



ANAIS

CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS E SUA INTERFACE COM OS PROCESSOS SERVIDORES

ADRIANO ISRAEL BEZERRA LOPES (adrianoisrael@ig.com.br , adriano.lopes@ifrn.edu.br)

UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP

KLEBER CAVALCANTI NÓBREGA (klebercn@unp.br , kleber@perceptum.com.br)

UNIVERSIDADE POTIGUAR

Resumo:

Neste artigo, uma abordagem teórica foi desenvolvida para analisar as características dos processos servidores de Nóbrega (2009), considerando os elementos respeito ambiental, facilitador, responsividade, flexibilidade, simplicidade, foco no cliente e informativo e suas interfaces com a classificação de serviços proposta por Silvestro (1999): serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. Os elementos facilitador, responsividade, flexibilidade, foco no cliente e informativo tendem a ser maior nos serviços profissionais, enquanto a responsividade e simplicidade tendem a se destacarem nos serviços de massa. As lojas de serviços apreendem características de uma e outra categoria.

Palavras-chave: processos servidores, organização servidora, classificação de serviços, características de serviços.

1. Introdução

Dados do Cadastro Central de Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012) indicam que até 2010 o número de empresas e organizações do setor de serviços cresceu 18% e empregaram 81% da população brasileira registrada na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, isso contando do início de uma nova série histórica a partir de 2006, devido à atualização da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE. “Os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Serviços de infraestrutura, como transporte e comunicações, formam o elo essencial entre todos os setores da economia, incluindo o consumidor final” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Para Grönroos (2009), serviço é uma atividade ou processo realizado, na maior parte das vezes, através da interação entre o consumidor e o prestador de serviço, utilizando-se de infraestrutura ou sistemas disponibilizados, com objetivo de solucionar problemas ou atender necessidades dos consumidores sem, necessariamente, oferecer algo físico ou material como resultado, o que caracteriza a sua intangibilidade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), por sua vez, destacam a dificuldade em separar produtos e serviços, pois geralmente estão associados: tanto um produto é necessário para a prestação de serviço, como a prestação de serviço está presente quando da aquisição de um produto. Os autores realçam ainda a simultaneidade da

ANAIS

sua produção e consumo; o consumidor é considerado um coprodutor daquilo que está sendo oferecido. Assim, serviços são designados como atividades que exigem a interação entre fornecedores e seus consumidores, em um ambiente presencial ou não, que tenha por objetivo atender as necessidades do demandante que participa do processo de produção com maior ou menor intensidade, ao mesmo tempo em que recebe as atividades por não possuir capacitação ou vontade para realizá-las.

Este grau de interação entre clientes e fornecedores motivaram Silvestro (1999) a propor uma classificação dos serviços em três categorias: em um extremo estão os serviços profissionais, caracterizados pela baixa demanda e alta personalização; já no outro, estão os serviços de massa, com alta frequência, porém executados de maneira mais padronizada do que os primeiros; entre elas situa-se a loja de serviços, com médias repetição e customização. Os serviços profissionais tendem a criar uma maior proximidade entre clientes e prestadores, ao contrário do que acontece com os serviços de massa. Por exemplo, as consultas médicas tendem a se enquadrar na primeira categoria, restaurantes podem geralmente ser considerados lojas de serviços, enquanto atendimentos bancários em caixas eletrônicos são serviços de massa. A Figura 1 mostra a classificação proposta por Silvestro, considerando a demanda e o grau de interação entre o fornecedor e o consumidor.

