

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO SETOR PÚBLICO

Stefânia Graciano Oliveira Campos¹

Francisco Miraldo Chaves Trigueiro²

RESUMO: Este estudo avalia de que modo ferramentas da Qualidade Total podem ser utilizadas para a melhoria dos serviços prestados pelo IFMT – Campus Cuiabá, autarquia federal que se destina à oferta de educação profissional e tecnológica, no âmbito da Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação desta Instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade total, serviços, satisfação dos clientes.

ABSTRACT: This study evaluates the Total Quality as tools used to improve the services offered by the IFMT – Campus Cuiabá, a Federal Institution of Professional and Technological Education. The study was carried out at the IFMT in the Post Graduate Research Directory.

KEYWORDS: Total quality, services, clients satisfaction.

1 Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de Mato Grosso; assistente em Administração da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação do IFMT – Campus Cuiabá. E-mail: stefaniagraciano@gmail.com.

2 Mestre em Administração, pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); professor de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: trigueiro@ufmt.br.

INTRODUÇÃO

A busca da qualidade é inerente ao ser humano e permeia sua trajetória, provavelmente como decorrência natural da tentativa de satisfazer suas próprias necessidades e expectativas.

A preocupação com a qualidade nas organizações adquiriu maior relevância a partir da Revolução Industrial, consistindo apenas na verificação das peças fabricadas para a identificação de defeitos.

Hoje, no entanto, o conceito difundido é o de Qualidade Total: um processo holístico que envolve toda a organização e favorece clientes externos e internos, elevando a satisfação de consumidores e funcionários.

Nessa abordagem, a qualidade não é responsabilidade de especialistas, mas de todos os membros da organização, em qualquer nível hierárquico, estimulando a criatividade, a motivação e o comprometimento e, consequentemente, ampliando os níveis de produtividade.

Porém, não existe um modelo pronto e universal. Para que seja bem-sucedido, um programa de melhoria da qualidade não pode ser estático e inalterável. Deve ser formulado de modo que se adeque ao contexto e à cultura da organização.

Este estudo se propôs identificar a aplicabilidade de ferramentas da Qualidade Total para a melhoria do serviço prestado pela Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DPPG) do IFMT – Campus Cuiabá, instituição pública do setor educacional.

Por meio da implementação de um programa de qualidade, pretende-se melhorar o atendimento ao público e otimizar os processos internos, contrariando a visão de ineficiência do serviço público e contribuindo para dirimir esse preconceito.

QUALIDADE: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Conceituar a qualidade pode ser uma tarefa complexa, visto que não há um significado universal e, com frequência, as organizações

adotam definições que se adaptam à sua própria realidade (JURAN, 2004, p. 9).

Embora não haja consenso, o conceito de qualidade envolve dois aspectos fundamentais: as características do produto (quanto melhor, mais alta a qualidade, na visão do cliente) e a ausência de deficiências (quanto menos deficiências, maior a qualidade percebida) (ibid., p. 9).

Para Slack et al. (1997, p. 552), “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Trata-se de um fator que o cliente considera relativamente fácil de avaliar numa operação, exercendo, assim, grande influência sobre sua satisfação (ibid., p. 71).

Assegurar o atendimento às especificações é uma tarefa chave na produção de bens e serviços. Nesse contexto, o emprego da palavra “conformidade” aponta a necessidade de se seguir uma especificação bem definida (ibid., p. 552).

No entanto, Juran (2004, p. 11) adverte que a definição da qualidade enquanto conformidade com especificações ou padrões pode ser arriscada quando empregada em nível gerencial, no qual o que realmente importa é satisfazer as necessidades dos clientes.

É possível notar que os diferentes conceitos de qualidade decorrem das distinções entre suas abordagens e formas de tratamento que, por sua vez, consistem em reflexos de um processo construído e transformado ao longo do tempo. Assim, a seguir, serão analisados aspectos das origens e a evolução da qualidade nas organizações.

EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Embora a gestão da qualidade tenha adquirido maior importância e abrangência somente a partir da Revolução Industrial, no séc. XVIII, a preocupação com a qualidade de produtos e serviços permeia toda a história da humanidade, acompanhando seu processo evolutivo.

Provavelmente, isso acontece porque a qualidade está intrinsecamente relacionada à percepção da pessoa que consome o produto ou

serviço, o que, muitas vezes, se reflete de forma inteiramente subjetiva. Feigenbaum (1994, p. 8) afirma que a “qualidade constitui determinação do cliente e não da área técnica, de *marketing* ou da gerência geral. Ela é fundamentada na experiência real do cliente com o produto ou serviço, medida de acordo com suas exigências”.

