema. A investigação do Tema ou Análise Temática, “(...) consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” BARDIN (1977).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Procurando entender como os clientes internos da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica percebem e o que é para eles, a qualidade nesta prestação de serviços, foi desenvolvido um estudo de caso.

5.1. ESTUDO DE CASO: FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Segundo o ESTATUTO (1996), a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica foi criada com a finalidade de ser uma Instituição de caráter privado e sem fins lucrativos.

A Fundação oferece atendimento em sua própria sede. Sua estrutura está subdividida em onze setores: Secretaria Administrativa, Departamento Pessoal, Central de Documentos, Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestão de Convênios, Setor de Compras, Setor Financeiro, Setor Contábil, Setor de Importação, Setor de Prestação de Contas e o Setor de Inovação Tecnológica.

Seu quadro de colaboradores é composto por oito funcionários e dezoito estagiários de nível superior, alocados entre os setores supracitados, além dos Diretores Financeiro e Administrativo, Vice – Presidente e Presidente.

Sua missão é de apoiar o desenvolvimento de pesquisas, de extensão, educacional e das inovações tecnológicas e científicas, realizando parcerias através de convênios, contratos e acordos, em projetos governamentais, não governamentais e de cooperação institucionais, celebrados entre a Fundação e a Universidade Instituidora e aqueles desenvolvidos com Instituições públicas e privadas, estaduais e municipais e, demais parceiros.

5.2. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para este trabalho adotou-se um modelo de pesquisa, em que os fatores de qualidade foram estudados em associação com os aspectos prejudiciais, visando contemplar ambos na elaboração dos fatores de qualidade operacionalizados, contribuindo desta forma para a avaliação da qualidade de serviços em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica.

Como objetivos específicos este trabalho possui os seguintes:

- Identificar os fatores de qualidade e os aspectos prejudiciais do ponto de vista dos clientes internos quanto à qualidade de serviços em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica;
- Operacionalizar os fatores de qualidade do ponto de vista dos clientes internos, quanto à qualidade de serviços em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica;
- Identificar a importância dos fatores de qualidade operacionalizados na percepção dos clientes internos, quanto à qualidade de serviços em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica.

Visando a identificação dos Fatores de Qualidade e dos Aspectos Prejudiciais do ponto de vista dos clientes internos quanto a qualidade na prestação de serviços em Fundação, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário aberto, composto de 2 (duas) perguntas em que, os funcionários/estagiários pudessem expressar suas opiniões: **Em sua opinião, o que é serviço de boa qualidade em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica? O que ocorre que prejudica a qualidade do serviço prestado? (caso haja algum problema)?**

5.3. DOS OBJETIVOS

5.3.1. OBJETIVO 1 – IDENTIFICAR OS FATORES DE QUALIDADE E OS ASPECTOS PREJUDICIAIS DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES INTERNOS (FUNCIONÁRIOS/ESTAGIÁRIOS) QUANTO À QUALIDADE DE SERVIÇOS EM FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Para identificar os fatores de qualidade propôs-se a questão aberta: Em sua opinião, o que é serviço de boa qualidade em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica?

Como resultado, através da análise de conteúdo, das respostas consideradas à questão, permitiu formular onze categorias para os fatores de qualidade (tabela 1).

Tabela 1- Fatores de Qualidade

Categorias		Frequência (f)	Frequência Relativa (Fr)
Nº	Nome		
01	Satisfação do cliente	27	24,55
02	Atendimento com respeito	20	18,18
03	Serviço Padronizado	17	15,45
04	Gestão Administrativa	13	11,82
05	Serviço Seguro	9	8,18
06	Bom relacionamento	7	6,36
07	Sinergia entre os setores	6	5,45
08	Gestão Financeira	6	5,45
09	Boa infra-estrutura e equipamentos	3	2,73
10	Ter iniciativa	1	0,91
11	Ter criatividade	1	0,91
Σ		110	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

As quatro primeiras categorias : (01) “ Satisfação do cliente”; (02) “ Atendimento com respeito”; (03) “Serviço Padronizado”; e (04) “ Gestão Administrativa” , totalizam 70% das respostas, indicando serem as mais importantes para o gerenciamento destes serviços e , conseqüentemente, para a avaliação da performance dos mesmos. Dentre estas, chama a atenção a categoria (01) “Satisfação do Cliente” que obteve a maior frequência relativa 24,55% em relação ao total de frases obtidas como respostas e, portanto pode ser considerada como fator de qualidade mais importante para o cliente.