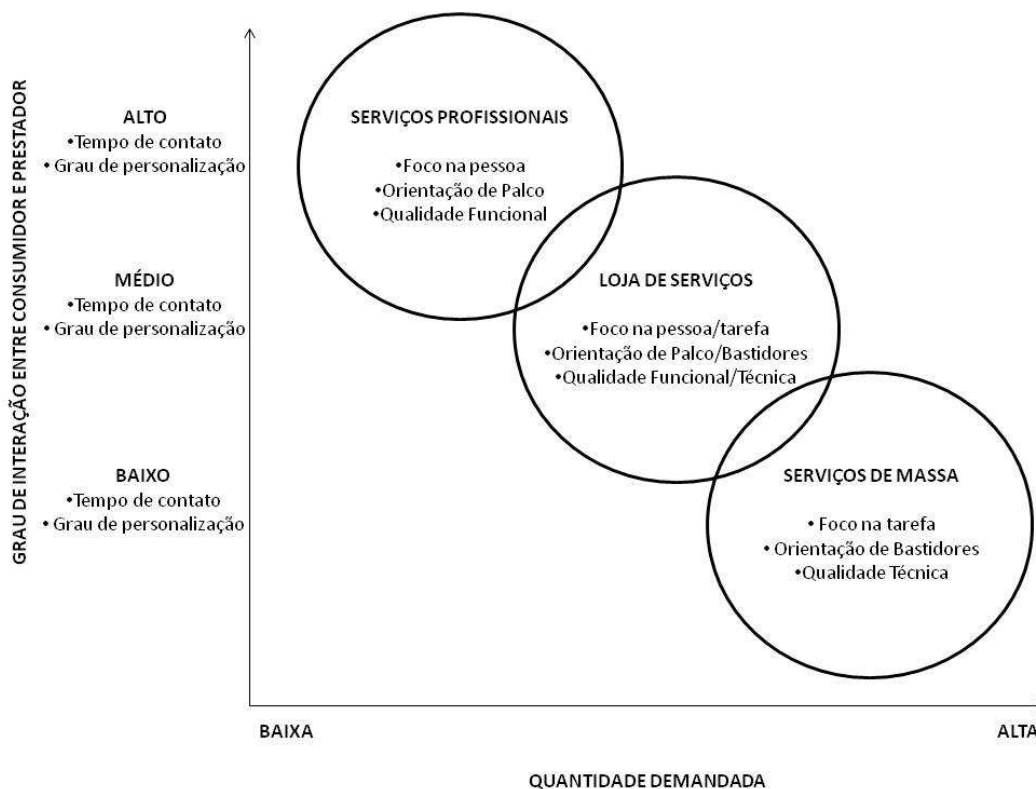


Figura 1 – Relação entre quantidade demanda e grau de interação entre consumidor e fornecedor (Adaptado de Silvestro, 1999)

Percebe-se que várias são as empresas ou profissionais que atuam em um mesmo ramo de negócio e um dos indicadores que podem diferenciá-los junto aos consumidores é a qualidade dos serviços prestados, que pode ser definida como a relação entre as expectativas



ANAIS

geradas pelos consumidores e os benefícios percebidos por eles. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; GRÖNROOS, 2009). Esta relação pode ser avaliada de maneira objetiva, quando se levam em consideração aspectos técnicos ou de conformidade com as especificações, ou ainda podem ser observada por um âmbito mais subjetivo, quando as características de interação são preponderantes. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 2006; GRÖNROOS, 2009). Isso pode causar subjetividade de forma que um serviço executado utilizando-se dos mesmos recursos (pessoal, financeiro, tecnológico) seja considerado de alta qualidade por um cliente e de baixa qualidade por outro.

Desta forma, é interessante visualizar “como” como as organizações atendem às necessidades dos seus consumidores em vez de se fixarem apenas em “o quê” elas estão fazendo. Por isso, Gonçalves (2000) define os processos como sendo os responsáveis por transformar entradas (matérias-primas ou informações) em saídas (bens ou serviços), indicando o caminho que deve ser percorrido desde o início do serviço até sua conclusão, atendendo as necessidades do consumidor. Observa-se que para um mesmo tipo de atividade, dependendo da necessidade do consumidor, ele pode se enquadrar em serviços profissionais, loja de serviços ou serviços de massa.

Assim, a empresa que prima pela qualidade em seus serviços observa a qualidade como o cliente a percebe, ou seja, busca atender aos seus anseios de forma, preferencialmente, a superar suas expectativas (qualidade excepcional) em contraponto à qualidade inaceitável, quando as perspectivas não são atendidas (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; GRÖNROOS, 2009). Nesse contexto, com o intuito de fazer além daquilo que o cliente espera, Nóbrega (2009) explicita o conceito de servir como sendo a execução de atividades com objetivo de proporcionar benefícios ao usuário. O autor destaca que uma entidade completamente servidora deve basear seus princípios partindo das dimensões cultura e estratégia de serviços, onde o comportamento servidor dos funcionários atrelados a uma liderança servidora executem processos servidores resultando em um bem ou serviço que também possua essas características.

A partir dos elementos listados por Nóbrega (2009) para o comportamento servidor, os elementos de processos servidores são: respeito ambiental, facilitador, responsividade, simplicidade, flexibilidade, foco no cliente e informativo. Entende-se por respeito ambiental as características que visam à preservação ambiental; facilitador está relacionado aqueles processos que facilitam acesso, contato e uso dos serviços, não colocando obstáculos ou atalhos que possam causar interrupção na rotina do consumidor; responsividade lida com a capacidade de atender aos pedidos ou solicitações do consumidor ou usuário e a iniciativa de antecipá-los; a simplicidade mostra processos não burocráticos que podem ser executados de forma simples e rápida, não desperdiçando tempo ou energia do consumidor; a flexibilidade indica processos que podem atender a diferentes necessidades do consumidor ou usuário; o foco no cliente revela processos desenhados para servir ao consumidor, consistentemente enfatizando não somente atividades necessárias, mas os benefícios ao consumidor; e informativo é aquele processo que mantém o consumidor informado antes e durante a execução do processo ou serviço. Estas variáveis podem ser estudadas para permitir uma maior entendimento de quão servidor são os processos dentro de uma organização.