Para ilustrar a ancestralidade da questão da qualidade, Oliveira (2006, p. 3) lembra que o código de Hamurabi, um dos conjuntos de leis mais antigos do mundo (cerca de 2150 a. C.), já previa sanções aos construtores que produzissem habitações com problemas estruturais e que desabassem. Da mesma forma, os fenícios amputavam a mão do fabricante do produto que não seguisse rigorosamente as especificações governamentais.

Oliveira (op. cit., p. 4) distingue três fases na evolução da qualidade: as eras da inspeção, do controle estatístico e da Qualidade Total. Na primeira, cujo auge foi durante a Revolução Industrial, produtor e cliente analisavam o produto para identificar defeitos de fabricação, sem uma metodologia definida.

O controle estatístico da qualidade iniciou na década de 1930, quando o crescimento da produção inviabilizou a inspeção peça a peça e passou-se a utilizar a técnica da amostragem. Na era da Qualidade Total – da década de 1970 até a atualidade –, a ênfase recai sobre o cliente. As organizações passaram a atuar para satisfazer as necessidades e expectativas de seus consumidores.

ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

Segundo Longo (1996, p. 9), a Gestão da Qualidade Total consiste em uma alternativa para a reorientação gerencial das organizações, apresentando os aspectos fundamentais: foco no cliente; trabalho em equipe abrangendo a organização como um todo; decisões fundamentadas em fatos e dados; e a busca contínua da solução de problemas e redução de erros.

Chiavenato (2003, p. 581) destaca que: “[...] a Qualidade Total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos

os níveis organizacionais, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula em um envolvimento total”.

Na visão de Silva (2008, p. 418), o Gerenciamento da Qualidade Total, ou Total Quality Management (TQM), visa desenvolver uma organização que ofereça produtos e serviços tidos pelos consumidores como de primeira classe. Para atingir um nível de excelência em qualidade, cada operação da empresa deve ser sempre feita da forma correta, aprimorando-se continuamente.

Maximiano (2006, p. 172) assinala que, na era da Qualidade Total, o foco desloca-se da qualidade do produto ou serviço para o sistema da qualidade. Assim, a qualidade deixa de ser responsabilidade de um departamento específico e passa a ser uma preocupação de todos, tornando-se um processo sistêmico que envolve todos os aspectos das operações da organização.

Enquanto na fase do controle estatístico era comum que cada produto fosse inspecionado pelo fabricante e pelo comprador, gerando uma duplicidade de custos e de esforços, na era da Qualidade Total as organizações exigem de seus fornecedores a qualidade garantida (ou assegurada) da matéria-prima que adquirem e fornecem produtos ou serviços com qualidade garantida a seus clientes.

OS RESPONSÁVEIS PELA QUALIDADE TOTAL NA ORGANIZAÇÃO

Inicialmente limitada a um corpo de engenheiros e técnicos dentro da organização, Ferreira (2004), apud Almeida, Souza e Mello (2010, p. 21) destaca que a qualidade é, hoje, uma responsabilidade coletiva. Assim, não mais se restringe a determinados especialistas ou a departamentos específicos, mas deve ser vista e tratada como um processo global, um trabalho conjunto que envolve todos dentro da organização, independentemente do nível hierárquico em que se encontram, no sentido de promovê-la e fortalecê-la, tanto no que se refere a produtos e serviços oferecidos quanto no que tange aos processos internos.

Walton (1986), apud Chiavenato (2003, p. 582), embora não descarte a necessidade de participação efetiva do alto escalão na promoção da Qualidade Total, acredita que esta se fundamente nas pessoas que a produzem. Os funcionários são os principais responsáveis pelo alcance de um alto padrão de qualidade, e não os gerentes. Assim, o controle burocrático e centralizador é substituído por outra forma de controle, coletivo e descentralizado.

Tomasko (1992), apud Chiavenato (op. cit., p. 582), afirma que a Qualidade Total está relacionada ao *empowerment*, isto é, a liberdade dada aos funcionários para tomarem decisões, que originalmente eram de responsabilidade dos gerentes. Isso promove a redução de custos e a economia de tempo, beneficiando a organização e os clientes.

Embora seja evidente a necessidade do engajamento dos funcionários, é imprescindível que a alta gerência também se envolva no gerenciamento da Qualidade Total, estimulando o empenho de todos. Como observa Chiavenato (op. cit., p. 584), a Qualidade Total se aplica a todas as áreas e níveis da organização e deve começar no topo da empresa. O comprometimento da alta administração é indispensável para garantir uma profunda mudança na cultura da organização.

Oliveira (2006, p. 13) aponta, ainda, o cliente como um elemento fundamental no processo de melhoria da qualidade organizacional, alegando que a utilização das reclamações dos consumidores para retroalimentar o sistema pode contribuir para a elevação dos padrões de desempenho dos serviços prestados. Da mesma maneira, pode-se estender essa compreensão para a melhoria contínua dos produtos fabricados.