As categorias (05) “Serviço Seguro”; (06) “Bom relacionamento”; (07) “Sinergia entre os setores”; (08) “Gestão Financeira” ; (09) “ Boa infra-estrutura e equipamentos”; (10) “Ter iniciativa” e (11) “ Ter criatividade” totalizam 30,00% das respostas indicando serem as menos importantes para o gerenciamento desta prestação de serviços.

Para identificar os aspectos prejudiciais propôs-se a questão aberta: Em sua opinião, o que ocorre que prejudica a qualidade do serviço prestado? (caso haja algum problema)?

Como resultado, através da análise de conteúdo, das respostas consideradas à questão, permitiu formular quatorze categorias para os aspectos prejudiciais (tabela 2).

Tabela 2 – Aspectos Prejudiciais

Categorias		Frequência (f)	Frequência Relativa (Fr)
Nº	Nome		
01	Falta de interesse dos funcionários/estagiários	15	16,30
02	Não ter uma boa gestão administrativa	11	11,96
03	Falta de serviço padronizado	9	9,78
04	Falta de um Sistema de Informação eficaz	9	9,78
05	Falta de sinergia	8	8,70
06	Problemas de relacionamento	7	7,61
07	Falta de presteza na Gestão Financeira	6	6,52
08	Insatisfação dos clientes	6	6,52
09	Ruído na comunicação	5	5,43
10	Falta de comodidade e infra-estrutura aos clientes	4	4,35
11	Falta de treinamento	4	4,35
12	Empatia	4	4,35
13	Ética	3	3,26
14	Falta de criatividade	1	1,09
Σ		92	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Oito categorias : (01) “Falta de interesse dos funcionários/estagiários”; (02) “ Não ter uma boa gestão administrativa”; (03) “ Falta de serviço padronizado”; (04) “Falta de um sistema de informação eficaz”; (05) “ Falta de sinergia”; (06) “ Problemas de relacionamento”; (07) “Falta de presteza na gestão financeira”; e (08) “ Insatisfação dos clientes” totalizam 77,17% das respostas, indicando serem as mais prejudiciais para esta prestação de serviços. Destas duas categorias (01) e (02) totalizam 28,26% chamando atenção da gerência para administração das mesmas, pois a qualidade deste serviço será afetada pela falta de interesse dos funcionários e por não ter uma boa gestão administrativa.

As categorias (09) “Ruído na Comunicação”, (10) “Falta de comodidade e infra-estrutura aos clientes”, (11) “ Falta de treinamento, (12) “Empatia”,(13) “Ética”e (14) “Falta de criatividade, totalizam 22,83%, indicando serem as menos prejudiciais para esta prestação de serviços.

5.3.2. OBJETIVO 2 - OPERACIONALIZAR OS FATORES DE QUALIDADE DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES INTERNOS (FUNCIONÁRIOS/ESTAGIÁRIOS), QUANTO À QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Para a consecução deste objetivo, a operacionalização dos fatores de qualidade, foram necessárias duas etapas:

a) a contraposição entre os fatores de qualidade e os aspectos que podem prejudicar o seu gerenciamento;

b) a operacionalização dos fatores de qualidade.

Visando aumentar o poder de análise, com o objetivo de entender melhor os aspectos que podem vir a prejudicar a avaliação desta prestação de serviço, optou-se pela criação de um artifício (itálico e negrito), “Não ter iniciativa” em contraposição ao fator de qualidade (10) “ Ter iniciativa”.

Quadro 2 – Contraposição entre os Fatores de Qualidade e os Aspectos Prejudiciais

Fatores de qualidade	Aspectos prejudiciais
Satisfação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação dos clientes • Empatia
Transparência nas informações ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ética
Padronização do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Serviço Padronizado
Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ruído na comunicação • Falta de treinamento • Falta de interesse dos funcionários/estagiários • Não ter uma boa gestão administrativa
Sistema de informação seguro	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um Sistema de Informação eficaz
Sinergia entre os setores	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Sinergia
Bom relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de relacionamento
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presteza na gestão financeira
Boa infra-estrutura e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comodidade e infra-estrutura aos clientes
Ter iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Não ter iniciativa</i>
Ter criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de criatividade

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a contraposição dos fatores de qualidade e dos aspectos prejudiciais, e com a criação do artifício (Quadro 2), foi possível finalmente generalizar os fatores de qualidade (Quadro 3). Note-se que ao levantar os aspectos prejudiciais torna-se necessário operacionalizar os fatores de qualidade, apresentando o que pode prejudica-los tendo em vista ser a qualidade de serviços julgada do ponto de vista do cliente interno.