Por fim, este trabalho tem por objetivo analisar as interfaces entre a classificação de serviços proposta por Silvestro (1999) e os elementos de processos servidores relacionados por Nóbrega (2009), buscando responder as seguintes questões: quais as interfaces entre a classificação de serviços proposta por Silvestro (1999) e os elementos de



ANAIS

processos servidores de Nóbrega (2009)? Quais os elementos mais se identificam com cada categoria apresentada?

2. Referencial teórico

2.1. Serviços

Em sua natureza de atividade ou processo, o serviço é algo que não pode ser estocado devido à sua intangibilidade e na maior parte dos casos, não há possibilidade de experimentá-lo antes de adquiri-lo. Essa restrição por parte das empresas faz com que o consumidor tenha que confiar na reputação do prestador, ou seja, “os clientes tentam reduzir a incerteza procurando sinais da qualidade do serviço e tirando conclusões a partir das evidências concretas, dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem” (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002).

A simultaneidade entre a produção e consumo nas operações de serviço faz com que a experiência de consumir seja única e avaliadas de maneira subjetiva por parte de quem consome, isto é, mesmo que para sua realização sejam seguidos os mesmos critérios e aplicados os mesmos recursos, alguns consumidores podem ficar satisfeitos enquanto outros não, caracterizando a heterogeneidade ou variabilidade (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Também se caracteriza por ser perecível, ou seja, se não for usado quando é disponibilizado pode ser que não seja reaproveitado. A flutuação da demanda se relaciona com essa particularidade com o intuito de fazer uso de toda a oferta disponível. Porém, partir do momento em que se tem um desempenho satisfatório para uma quantidade de atividades pré-definida ou esperada, pode ser que a qualidade fique comprometida quando se tem um acréscimo de trabalho em virtude de solicitações não previstas ou urgentes.

Lovelock e Wright (2001) ainda caracterizam os serviços como de palco ou bastidores. Na primeira situação há uma maior interação entre os clientes e os prestadores de serviços, através do pessoal da linha de frente (atendentes, vendedores) enquanto no segundo, as atividades são desenvolvidas de forma mais interna na organização, onde o cliente não se torna tão presente.

As características apresentadas diferenciam empresas prestadoras de serviços daquelas produtoras de manufaturas. A próxima seção mostra a possibilidade de agrupá-las a partir de peculiaridades semelhantes.

2.2. Classificação de serviços

A classificação dos serviços é importante devido às especificidades demandadas em relação ao modo de gerir das organizações, sendo primariamente separados por ramos de atividades tais como saúde, hotelaria, educação entre outros (COELHO, 2004), mesmo assim para a autora isso não é suficiente em virtude das várias maneiras encontradas pelas empresas oferecer um serviço dentro de um mesmo ramo de negócio. Assim, Grönroos (2009) os distinguem em dois comparativos: i) serviços *high touch* x *high tech*, onde no primeiro existe predominantemente a participação das pessoas e, no segundo, da tecnologia; ii) e também a natureza de relacionamento com clientes: intermitentes, quando são prestados esporadicamente, e contínuos, onde existe um interações mais frequente entre cliente e fornecedor.



ANAIS

Silvestro (1999), por sua vez, relaciona o número de consumidores atendidos com o grau de envolvimento de ambos: fornecedores e os próprios usuários, resultando que em um extremo estão os serviços de massa, onde existe uma grande demanda e baixa interação, enquanto no outro lado estão os serviços profissionais, com uma menor frequência de solicitação, porém com alto grau de personalização. Entre eles, situa-se a loja de serviços. Um diagrama denominado por diagonal de volume-variedade representa isso, como mostra a Figura 1.

No modelo de Silvestro (1999), os serviços profissionais são caracterizados pela participação ativa do consumidor durante o processo da especificação do serviço. O relacionamento com o prestador geralmente se torna de longo prazo, permitindo uma maior retenção de clientes, mesmo que envolva preços mais altos, por causa das habilidades da linha de frente em perceber as peculiaridades de cada cliente, embora a atividade a ser desenvolvida possa ser a mesma.

Nessa categoria as atividades se tornam difíceis de serem controladas pela complexidade de sua padronização. Neste caso, é importante a flexibilidade da estrutura organizacional para com a linha de frente, tais como permitir o horário de atendimento diferenciado, dar autonomia para negociar preço e data de entrega, de forma a melhor atender aos demandantes do serviço (FITZGERALD *et al*, 1991 apud SILVESTRO, 1999).

Já nos serviços de massa, os processos são desenhados previamente sem a participação direta do cliente no momento de sua prestação (SILVESTRO, 1999). Eles geralmente não variam, embora existam várias opções que possam ser seguidas durante a interação com o cliente. Em uma central de atendimento telefônico, por exemplo, algumas alternativas são apresentadas ao cliente de modo a permitir o direcionamento para o setor competente e caso não esteja listada, uma das últimas opções é falar com o atendente. Assim, é preciso conhecer as necessidades do cliente de modo a permitir uma maior agilidade em seu atendimento.