Assim, a qualidade é uma responsabilidade de todos os envolvidos no processo administrativo, independentemente do nível hierárquico que ocupam, até o cliente, ao protestar contra a qualidade insatisfatória.

A QUALIDADE TOTAL NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Para Troster (1999), apud Machado, Queiroz e Martins (2006, p. 262), “os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos ma-

teriais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas”. Na definição de Las Casas (1998), apud Dantas (2009, p. 9), trata-se da “transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Pode-se dizer que a definição de serviços baseia-se, essencialmente, na oferta de uma “experiência” ao cliente, um momento de contato em que a organização desempenha determinada ação da qual não resulta nenhum bem tangível, porém atende alguma necessidade ou desejo do cliente.

Os serviços caracterizam-se por serem intangíveis, inseparáveis, perecíveis e heterogêneos. A intangibilidade significa que são abstratos, não podem ser tocados; a inseparabilidade está relacionada ao fato de um serviço não poder ser dividido em partes, como um bem; a perecibilidade refere-se à impossibilidade de estocá-los; e a heterogeneidade indica que são percebidos pelos que os consomem, portanto não se pode dar o mesmo tratamento a todos (DANTAS, op. cit., p. 10).

A experiência com serviços pode ser influenciada por quatro fatores principais:

Local de prestação do serviço: A organização deve atentar para itens como limpeza, organização, sinalização e outros, que tornarão o ambiente mais funcional e confortável, demonstrando respeito e preocupação com a satisfação dos clientes.

Prestadores de serviços: Os atendentes devem ser bem preparados, ter disposição para tratar o cliente de maneira educada, cortês e, sobretudo, precisam ter a capacidade de negociar.

Organização do atendimento: A prestação de serviços deve ser respaldada por uma infraestrutura que inclui regras, regulamentos e processos bem definidos, evitando, no entanto, o excesso de burocracia.

Outros clientes: Os clientes têm opiniões positivas ou negativas sobre o atendimento que lhes é dispensado, podendo influenciar outras pessoas (op. cit., p. 11).

Para demonstrar a importância dos serviços na atualidade, Corrêa e Caon (2006, p. 23) ressaltam que a maior parte do Produto Interno Bruto (Pib) mundial advém do setor de serviços, que representa também a

parcela mais dinâmica da economia. Segundo Silva (2008, p. 411), atualmente, “os serviços respondem por mais de 75% da força de trabalho nos países mais desenvolvidos”.

Na economia brasileira, o cenário não difere muito dos países desenvolvidos: cerca de 60% da mão de obra encontra-se ocupada no setor e sua participação no Pib vem se mantendo em torno de 60% nos últimos anos (CORRÊA e CAON, op. cit., p. 26).

A qualidade em serviços possui algumas especificidades que a distingue da qualidade na produção. Silva (2008, p. 411) destaca as dimensões da qualidade de serviços que considera mais relevantes:

1. *Tempo*: O quanto um cliente deve ou pode esperar;
2. *Oportunidade*: Manutenção do prazo combinado;
3. *Integralidade*: Todos os itens estão inclusos;
4. *Cortesia*: Tratamento gentil dos funcionários a todos os clientes;
5. *Consistência*: Serviços prestados da mesma maneira para todos;
6. *Acessibilidade*: Facilidade em obter o serviço;
7. *Precisão*: Execução correta do serviço, desde a primeira vez;
8. *Responsividade*: Reação rápida dos funcionários na resolução de problemas imprevistos.

Logo, nota-se que as operações de serviços apresentam particularidades que podem torná-las mais suscetíveis a determinados problemas.

A seguir, serão discutidos alguns problemas recorrentes em organizações de serviços que podem ser atenuados pela implementação planejada e consciente da Qualidade Total.

PROBLEMAS COMUNS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Oliveira (2006, p. 11) enfatiza que, devido às características diferenciadas de cada indivíduo, pode haver diferenças na qualidade da prestação do serviço até em uma única equipe, por isso é difícil manter uma empresa de serviços com o mesmo padrão de qualidade.

Enquanto, na indústria, os insumos necessários para a fabricação de cada produto são conhecidos, o que possibilita um controle mais rígido de sua quantidade e qualidade e acarreta maior uniformidade aos produtos, nos serviços é geralmente muito variável o que se requer em termos de insumos, dificultando a padronização (MOREIRA, 2009, p. 2).

Outro fator que prejudica a uniformização dos serviços é sua maior dependência em relação ao trabalho humano, visto que as atividades desempenhadas pelas organizações de serviços são mais difíceis de serem mecanizadas do que as tarefas executadas por organizações industriais (ibid., p. 3).