Quadro 3 – Fatores de Qualidade Operacionalizados

<p>Satisfação dos clientes Solucionar o problema dos clientes internos e externos, com o atendimento de suas necessidades de forma eficiente e eficaz, ao oferecer atenção e um atendimento personalizado.</p>
<p>Transparência nas informações ao cliente Ter transparência nas informações mantendo a ética profissional.</p>

Padronização do Serviço Ter um bom conhecimento do processo para oferecer um atendimento com responsabilidade, dando atenção aos pequenos detalhes.
Gestão administrativa Gerir bem cada convênio atingindo os prazos, orçamento e prestação de conta. Treinar seus funcionários e estagiários para evitar o ruído na comunicação e a falta de interesse, mantendo assim a motivação e reconhecimento dos colaboradores.
Sistema de informação seguro Ter um sistema de informação eficaz que forneça informações seguras, de confiança e correta.
Sinergia entre setores Manter uma ótima integração entre os setores evitando a falta de entrosamento em todas as etapas.
Bom relacionamento Interação entre os colaboradores com respeito e humanidade. Manter um bom relacionamento entre chefia x subordinado aceitando críticas para uma melhoria contínua.
Gestão Financeira Ter presteza no gerenciamento dos recursos, tendo apoio contábil e financeiro necessário para atingir o objetivo do projeto em função dos parâmetros: prazos, orçamento e prestação de contas.
Boa infra-estrutura e equipamentos Oferecer comodidade aos clientes, zelando e cuidando dos equipamentos.
Iniciativa Tomar decisões, porém, de acordo com suas atribuições.
Criatividade Trazer o novo.

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.3. OBJETIVO 3 - IDENTIFICAR A IMPORTÂNCIA DOS FATORES DE QUALIDADE OPERACIONALIZADOS NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS, QUANTO À QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Para o alcance deste objetivo, identificar a importância dos fatores da qualidade operacionalizados adotou-se abordagem qualitativa, através da análise de conteúdo, com aporte quantitativo, através de estatística descritiva - frequências absolutas e frequências relativas.

Foram necessárias duas etapas do tratamento dos dados:

a) apuração das frequências absolutas e relativas dos onze fatores de qualidade e dos quinze aspectos prejudiciais, cuja construção resultou na contraposição entre os fatores de qualidade operacionalizados, fatores de qualidade e aspectos prejudiciais, e das frequências absolutas pertinentes aos aspectos prejudiciais e aos fatores de qualidade, permitindo calcular a frequência absoluta resultante e a frequência resultante relativa de cada um dos fatores de qualidade operacionalizados, ao se equivaler a 100% o total das frequências de ambos (Tabela 3) em anexo;

b) Identificação da importância dos fatores da qualidade operacionalizados, a qual foi construída a partir do (Quadro 3), Fatores de qualidade operacionalizados e, das frequências resultantes e resultantes relativa de cada um dos fatores de qualidade, de maneira, a poder analisar a importância dos mesmos para o gerenciamento da qualidade, conforme (Tabela 4) abaixo.

Tabela 4 – Importância dos Fatores de Qualidade Operacionalizados

Fatores de Qualidade Operacionalizados	Frequência Resultante (*)	Frequência Resultante Relativa (*)
Gestão Administrativa	48	23,76
Satisfação dos clientes	37	18,32
Padronização do serviço	26	12,87
Transparência das informações aos clientes	23	11,39
Sistema de Informação seguro	18	8,91
Sinergia entre setores	15	7,43
Bom relacionamento	13	6,44
Gestão Financeira	12	5,94
Boa infra-estrutura e equipamentos	7	3,46
Ter criatividade	2	0,99
Ter iniciativa	1	0,49
Σ	202	100,00

(*) Resultados globais por adição de Fatores de Qualidade e Aspectos Prejudiciais

Fonte: Dados da Pesquisa

Na análise, os quatro primeiros fatores operacionalizados: “Gestão administrativa”, “Satisfação do cliente”, “ Padronização do serviço” e “ Transparência das informações ao cliente” pesam aproximadamente 66,34% no julgamento da qualidade, quanto a percepção dos clientes, indicando serem os mais importantes para o gerenciamento da qualidade dos serviços.