A interação entre prestadores e consumidores é baixa e apresenta-se como de curto prazo, ao contrário do que ocorre nos serviços profissionais, e em geral não permite a criação de vínculos. Algumas empresas tentam manter seus consumidores oferecendo bonificações seja em descontos ou produtos pela frequência de compras, como é o caso das vantagens oferecidas por companhias aéreas ou cartões de créditos. Procura, portanto, ser consistente, confiável, rápido e dar tratamento equânime aos interessados (SILVESTRO, 1999).

O controle de qualidade se dá de forma mais técnica, através de índices de produtividade, por exemplo, e geralmente funciona em uma estrutura organizacional mais rígida. Percebe-se, pois um maior número de repetições nas ações desenvolvidas, assemelhando-se a uma linha de montagem de produção fabril e que a capacidade em atender à demanda desta tipologia passa a ser designada pelo espaço e equipamentos utilizados, sendo difícil adaptá-la em um curto período de tempo.

Em virtude das características técnicas serem mais observadas, a recuperação de serviços tende a estar mais focada nesta categoria e surge para tentar recompensar o cliente que não se sente satisfeito com o que lhe foi oferecido. Assim, as garantias explícitas, aquelas dadas aos clientes antes da contratação do serviço, podem ser utilizadas para encorajar as reclamações, o que pode promover melhorias internas no processo, além de dar visibilidade ao padrão de serviços para consumidores e prestadores e ajuda a identificar a expectativa do contratante (SILVESTRO, 1999).

Por fim, a loja de serviços mescla propriedades de um e de outro extremos. “O cliente está interessado tanto no resultado do serviço, como no processo” (COELHO, 2004). São serviços em que o consumidor participa até certo ponto, existindo uma variedade na oferta e



ANAIS

demanda razoável. As organizações não são tão rígidas como nos serviços de massa, nem tão flexíveis como nas dos serviços profissionais, o que permite um controle de qualidade intermediário.

2.3. Qualidade de serviços

A qualidade de serviço está relacionada ao que o consumidor percebe diante das suas expectativas, de acordo ou não com suas expectativas criadas anteriormente, mediante as características apresentadas pelo seu fornecedor. A empresa que prima pela qualidade em serviços deve observar a qualidade como o cliente a percebe, ou seja, buscar atender aos seus anseios de forma, preferencialmente, a superar suas perspectivas (qualidade excepcional) em contraponto à qualidade inaceitável, quando as perspectivas não são atendidas (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; GRÖNROOS, 2009).

A qualidade percebida pelo cliente, geralmente está relacionada aos processos de serviços e podem ser classificadas, em duas dimensões: a técnica e a funcional (GRÖNROOS, 2009). Na primeira, pode-se avaliar de maneira mais objetiva, pois depende apenas de apresentar a solução técnica do problema. Comparando-se à qualidade de produtos, seria como verificar se atende às especificações. Nessa perspectiva, Garvin (1984) define essa abordagem como baseada na manufatura, destacando “O QUÊ” ou objeto. Mas, as interações entre cliente-fornecedor levam o consumidor a esperar muito mais que a conformidade, consideram ainda características tais como acessibilidade, aparência, comportamento do prestador de serviço, confiabilidade (GRÖNROOS, 2009). Para este autor, quanto mais voltado para o autosserviço mais qualidade será percebida pelo cliente, como resultado de sua maior participação na produção do bem ou serviço. Enfim, essa dimensão perpassa “O QUÊ” e se importa mais com o “COMO”, sendo designada por qualidade funcional do processo ou simplesmente qualidade de processo.

Então, a qualidade dos serviços passa a ser avaliada de acordo com as dimensões a seguir: i) confiabilidade – capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão; ii) responsividade – disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente; iii) segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade; iv) empatia – demonstrar interesse, atenção personalizada ao cliente; v) aspectos tangíveis – aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Diante disso, a qualidade percebida de serviço surge através da relação entre a qualidade experimentada e a qualidade esperada (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 2006; GRÖNROOS, 2009), podendo ser avaliada de maneira objetiva, quando se levam em consideração aspectos técnicos ou de conformidade com as especificações, ou ainda por um âmbito mais subjetivo, quando as características de comportamentos na interação são preponderantes, permitindo aos processos assumirem papel de destaque na percepção de qualidade por parte do cliente, conforme exposto a seguir.