Gianesi e Corrêa (1996), apud Oliveira (2006, p. 11), afirmam que no Brasil, assim como em vários outros países, os consumidores habituaram-se a aceitar serviços de baixa qualidade, tanto no setor público quanto no privado: “Ainda não temos uma cultura bem-estabelecida, tanto em termos de prestar um bom serviço como de exigir um padrão mínimo do serviço pelo qual pagamos”.

É possível perceber que esse conformismo encontra-se ainda mais arraigado no setor público, possivelmente em razão da cultura de deficiência na qualidade dos serviços prestados por essas organizações, que se estabeleceu e se perpetuou ao longo dos anos.

A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Como causa da ineficiência observada no serviço público em quase todos os países ocidentais, Albrecht (1992, p. 9) aponta o fato de não haver, por parte dos administradores públicos, a necessidade da busca pela sobrevivência, diferentemente do que ocorre com uma empresa privada, que precisa oferecer um bom serviço para se manter no mercado.

A atmosfera de indiferença presente em grande parte dos órgãos públicos pode ser compreendida como uma consequência dessa garantia permanente de existência, em face da ausência de qualquer força que ameace a sua sobrevivência (ibid., p. 9).

Para Rutkowski (1998, p. 295-296), nas organizações do setor público, a qualidade está relacionada à função social dos serviços prestados, visando à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Ao abordar a qualidade em uma instituição do setor público, ele conclui que ferramentas da Qualidade Total podem ser úteis nessa busca de satisfação do cidadão, auxiliando na melhoria contínua dos processos de trabalho e proporcionando instrumentos de controle que contribuirão para a elevação da eficiência e da eficácia do órgão.

Albrecht (1992, p. 10) destaca que, por mais que um órgão público empenhado na oferta de um serviço da melhor qualidade possível possa parecer uma visão fantasiosa, o esforço para a prestação de um serviço excelente é estimulante e pode proporcionar oportunidades e ganhos em potencial à organização governamental.

Entretanto, para que haja um verdadeiro incremento na qualidade do serviço prestado pelos órgãos públicos, é necessário que alguém responsável esteja interessado em promover a qualidade, adotando medidas efetivas que promovam não uma melhoria passageira e de curto prazo, mas sim uma verdadeira mudança na cultura organizacional (ibid., p. 10).

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Desde os primórdios da Qualidade Total, diversas ferramentas foram criadas e adaptadas pelos estudiosos do tema, visando aprimorar os produtos e os processos organizacionais, ampliando, assim, a satisfação de clientes internos e externos. Algumas dessas ferramentas foram selecionadas por serem consideradas mais pertinentes aos propósitos deste estudo e serão apresentadas a seguir.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA foi desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewhart e popularizado por William E. Deming. PDCA são as iniciais

das palavras *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, que, em português, significam: Planejar, Fazer, Checar e Agir.

O ciclo, de acordo com Slack et al. (1997, p. 601), está relacionado ao conceito de melhoramento contínuo e consiste em uma sequência de atividades executadas de maneira cíclica tendo em vista a melhoria das operações.

O primeiro estágio, “planejar”, implica na análise da situação, possibilitando a identificação de problemas e possíveis formas de solucioná-los. No estágio “fazer”, o plano desenvolvido na primeira etapa é implementado de maneira experimental, de forma a permitir a averiguação dos resultados. No terceiro estágio, “checar”, a solução testada deve ser avaliada tendo em vista verificar se os resultados alcançados foram compatíveis com o melhoramento de desempenho esperado. Por fim, na etapa “agir”, caso tenha obtido êxito, a solução é consolidada e passa a fazer parte dos processos normais da operação. A partir de então, o ciclo reinicia-se, com base nos melhoramentos já conquistados.

DIAGRAMAS DE CAUSA-EFEITO

De acordo com Maximiano (2006, p. 194), o Diagrama de Causa-Efeito consiste em um gráfico que visa organizar o raciocínio e a discussão acerca das causas de um problema prioritário de qualidade. É uma ferramenta simples, que contribui para a identificação das origens de problemas. O processo ocorre por meio dos questionamentos: o quê, onde, como e por quê, acrescidos de respostas possíveis e explícitas (SLACK et al., 1997, p. 610).

Slack et al. (op. cit., p. 610) sintetizaram o procedimento a ser adotado para a construção de um Diagrama de Causa-efeito. Primeiro, aloca-se o problema na caixa de “efeito”. Em seguida, definem-se as principais categorias genéricas em que poderiam se enquadrar as causas do problema. O passo seguinte é a busca sistemática de fatos e discussão em grupos para gerar possíveis causas sob essas categorias. Por fim,

cada causa potencial deve ser registrada no diagrama em sua respectiva categoria e cada tópico deve ser discutido para elucidar as causas.