O fator de qualidade operacionalizado “Gestão Administrativa” foi considerado o fator mais importante para o gerenciamento e avaliação de qualidade do serviço, uma vez que obteve 23,76% da frequência relativa resultante.

Em segundo lugar de importância, cinco fatores: “Sistema de informação Seguro”, “Sinergia entre Setores”, “Bom relacionamento”, “Gestão Financeira” e “Boa infra-estrutura e equipamentos, totalizando 32,18%.

E, em terceiro lugar de importância, dois fatores: “Ter criatividade” e “Ter iniciativa” apesar de não terem um peso significativo no total das respostas, os mesmos são importantes para a gerência, dado que foram citados pelos clientes.

6. CONCLUSÃO

6.1. QUANTO AOS FATORES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA QUE ORIENTAM O JULGAMENTO DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES INTENOS (FUNCIONÁRIOS/ESTAGIÁRIOS), EXISTEM ONZE FATORES OPERACIONALIZADOS

- Satisfação do cliente
- Transparência nas informações aos clientes
- Padronização do serviço
- Gestão Administrativa
- Sistema de informação seguro
- Sinergia entre setores
- Bom relacionamento
- Gestão Financeira
- Boa infra-estrutura e equipamentos
- Ter iniciativa
- Ter criatividade

6.2. DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES INTERNOS

a) Oito aspectos aparecem como os mais prejudiciais para este tipo de serviço totalizando 77,17% das respostas:

- Falta de interesse dos funcionários/estagiários
- Não ter uma boa gestão administrativa
- Falta de serviço padronizado
- Falta de um sistema de informação eficaz
- Falta de sinergia
- Problemas de relacionamento
- Falta de presteza na gestão financeira
- Insatisfação dos clientes

b) Os demais aspectos prejudiciais apesar de não terem uma representação significativa no julgamento do cliente interno, aproximadamente 22,83% das respostas, não deixam de ser uma preocupação para o gerenciamento quando se trata de qualidade do serviço:

- Ruído na Comunicação
- Falta de comodidade e infra-estrutura aos clientes
- Falta de treinamento
- Empatia
- Ética
- Falta de criatividade

6.3. SUBSÍDIOS PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Em um contexto de serviços, uma cultura forte e bem estabelecida que promova a valorização do bom serviço e orientação para o cliente é extremamente importante. Valores como: Excelência, Inovação, Integridade, Respeito e Trabalho em equipe, assim como Alegria e o Lucro Social são importantes e formam a base do sucesso contínuo da organização.

Ao se analisar a importância dos Fatores de Qualidade Operacionalizados vimos que, dentre os 11 fatores de qualidade, quatro deles representam 66,34% no julgamento dos clientes internos, indicando serem os mais importantes para o gerenciamento desta prestação de serviços:

“Gestão administrativa” (23,76%), “Satisfação dos clientes” (18,32%), “Padronização do Serviço” (12,87%) e “Transparência nas informações aos clientes” (11,39%).

A “**gestão administrativa**”, na percepção dos clientes internos, foi identificada como o fator de qualidade mais importante. **Gerir bem cada convênio atingindo os prazos, orçamento e prestação de contas. Treinar funcionários e estagiários. Evitar o ruído na comunicação e a falta de interesse, mantendo assim a motivação e reconhecimento dos colaboradores.** Desta forma, entende-se que, na percepção dos clientes internos, grande importância deve ser dada pela gerência aos quatro requisitos para o desenvolvimento de uma cultura de serviço: Requisitos Estratégicos, Requisitos Organizacionais, Requisitos de Gerenciamento e Requisitos de Conhecimento e Atitude.

Ao desenvolver uma estratégia para serviço é preciso cooperação entre os vários departamentos para elaborar, desenvolver e executar serviços. Gerir bem cada convênio atingindo os prazos, orçamento e prestação de contas, chama atenção da gerência para os Requisitos Estratégicos e Requisitos Organizacionais. A missão é o fundamento da formulação da estratégia.. A boa gestão administrativa permitirá a consolidação da Missão da Fundação: “Apoiar o desenvolvimento de pesquisas, de extensão, educacional e das inovações tecnológicas e científicas, realizando parcerias através de convênios, contratos e acordos, em projetos governamentais, não governamentais e de cooperação institucionais, celebrados entre a Fundação e a Universidade Instituidora e aqueles desenvolvidos com Instituições públicas e privadas, estaduais e municipais e, demais parceiros”. No entanto, atenção deve ser dada aos aspectos prejudiciais: ruído na comunicação, falta de treinamento, falta de interesse dos funcionários/estagiários e não ter uma boa gestão administrativa, dado que, os mesmos, comprometem o clima positivo de comunicação interna.