2.4. Processos servidores

Com o intuito de entender primeiramente o conceito de organização servidora é necessário explicitar o conceito de servir. Nóbrega (2009) estabelece que seja “proporcionar benefícios àqueles a quem se serve”. Em uma pesquisa qualitativa realizada com 1282

ANAIS

participantes de cursos, palestras ou seminários sobre a adoção da prática de servir, o autor encontrou vários significados para o termo e 88% dos resultados apontaram para as seguintes características: fazer o bem, ser útil, obter desempenho, ajudar, atender (servir refeições), dar contribuição (proporcionar resultado), ter responsabilidade (disposição para servir), ser inferior (subserviente), gerar benefícios (atender necessidade do cliente) e agregar valor (aumentar a utilidade).

A partir dos dados obtidos, o autor procurou relacionar este conceito a diferentes dimensões presentes em uma organização de acordo com Tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões e Elementos para uma organização servidora

DIMENSÕES PARA UMA ORGANIZAÇÃO SERVIDORA						
	COMPORTAMENTO	ESTRATÉGIA	PRODUTO	PROCESSO	CULTURA	LIDERANÇA
ELEMENTOS PARA CADA DIMENSÃO	Responsabilidade	Marketing Interno	Qualidade Intrínseca	Respeito Ambiental	Foco no Resultado	Resultado e Persuasão
	Simplicidade	Marketing de Relacionamento	Facilita o uso	Facilitador	Respeito	Educado e paciente
	Renúncia	Acesso	Informativo	Responsividade	Servir	Ouvidor e servidor
	Iniciativa	Serviços suplementares	Inteligente	Simplicidade	Responsividade	Influente e Cuidadoso
	Desejo de ajudar	Desenvolvimento de Pessoas	Foco no Cliente	Flexibilidade	Comprometimento com os outros	Empatia e comprometido com o desenvolvimento das pessoas
	Práticas do Bem	Responsabilidade Social	Não agride ao meio-ambiente	Foco no Cliente	Bem comum	Bem comum, construir comunidade
	Utilidade	Focado em Serviço	Atributos suplementares	Informativo	Utilidade e Eficiência	Educador

Portanto, o objetivo de uma organização servidora é promover benefícios a quem se serve, mas não somente atendendo as demandas através da execução de tarefas. Neste caso, tendo-se por premissa que a qualidade técnica em um serviço seja atendida, isto é, que o cliente receba do fornecedor aquilo que ele necessita, a diferenciação entre as organizações de um mesmo ramo de atuação está justamente na forma ou processo utilizado, considerado como a sequência lógica de tarefas interligadas que dão suporte ao atendimento dos objetivos da instituição (OLIVEIRA et. al., 2010).

Para avaliar quão servidor um processo pode ser a Tabela 2 mostra alguns atributos que podem ser analisados em cada elemento.



ANAIS

Tabela 2 – Atributos para elementos de processos servidores

ELEMENTOS PARA PROCESSOS SERVIDORES						
RESPEITO AMBIENTAL	FACILITADOR	RESPONSIVIDADE	SIMPLICIDADE	FLEXIBILIDADE	FOCO NO CLIENTE	INFORMATIVO
Redução	Participação	Precaução	Agilidade	Adaptação	Sistematização	Informação
Reuso	Conservação	Recuperação de Serviços	Espontaneidade	Personalização	Avaliação	Interação
Reciclagem	Acesso	Respostas/ Feedback	Simplificação	Descentralização	Servir	Divergência

Para o elemento respeito ambiental foram selecionados os seguintes atributos: redução, quando a organização reduz a quantidade de material utilizado na execução do processo de maneira a não comprometer o resultado, como verificar a real necessidade de impressão de certos documentos; o atributo reuso complementa o item anterior, pois permite otimização dos recursos, como o fato de realizar impressões frente e verso; e por fim, o reciclar, a partir de processos próprios, transforma aquele recurso que não teria serventia e o torna novamente apto para uso ou dá para ele outras finalidades (ROSA, 2006; ISO 14000 em CASTRO, 2009).

No que diz respeito a ser facilitador, a participação coloca o cliente como coautor do processo, ou seja, mais que dar início ao processo e aguardar o resultado, ele participa do trâmite de forma a facilitar o entendimento de suas necessidades (CHENG E TAM, 1997; BITNER *et al*, 1997); a conservação está relacionado às condições de operacionalização, se possuem ambientes e equipamentos em boas condições de uso (PARASURAMAN *et al*, 1988; HILL, 1995; ALLRED, 2001; SOHAIL e SHAIKH, 2004); já o acesso tem a ver com a possibilidade de contato do cliente às pessoas, ambientes e/ou equipamentos necessários para execução do processo (JOHNSTON, 1995; HILL, 1995; BITNER *et al*, 1997; ALLRED, 2001; DAL BELLO, 2004);

Para a responsividade serão analisados a precaução, através de ações, mecanismos ou dispositivos capazes de identificar previamente possíveis falhas (CHENG e TAM, 1997); a recuperação do serviço, quando consegue proporcionar benefícios extras de forma sistemática e efetiva para eventuais erros (BOSHOF, 1997; THWAITES e WILLIAMS, 2006); e as respostas/feedbacks repassadas aos clientes/usuários por suas solicitações (PARASURAMAN *et al*, 1988; JOHNSTON, 1995; HILL, 1995; ALLRED, 2001; DENTON em EBERLE, 2010).