DIAGRAMA DE PARETO

As origens do Diagrama remontam ao economista italiano Vilfredo Pareto que constatou, no século XVI, que cerca de 20% da população mundial detinha 80% da riqueza. Verificou-se, entretanto, que a proporção 80/20 também ocorre em diversas circunstâncias das operações, o que levou Juran a propor o emprego do Diagrama de Pareto para “separar os poucos elementos vitais” em uma análise (CORRÊA e CORRÊA, 2009, p. 214). Assim, conclui Maximiano (2006, p. 193) que, “na administração da qualidade, esse princípio estabelece que a maior parte dos prejuízos seja causada por um número relativamente pequeno de defeitos”.

Segundo Corrêa e Corrêa (op. cit., p. 214), a finalidade da análise é “classificar em ordem decrescente os problemas que produzem os maiores efeitos e atacar esses problemas inicialmente. Dessa forma, a capacidade de solução disponível será direcionada exatamente para onde os resultados sejam maximizados”.

CÍRCULO DE QUALIDADE

O Círculo de Qualidade, idealizado pelo Dr. Kaoru Ishikawa, em 1962, consiste em um pequeno grupo de voluntários de um mesmo setor de trabalho que se reúne com regularidade para analisar e propor soluções para problemas que estejam afetando a qualidade e a eficiência dos produtos (MAXIMIANO, 2006, p. 192).

Além de contribuir para atenuar problemas de qualidade e eficiência, o Círculo de Qualidade atende a outros objetivos explícitos e implícitos, como a promoção do envolvimento dos colaboradores nos processos de análise e solução de problemas, a melhoria da comunica-

ção interna e o estímulo à criatividade, à mentalidade da qualidade, ao autocontrole e à prevenção de falhas (ibid., p. 192).

PROGRAMA 5S

Segundo Lapa, Barros Filho e Alves (1998, p. 1), o 5S consiste em um conjunto de cinco conceitos básicos com a capacidade de modificar o humor, o ambiente de trabalho e a forma como as pessoas conduzem suas atividades rotineiras e atitudes.

A Equipe Grifo (1998, p. 23) acrescenta que o 5S pode ser utilizado como base para a aplicação de outros programas de qualidade mais complexos, considerando o comprometimento que ele incita nos colaboradores. Isso ocorre porque o programa envolve a participação ativa de todos, independentemente da posição ocupada na empresa, e possibilita a visualização dos primeiros resultados em pouco tempo.

O “5S” surgiu no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, visando combater a sujeira das fábricas. O termo provém de cinco palavras que iniciam com a letra ‘S’ no idioma japonês (LAPA, BARROS FILHO e ALVES, op. cit., p. 1).

De acordo com a Equipe Grifo (op. cit., p. 25), no Brasil, é mais comum interpretar-se essas palavras como sentidos, para manter a coerência com relação à inicial ‘S’ de cada palavra no idioma original e para enfatizar a ideia das mudanças comportamentais profundas que se pretende atingir. Lapa, Barros Filho e Alves (op. cit.) apresentam os seguintes significados para os sentidos:

1. *Seiri*: Utilização, Arrumação, Organização, Seleção: Baseia-se na distinção entre o que é ou não necessário ao exercício das atividades, descartando ou dando destinação mais adequada aos itens considerados desnecessários.

2. *Seiton*: Ordenação, Sistematização, Classificação: Trata do estabelecimento de locais e critérios para armazenamento ou disposição dos itens, facilitando sua guarda e posterior localização.

3. *Seisou*: Limpeza, Zelo: Consiste em eliminar a sujeira ou objetos estranhos, visando manter o ambiente limpo.

4. *Seiketsu*: Asseio, Higiene, Saúde, Integridade: Significa criar condições adequadas à saúde física e mental.

5. *Shitsuke*: Autodisciplina, Educação, Compromisso: Implica no desenvolvimento do hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos e atender especificações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este estudo averiguou como a implementação de ferramentas da Qualidade Total pode contribuir, de modo simples e objetivo, com a melhoria do aparato administrativo da DPPG. Para tanto, realizou-se inicialmente um levantamento da satisfação dos clientes externos quanto aos fatores que influenciam na qualidade percebida no serviço, visando diagnosticar as deficiências do setor. Posteriormente, foram sugeridas as ferramentas da Qualidade Total consideradas mais adequadas ao perfil da Diretoria.

Assim, espera-se contribuir para o desenvolvimento de processos mais eficientes, que promovam a qualidade dos serviços prestados e a redução de custos, gerando satisfação para todos os envolvidos: a comunidade atendida, os funcionários e os dirigentes.

Quanto aos objetivos, este estudo consistiu em pesquisa descritiva, em função de sua finalidade de relatar características específicas de um fenômeno, tendo como particularidade a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 2008, p. 42).