Programas de treinamento são importantes, pois desenvolvem a visão holística da organização e de suas subfunções como uma organização de serviço referente ao modo como ela funciona.

A alta administração deve demonstrar apoio, criando diálogo com o seu pessoal, estabelecendo *feedback*, desenvolvendo estratégia e liderança orientada para serviço.

O segundo lugar na percepção dos clientes internos foi o fator de qualidade, “**Satisfação do cliente**”. Este fator de qualidade é o próprio conceito de serviço da Fundação: **Solucionar o problema dos clientes internos e externos, com o atendimento de suas necessidades de forma eficiente e eficaz, ao oferecer atenção e um atendimento personalizado.** A atenção da gerência para os Requisitos Estratégicos são importantes. A definição do conceito de serviço relacionado com a missão e a estratégia criam um senso de propósito e ajuda a manter o foco. É como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e parceiros.

O terceiro lugar na percepção dos clientes internos foi o fator de qualidade “**Padronização do Serviço**” - **ter um bom conhecimento do processo para oferecer um atendimento com responsabilidade, dando atenção aos pequenos detalhes.** Atenção deve ser dada pela gerência aos Requisitos Organizacionais, quando do desenvolvimento de rotinas e fluxos de trabalho operacionais. A cooperação entre os vários departamentos é importante para elaborar, desenvolver e executar serviços.

Atenção também aos Requisitos de Conhecimento e Atitude, desenvolvendo habilidades referentes ao modo como as várias tarefas devem ser executadas e habilidades específicas de comunicação e serviço.

O quarto lugar, na percepção dos clientes foi “**Transparência nas informações aos clientes**” - **ter transparência nas informações mantendo a ética profissional.**

Atenção máxima deve ser dada pela gerência a este fator de qualidade. Hoje é a essência do marketing nas empresas que desenvolvem a prática dos valores, social e ético. Atenção aos Requisitos de Conhecimento e Atitude são importantes ao reforçar os valores da cultura da Fundação. É preciso desenvolver programas de treinamento em serviços. A não

observância dos valores ligados à integridade, a ética e o respeito podem ser prejudicial se não forem bem gerenciados.

No resultado deste trabalho outros fatores de qualidade também são importantes e reforçam os valores essenciais na construção de uma cultura de serviço:

“Sistema de informação Seguro” - ter um sistema de informação eficaz que forneça informações seguras, de confiança e correta. Atenção da gerência quanto a Requisitos de Conhecimento e Atitude, ao desenvolver programas de treinamento em serviços. Manter um serviço seguro, cria confiabilidade.

“Sinergia entre Setores” - manter uma ótima integração entre os setores evitando a falta de entrosamento em todas as etapas. Atenção deve ser dada aos Requisitos Organizacionais e de Gerenciamento. A falta de integração entre os setores e a centralização, grande volume de trabalho depositado em uma só pessoa prejudica a sinergia entre as mesmas. O trabalho em equipe é definido por pessoas dispostas, reunindo seus recursos por um propósito comum. É um meio importante para enriquecer a qualidade de vida do funcionário no trabalho.

“Bom relacionamento” - interação entre os colaboradores com respeito e humanidade. Manter um bom relacionamento entre chefia x subordinado aceitando críticas para uma melhoria contínua. Atenção da gerência quanto aos Requisitos de Gerenciamento. O desenvolvimento de um clima positivo de comunicação interna, estabelecendo *feedback*, reforçando os valores de integridade e respeito são importantes. É necessário ter uma boa comunicação com as pessoas, criando diálogo com o seu pessoal.

“Gestão Financeira” – ter presteza no gerenciamento dos recursos, tendo apoio contábil e financeiro necessário para atingir o objetivo do projeto em função dos parâmetros: prazos, orçamento e prestação de contas. Atenção para os Requisitos de Gerenciamento, dado que, a gestão financeira monitora o desempenho e os resultados interligados à gestão administrativa.

“Boa infra-estrutura e equipamentos” - oferecer comodidade aos clientes, zelando e cuidando dos equipamentos. Atenção para os Requisitos Organizacionais, quanto à administração das evidências. Serviço é intangível, os clientes geralmente procuram indicativos tangíveis, ou evidências físicas, para avaliar o serviço e para que possam avaliar sua satisfação com o mesmo durante e após o consumo. Os clientes não podem ver um serviço, mas podem ver diversos tangíveis associados ao serviço.