O próximo elemento, a simplicidade, traz como parâmetros a agilidade, com o intuito de permitir a entrega dos resultados de forma ágil (CHENG e TAM, 1997; DAL BELLO, 2004); a espontaneidade, por utilizar pessoas, ambientes e equipamentos compatíveis com a finalidade para qual foram especificados (ALBRECHT em EBERLE, 2010); e a simplificação de tarefas pelo uso da tecnologia da informação (HILL, 1995). A agilidade aparece como a velocidade com que a organização atende às necessidades daqueles que a buscam. A tecnologia da informação pode ser utilizada como aliada para se ter processos mais céleres. Porém, a capacitação dos que operam sistemas operacionais também se faz necessária para que o cliente possa usufruir dos benefícios trazidos por estas tecnologias, assim como a definição de procedimentos alternativos para caso os *softwares* venham apresentar problemas, não deixando que o cliente fique sem o atendimento desejado.

Em seguida, a flexibilidade é estudada a partir de adaptações, ou seja, permitem que sejam executados dentro de uma margem de confiança definida (JOHNSTON, 1995; CHENG e TAM, 1997); a personalização está relacionada aos anseios e desejos do usuário poderem



ANAIS

ser atendidos de maneira satisfatória (ALLRED, 2001; MARCHETI *et al* em ANDRADE *et al*, 2011); e a descentralização, quando os executores têm autonomia para tomada de decisões (FITZGERALD *et al* citados por SILVESTRO, 1999). Ao contrário do que acontecem com processos rígidos, os flexíveis são mais fáceis de serem ajustados às demandas em virtude de se ter uma margem para sua execução. Assim, se um médico consegue atender satisfatoriamente 20 pacientes agendados ao longo do seu dia de trabalho, pode ser que consiga atender um número maior de clientes dependendo do tempo utilizado em cada consulta. Neste caso, já se tem a garantia de um padrão mínimo de resultados esperado, o que não compromete a qualidade em seu todo. Por outro lado, se essa quantidade de atendimentos for superior em muito a sua capacidade de prestar o serviço, as reclamações tendem a ser mais frequentes. Os processos servidores, então, devem ser flexíveis o suficiente para permitir aproveitar oportunidades ocasionadas pela variação da demanda, com o intuito de conquistar novos clientes, de forma que não prejudique os resultados que a organização já vem alcançando.

Na sequência, o foco no cliente apresenta a sistematização, quando são definidas etapas sistematizadas para permitir a fluidez e continuidade em seu trâmite com o intuito de garantir a melhoria contínua do processo (CHENG e TAM, 1997; DAL BELLO, 2004; ROSA, 2006; BIAZZI *et al*, 2009). Os processos sistematizados tendem a ser mapeados, ou seja, identificados e relacionados entre si, geralmente de forma gráfica, para permitir visualização e avaliação das tarefas desenvolvidas em prol de suas melhorias (OLIVEIRA *et al*, 2010). A documentação ou registro dessas informações se apresentam com o intuito de permitir consultas e padronizar ações a serem tomadas pelos envolvidos em sua execução. Sua elaboração deve ser objetiva e clara, buscando prever a maior parte das possibilidades dos processos envolvidos dentro da instituição. Também, torna-se necessária sua revisão periódica para inclusão de novas situações ou atualizações de atividades que sofreram modificações ou até mesmo foram extintas. Os manuais se tornam, geralmente, a coleção desses documentos. Porém, esses métodos devem acolher as contribuições daqueles que lidam com as tarefas rotineiramente para que a operacionalização não fique prejudicada e ainda buscar disseminá-los em capacitações com as equipes de trabalho com o intuito de permitir a compreensão dos benefícios a serem conquistados pela organização a partir de sua implementação.

Os indicadores de desempenho são destacados por facilitar a avaliação e percepção do cumprimento daquilo que foi planejado (HILL, 1995; SOHAIL e SHAIKH, 2004; DAL BELLO, 2004; ROSA, 2006; BIAZZI *et al*, 2009; MARCHETI *et al* em ANDRADE *et al* (2011). A sistematização do processo igualmente pode influenciar neste atributo, tanto de forma positiva quanto negativa, quando se observa o cumprimento de prazos. A dificuldade em executar as tarefas dentro do tempo previsto afeta negativamente a qualidade, enquanto realizá-las de maneira a antecipá-las pode superar as expectativas dos que estão comprando o serviço. E ainda a questão do servir, que proporciona experiências únicas aos clientes/usuários através do compromisso, confiança, segurança, empatia, cuidado na prestação do serviço (PARASURAMAN *et al*, 1988; JOHNSTON, 1995; ALLRED, 2001; DAL BELLO, 2004; MARCHETI *et al* em ANDRADE *et al*, 2011).