Com relação aos meios de investigação, tratou-se de um estudo de caso, por ater-se ao setor específico de uma organização, de forma a aprofundar-se no problema em questão, com pesquisa bibliográfica para a construção de uma base teórica (VERGARA, 2009, p. 43-44).

O universo da pesquisa, estimado em cerca de 200 participantes, foi composto pelos usuários dos serviços prestados pela DPPG. A amostra utilizada foi do tipo não probabilística por acessibilidade, definida por

Vergara (op. cit., p. 47) como um tipo de amostragem que “seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles”. Buscou-se envolver o maior número possível de pessoas, sendo que uma parcela significativa (mais de 25%) do público participou da pesquisa.

Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário composto de questões fechadas, a fim de avaliar o nível de satisfação quanto aos critérios abordados, com campo destinado a comentários e sugestões.

RESULTADOS

O questionário dirigido aos clientes externos do setor buscou avaliar a satisfação do público com relação aos seguintes critérios, definidos por Dantas (2009), Silva (2008) e Albrecht (1992) como relevantes à análise da qualidade em serviços: ambiente físico; tempo de espera para obtenção de atendimento; tempo gasto durante o atendimento; cortesia e educação dos atendentes; sua disposição para o esclarecimento de dúvidas; facilidade na obtenção dos serviços; uniformidade nos serviços prestados; precisão na realização do serviço; atenção ao prazo combinado; responsividade; adequação dos sistemas; definição e clareza das regras, regulamentos e procedimentos.

Ao serem questionados sobre seu grau de satisfação com relação ao ambiente físico da DPPG, a maior parte dos entrevistados concentrou sua opinião entre parcial e totalmente satisfeitos, ambas as opções tendo atingido um índice de 37% das respostas, totalizando 74% de satisfação, enquanto apenas 7% dos participantes se declararam insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos quanto a esse quesito.

O tempo de espera para obtenção de atendimento também obteve avaliação positiva, sendo que 77% dos participantes da pesquisa afirmaram estar satisfeitos ou totalmente satisfeitos com o tempo gasto até que sejam atendidos. Por outro lado, 9% acreditam que esse aspecto do atendimento é insatisfatório.

Quanto ao tempo gasto durante o atendimento, uma parcela de

86% dos clientes afirmou estar satisfeita, total ou parcialmente, o que demonstra que, em geral, esta atividade é executada com eficiência e agilidade. Apenas 8% dos participantes se declararam insatisfeitos com esse critério.

No entanto, é preciso mencionar que um dos participantes da pesquisa observou, no campo destinado aos comentários e sugestões, que “*o atendimento deve ser melhorado, juntamente com a rapidez dele*”. Isso nos faz refletir sobre a necessidade de incremento na agilidade das operações, o que pouparia o tempo dos clientes e tornaria o processo mais eficiente e econômico.

Ainda nesse sentido, outro participante afirmou que, como o Campus deve obedecer a regras que dependem da Reitoria, alguns serviços tornam-se sem agilidade, e sugeriu que esse assunto seja discutido em reuniões.

No entanto, de modo geral, a DPPG tem atingido um índice elevado de usuários satisfeitos ou totalmente satisfeitos, e infere-se assim que, embora o aprimoramento seja necessário, já há ações que atendem a esse aspecto da qualidade do serviço prestado.

O critério “cortesia e educação no atendimento” foi o mais bem avaliado pelos respondentes desta pesquisa, tendo sido considerado satisfatório por 91% dos participantes, ainda que de forma parcial, o que evidencia que a maioria dos clientes do setor percebe o serviço como cordial e amigável. Por outro lado, 4% se declararam insatisfeitos com relação a esta questão.

Um dos participantes da pesquisa acrescentou ainda, no campo para sugestões e comentários, que “*o pessoal da DPPG é muito atencioso e disposto*”. Essa colocação reforça o alto índice de usuários que satisfeitos e totalmente satisfeitos.

O aspecto “disposição para o esclarecimento de dúvidas” foi avaliado como satisfatório por 84% dos clientes da DPPG, contra apenas 9% de insatisfação.

A “facilidade na obtenção dos serviços” foi avaliada como satisfatória por 74% dos participantes, enquanto 10% declararam-se insatisfeitos. Dessa forma, observa-se um resultado bastante positivo, mas que

pode ser melhorado, buscando-se alternativas que tornem o serviço ainda mais acessível e menos burocrático.

Quanto ao item “uniformidade nos serviços prestados”, 82% afirmaram estar total ou parcialmente satisfeitos, enquanto 11% se revelaram insatisfeitos.