Concluindo os dois últimos fatores de qualidade: **“Iniciativa” – tomar decisões, porém, de acordo com suas atribuições e “Criatividade” - trazer o novo,** constituem o âmago de todo o processo até então aqui descrito. Ter iniciativa e criatividade são as bases para a inovação. O processo de criação de seus produtos e serviços exige o envolvimento de todos. Depende de um bom clima organizacional. O funcionário é o primeiro mercado, um mercado interno para as ofertas da empresa, bem como para seus programas de marketing externo. Recursos humanos compõem um recurso estratégico de qualquer empresa. É preciso treiná-los adequadamente, ter bons relacionamentos interno entre as pessoas em todos os níveis da organização.

Em uma cultura de serviço o papel dos líderes é muito importante. São eles que moldam o comportamento dos funcionários com mais eficácia do que normas e regulamentos, pois grande parte do serviço é um processo social. Os funcionários que tem contato direto com os clientes fazem o que a socióloga Arlie Hochschild (citado por ZEITHAML E BITNER, 2003), chama de **trabalho emocional** - designar o que vai além das habilidades físicas e mentais exigidas para a execução de um serviço de qualidade. É representar roteiros que não foram escritos, pois em serviço, cada interação com o cliente é única. É um momento crítico, apoio é fundamental. O serviço ao cliente é uma filosofia. É preciso adotar uma cultura voltada ao serviço, tornar o serviço ao cliente interesse de todos e declarar guerra à

burocracia, reeducando a gerência média para que se concentrem em auxiliar e apoiar os funcionários da linha de frente. Dar autonomia. Desenvolver a criatividade, colocando os valores em prática, tratando os funcionários exatamente como quer que eles tratem os clientes.

7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K; LAWRENCE, J. B. Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa. Edições 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

BERRY, L. L. Descobrimo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

_____; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRASIL. Estatuto (1996). Estatuto da Fundação, Lei nº. 8958/94.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, 35 (2), p. 57-63, mar/abr de 1995.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

SALINAS, J. L. A Gestão da Qualidade nas Indústrias de Serviços Financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária. 1993. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais do XVII ENANPAD. Salvador: ANPAD, 1993. p.124-137.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de pesquisa em administração. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

8. ANEXO

Tabela 3 – Frequência Absolutas e Relativas dos Fatores de Qualidade e dos Aspectos Prejudiciais

Fatores de Qualidade Operacionalizados	Fatores de Qualidade	(f)	(Fr)	Aspectos Prejudiciais	(f)	(Fr)	(f)(*) Resultante	(Fr)(*) Resultante
Satisfação dos clientes	Satisfação do cliente	27	13,37	• Insatisfação dos clientes 06 • Empatia 04	10	4,95	37	18,32
Transparência nas informações ao cliente	Atendimento com respeito	20	9,90	• Ética	3	1,49	23	11,39
Padronização do Serviço	Serviço Padronizado	17	8,42	• Falta de serviço padronizado	9	4,46	26	12,87
Gestão administrativa	Gestão Administrativa	13	6,44	• Falta de interesse dos clientes internos 15 • Ruído na Comunicação 05 • Falta de treinamento 04 • Não ter uma boa Gestão Administrativa 11	35	17,33	48	23,76
Sistema de informação seguro	Serviço Seguro	9	4,46	• Falta de um Sistema de Informação eficaz	9	4,46	18	8,91
Sinergia entre setores	Bom relacionamento	7	3,47	• Falta de sinergia	8	3,96	15	7,43
Bom relacionamento	Sinergia entre os setores	6	2,97	• Problemas de relacionamento	7	3,47	13	6,44
Gestão Financeira	Gestão Financeira	6	2,97	• Falta de presteza na Gestão Financeira	6	2,97	12	5,94
Boa infraestrutura e equipamentos	Boa infraestrutura e equipamentos	3	1,49	• Falta de comodidade e infraestrutura aos clientes	4	1,98	7	3,46
Ter Iniciativa	Ter iniciativa	1	0,50	• Não ter iniciativa	0	0,00	1	0,49
Ter criatividade	Ter criatividade	1	0,50	• Falta de criatividade	1	0,50	2	0,99
Σ		110	54,46		92	45,54	202	100,00

(*) Resultados globais por adição de Fatores de Qualidade e Aspectos Prejudiciais

Fonte: Dados da Pesquisa