Processos que permitam atender apenas a expectativa do cliente são tidos como de qualidade aceitável e podem ser representados exclusivamente pela qualidade técnica, ou seja, entregam aquilo que foi prometido através de uma avaliação objetiva, de curto prazo. O grau de conformidade com as especificações é um dos indicadores que podem ser utilizados para medir essa característica. Porém, os processos servidores devem também observar a qualidade funcional atribuída pelo consumidor, quer dizer, se preocupar com o “como” as atividades



ANAIS

acontecem. Assim, atividades são consideradas eficientes quando relacionadas à qualidade técnica, enquanto podem ser ditas eficazes se também consideradas a qualidade funcional

Os processos servidores também são informativos por disponibilizar a informação nos diversos canais de comunicação, dando ao interessado a possibilidade de consulta, tornando o processo rastreável e de maneira proativa, não esperar que o cliente solicite a informação (JOHNSTON, 1995; HILL, 1995; CHENG e TAM, 1997; DAL BELLO, 2004; ALLRED, 2001); também permite a interação, troca de informações entre prestador e usuário (HILL, 1995; SILVESTRO, 1999); e torna-se interessante ainda fazer com que os informes não divirjam em funções dos responsáveis por transmiti-los (DAL BELLO, 2004). A informação perpassa todos os demais elementos apresentados e se caracteriza especificamente pelo detalhamento daquilo que se quer oferecer. Por ser o primeiro elo de contato entre prestador e cliente é conveniente que as informações sejam fornecidas de maneira clara, objetiva e de forma completa, quer em um autoatendimento como a busca em sítios da internet ou por funcionários de linha de frente, que precisam conhecer o serviço para passar confiança ao cliente que o procura.

Em pesquisa realizada com 200 clientes, 109 funcionários e 16 gestores de um restaurante comercial, Carvalho (2011) mediu a importância dada pelo público pesquisado aos atributos de processos servidores e como os respondentes avaliavam o desempenho destas variáveis na empresa estudada.

Entre os gestores, os processos foram avaliados com média 9,66 para o desempenho, com forte presença dos atributos de responsividade e sistematização, e 9,56 para importância, destacando-se as características de flexibilidade, sistematização e cuidado. Já os funcionários atribuíram média 9,85 ao desempenho e 9,68 à importância, priorizando também as mesmas propriedades dos gestores, o que segundo a autora “revela que os funcionários acreditam desempenhar melhor os processos na empresa superando as suas expectativas para essas atividades” (CARVALHO, 2011). Por fim, entre os clientes, a relação foi de 9,44 e 9,32, respectivamente para desempenho e importância, seguindo também a percepção de gestores e funcionários. Embora as médias para este grupo tenham sido as menores, pode-se dizer que ainda são avaliações satisfatórias.

Diante do exposto, os processos servidores são aqueles que têm respeito ambiental, facilitando a vida do cliente, que tem respostas de maneira simples e flexível, por ser o foco da organização, e visam a disponibilização das informações em todas as etapas da prestação do serviço.

3. Metodologia

Este trabalho de cunho teórico embasa-se na literatura de serviços para abordar os assuntos características, classificação e qualidade dos serviços, destacando-se a classificação proposta por Silvestro (1999) e a qualidade definida por Grönroos (2009). Por outro lado, a partir dos estudos de Nóbrega (2009), apresentam-se os conceitos de organização servidora com foco na dimensão processos servidores. Alguns atributos de serviços de alta qualidade foram pesquisados e associados a um dos sete elementos de processos servidores de acordo com a percepção dos autores.

Em seguida, é feita relação entre a classificação de serviços estudada e os elementos de processos servidores a partir da atribuição de valores em uma escala que varia de 0 a 10. Assumindo que o extremo inferior significa nenhuma relação e o superior a relação plena,



ANAIS

estabelece-se que valores entre 1 e 3 serão tidos como de baixa relação; entre 4 e 6, de média; e de 7 a 9 de alta relação. Neste caso, a máxima pontuação a ser obtida seria de 210 pontos.

4. Análise e Discussão dos resultados

Após a exibição dos conceitos nas seções anteriores, busca-se analisar as interfaces entre a classificação de serviços proposta por Silvestro (1999) e os atributos de processos servidores descritos por Nóbrega (2009). Uma análise profunda da literatura sobre o problema foi útil para identificar alguns desentendimentos sobre a terminologia original, permitindo que os pesquisadores propusessem uma designação diferente dos serviços profissionais para serviços personalizados, para evitar o entendimento que os serviços prestados nas demais categorias sejam tidos como amadores.