Entre os comentários e sugestões, um dos participantes manifestou que “*alguns funcionários são totalmente desinformados de certos assuntos*”, o que confirma a necessidade de padronização do serviço prestado, de forma que todos os funcionários atendam à totalidade dos clientes de maneira semelhante, evitando variações expressivas.

O quesito “precisão na realização do serviço” apresentou 69% de satisfação e 9% de insatisfação. Entretanto, destaca-se o seu nível de indiferença: 23%. Isso indica que são necessárias medidas voltadas à realização correta das tarefas desde a primeira vez, tornando possível reverter essa indiferença em satisfação do público.

O comentário apresentado no tópico anterior, de que “*alguns funcionários são totalmente desinformados de certos assuntos*”, além de expressar a falha de uniformidade, também pode ser analisado sob o ponto de vista da falta de precisão nas informações, que provavelmente não foram prestadas de maneira correta desde o primeiro contato do cliente com o setor.

Com relação à “atenção ao prazo combinado”, 74% dos participantes apresentaram algum nível de satisfação, enquanto 11% encontram-se insatisfeitos. Mas como em serviços a qualidade é mais difícil de ser mensurada, a DPPG deve continuar investindo no pessoal e em infraestrutura para aprimorar atividades e se aproximar, cada vez mais, de um prazo considerado aceitável pelo cliente para receber o serviço.

Quanto à responsividade, que consiste na capacidade de resposta e adaptação dos funcionários a situações imprevistas, uma parcela de 76% do público afirmou estar satisfeita, enquanto 12% encontra-se insatisfeita.

O item “adequação dos sistemas” obteve índice de 81% de satisfação e 9% de insatisfação. Esse resultado mostra avanço do setor público em oferecer serviços com foco no usuário, apesar de necessitar sempre de melhorias.

O último critério avaliado foi a definição e a clareza das regras, regulamentos e procedimentos que, em valores aproximados, obteve 70% de satisfação e 13% de insatisfação. Embora o índice de satisfação seja elevado, esse quesito apresentou o maior nível de insatisfação; uma parcela considerável de pessoas declarou-se indiferente: 18%.

Um dos participantes da pesquisa sugeriu que as normas e regulamentos estejam mais acessíveis no *site* da DPPG. Outro ainda afirmou ter “*dúvidas com relação às regras ou critérios para o uso da sala de pesquisadores*”. Isso indica que as normas precisam ser revistas e, principalmente, disponibilizadas e amplamente divulgadas ao público.

A partir das análises feitas, observa-se que, de modo geral, todos os critérios foram avaliados positivamente pelos participantes da pesquisa, apresentando índices de satisfação muito superiores aos de insatisfação. No entanto, é preciso que os integrantes do setor estejam mais atentos a alguns aspectos que geraram maior nível de indiferença ou insatisfação comparativamente aos demais, como ambiente físico, precisão, uniformidade, responsividade e atenção a prazos, com vistas a, se não melhorar, ao menos controlar esses índices, evitando que se elevem. Além disso, algumas regras, regulamentos e procedimentos estabelecidos pelo setor ou definidos pela própria instituição, mas que afetam as atividades da DPPG de alguma maneira, precisam ser revisitos, atualizados e melhor divulgados.

Nesse sentido, algumas ferramentas da Qualidade Total podem ser aplicadas no setor. Em primeiro lugar, sugerimos a implantação do programa 5S, por consistir em uma metodologia simples e de fácil compreensão. Assim, o 5S pode ser conveniente para que os colaboradores tenham seu primeiro contato com o assunto, constituindo uma base para a implementação de programas mais complexos. Ele também estimula a participação coletiva e a integração da equipe, além de apresentar resultados rápidos e visíveis, fazendo com que as pessoas se sintam mais motivadas.

Por sua simplicidade e utilidade em um contato inicial com os participantes, outra ferramenta indicada é o Diagrama de Causa-Efeito, principalmente por consistir em um meio visual que possibilita a observação e a reflexão

em busca das causas dos problemas. Ele também estimula o espírito de coletividade e cooperação, tendo em vista que as discussões são realizadas em conjunto. Assim, as reuniões que já ocorrem periodicamente no setor podem ser aproveitadas para a aplicação da ferramenta, de modo que todos participem e colaborem. Dessa forma, contribui-se para a satisfação dos clientes externos, por promover o saneamento dos problemas identificados, e dos colaboradores, por incentivar a socialização e a união do grupo.

Essas são duas medidas iniciais que podem surtir efeitos muito positivos em curto espaço de tempo. É preciso que as pessoas se familiarizem com o conceito de qualidade e comecem a utilizar ferramentas de fácil compreensão para que se sintam engajadas. Somente após a avaliação dos primeiros resultados, a possibilidade de implementação de ferramentas mais complexas deve ser considerada.

Tabela 1. Resumo do nível de satisfação do público quanto aos critérios avaliados.

CRITÉRIOS												
NÍVEL DE SATISFAÇÃO	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)	F (%)	G (%)	H (%)	I (%)	J (%)	K (%)	L (%)
Totalmente insatisfeito	2	4	4	4	2	5	4	5	2	5	5	9
Parcialmente insatisfeito	5	5	4	0	7	5	7	4	9	7	4	4
Indiferente	19	14	7	5	7	16	7	23	16	12	11	18
Parcialmente satisfeito	37	21	26	26	28	37	33	32	35	32	39	33
Totalmente satisfeito	37	56	60	65	56	37	49	37	39	44	42	37

Fonte: PESQUISA DE CAMPO, 2010.

- A – Ambiente físico do setor.
- B – Tempo de espera para obtenção de atendimento.
- C – Tempo gasto durante o atendimento.
- D – Cortesia e educação dos atendentes.
- E – Disposição para o esclarecimento de dúvidas.
- F – Facilidade na obtenção dos serviços.
- G – Uniformidade nos serviços prestados.

- H – Precisão na realização do serviço.
- I – Atenção ao prazo combinado.
- J – Responsividade.
- K – Adequação dos sistemas.
- L – Definição e clareza das regras, regulamentos e procedimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal resultado deste trabalho foi demonstrar que a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação do IFMT – Campus Cuiabá vem proporcionando satisfação ao público que atende através de serviços considerados de qualidade. Ainda assim, a implementação de um programa de qualidade será importante para a DPPG no sentido de sistematizar a qualidade e padronizar processos, ampliando ainda mais sua produtividade e possibilitando a economia de recursos e esforços. Além disso, uma iniciativa do gênero auxiliará na obtenção de melhorias ainda mais significativas e na manutenção de índices elevados, evitando quedas futuras no nível de qualidade.

Foram sugeridas ferramentas que podem contribuir para a melhoria contínua e consolidação de um padrão de alta qualidade e eficiência nos serviços prestados, embora se deva acrescentar que elas não podem ser isoladas, necessitando de continuidade em sua aplicação. A qualidade poderá ainda se difundir por toda a instituição, no entanto é preciso considerar que os departamentos são muito distintos e o nível de qualidade percebido pelo público e funcionários pode variar de um para outro. Portanto, será preciso avaliar cada situação específica, agilizando as devidas adaptações.

A importância deste estudo reside em demonstrar que uma instituição do setor público pode prestar um serviço de qualidade, contrariando a visão instituída e disseminada quanto à ineficiência do serviço público, e que pode e deve estar preocupada com a melhoria contínua de seus serviços, em prol dos cidadãos que são seus clientes e dos servidores que lhe dedicam sua força de trabalho.

A principal limitação é que não existe um modelo único de qualidade: cada organização deve adequar o programa à sua realidade e cultura, sob o risco de fracassar. Por isso, é possível que as recomendações aqui sugeridas não se apliquem a outras organizações tal como estão descritas, cabendo o bom senso de quem irá conduzir o programa. A DPPG já dispõe de uma equipe integrada e que demonstra interesse em

melhorar o desempenho do setor, o que facilita a implantação de ferramentas como 5S, Diagrama de Causa-Efeito e a discussão em grupo.

No entanto, o trabalho pode ser visto como uma contribuição, sobretudo por debater a qualidade e o estilo gerencial no setor público, que precisa ser revisto e aprimorado. É claro que a questão da qualidade não pode ser tratada como um milagre, que, por si só, trará soluções para todos os problemas da organização: é preciso, em primeiro lugar, que todos tenham informações suficientes sobre a qualidade, compreendam sua importância e, a partir de então, se comprometam com o propósito de melhoria, de maneira que o progresso obtido seja sustentado e não passageiro.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, São Carlos-SP, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços*: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

_____.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações*: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DANTAS, Edmundo Brandão. *Atendimento ao público nas organizações*: quando o *marketing* de serviços mostra a cara. 2. ed. Brasília: Senac, 2009.

EQUIPE GRIFO. *Aplicando 5S na gestão da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total: gestão e sistemas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Thomson, 2004.

LAPA, Reginaldo Pedreira; BARROS FILHO, Antônio M.; ALVES, José F. *Praticando os 5 sentidos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LONGO, Rose Mary Juliano. *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. Brasília: IPEA, 1996. Disponível em: www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf. Acesso em: 2 mai. 2010.

MACHADO, Melise Dantas; QUEIROZ, Timóteo Ramos; MARTINS, Manoel Fernando. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de *fast food*. *Gestão & Produção*, São Carlos-SP, v. 13, n. 2, p. 261-270, mai./ago. 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thomson, 2006.

RUTKOWSKI, Jacqueline. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. *Gestão & Produção*, São Carlos-SP, v. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.