As lojas de serviços e serviços de massa foram classificados como de baixa interação em relação ao respeito ambiental, considerando que a frequência e a demanda desta característica não são prevaletentes neste elemento. Já para os serviços personalizados, com a evolução e aceitação do “marketing verde”, pedidos de usuários preocupados com o meio ambiente podem ser mais frequentes.

Baseando-se nos atributos apresentados, os serviços personalizados podem ser mais facilitadores que as outras categorias, especialmente quando se destaca o item de participação para entregar ao cliente exatamente aquilo de que necessita. Nos serviços de massa, geralmente são apresentadas aos clientes algumas opções pré-estabelecidas para ele escolher entre elas. A loja de serviços tende a dar algumas opções, mas também permite alguma alteração por parte do contratante.

Para a responsividade, entende-se que as três categorias podem ser classificadas como de alta relação porque geralmente estão preocupadas em resolver os problemas apresentados pelos clientes. De forma específica, diferem uma das outras na forma como as reclamações são registradas, analisadas e respondidas.

Em relação a simplicidade, os processos do serviço de massa são mais simples e ágeis, ao contrário do que acontece nos serviços profissionais, porque podem existir algumas atividades que requerem tempo para serem customizadas.

A flexibilidade é uma característica altamente presente nos serviços personalizados por causa da maior interação com o consumidor, tornando-se mais fácil realizar adaptações. Nos serviços de massa, os processos tendem a ser mais rígidos. A loja de serviços configura-se por uma estrutura não tão flexível quanto à primeira ou tão rígida quanto à segunda.

Sobre o foco no cliente, sistematização e avaliação de indicadores podem estar mais presentes no serviço de massa, enquanto o servir está mais relacionado aos serviços personalizados, o que é essencial nos processos servidores. Nos serviços de massa o foco ainda está nas tarefas ou metas, enquanto deveria visar ao cliente.

Finalmente, os serviços personalizados tendem a ser mais informativos que os outros. Consumidores desta categoria geralmente procuram por informações antes, durante e depois de adquirir o serviço, porque há uma maior interação entre os clientes e consumidores. Por outro lado, é importante aos serviços de massa disponibilizar a maior quantidade de informação possível e prover quase um autosserviço, o que geralmente não acontece. Loja de serviços disponibiliza alguma informação, porém é necessário entrar em contato com a empresa para maiores detalhes.

A Tabela 3 apresenta de forma sistemática estas relações



ANAIS

Tabela 3 – Relação entre elementos de processos servidores e classificação de serviços

	Serviços Personalizados	Loja de Serviços	Serviços de Massa
Respeito Ambiental	4	2	2
Facilitador	9	6	3
Responsividade	9	8	7
Simplicidade	4	6	9
Flexibilidade	9	5	2
Foco no Cliente	8	6	5
Informativo	9	5	6
Total	52	38	34

Percebe-se que os serviços personalizados atingem 52 pontos, a loja de serviços 38 e os serviços de massa 34, o que representa 25%, 18% e 17% do total respectivamente. Essa análise de caráter subjetivo permite visualizar que quanto mais os elementos dos processos servidores estiverem presentes em um serviço, maior a tendência de se aproximarem dos serviços personalizados. Isso não quer dizer, porém, que não possam ser utilizados nos serviços que se configuram como serviços de massa ou loja de serviços.

5. Considerações Finais

A partir da classificação de serviços proposta por Silvestro (1999) em serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa, distintas entre si entre outros aspectos pelo grau de personalização e participação do cliente no processo; e dos elementos dos processos servidores de Nóbrega (2009): respeito ambiental, facilitador, responsividade, simplicidade, flexibilidade, foco no cliente e informativo, percebe-se que quanto mais os elementos dos processos servidores estiverem presentes em uma prestação de serviços mais podem se configurar como serviços personalizados. A Figura 2 ilustra esquematicamente essas relações.

Ao comparar as interfaces entre os tipos de serviços e os elementos de processos servidores, o estudo encontrou que para os serviços profissionais os elementos mais fortes são: facilitador, responsividade, flexibilidade, foco no cliente e informativo; nos serviços de massa: responsividade, simplicidade e foco no cliente; e na loja de serviços, a responsividade.

Devido ser um trabalho teórico, os resultados apresentados foram baseados nas avaliações dos "pesquisadores", e foi útil para desenvolver o instrumento para a identificar a "correlação", mas que representa uma falta de confiança, bem como não representativo. Assim, para estudos futuros, recomenda-se fortemente para conduzir pesquisa com especialistas ou gerentes de serviços, ou mesmo um grupo de clientes de alguns serviços específicos. Isso pode contribuir, de uma forma mais representativa, para obtenção de resultados mais confiáveis. Um estudo pode ser conduzido comparando-se as respostas dos entrevistados dos diferentes segmentos.

ANAIS

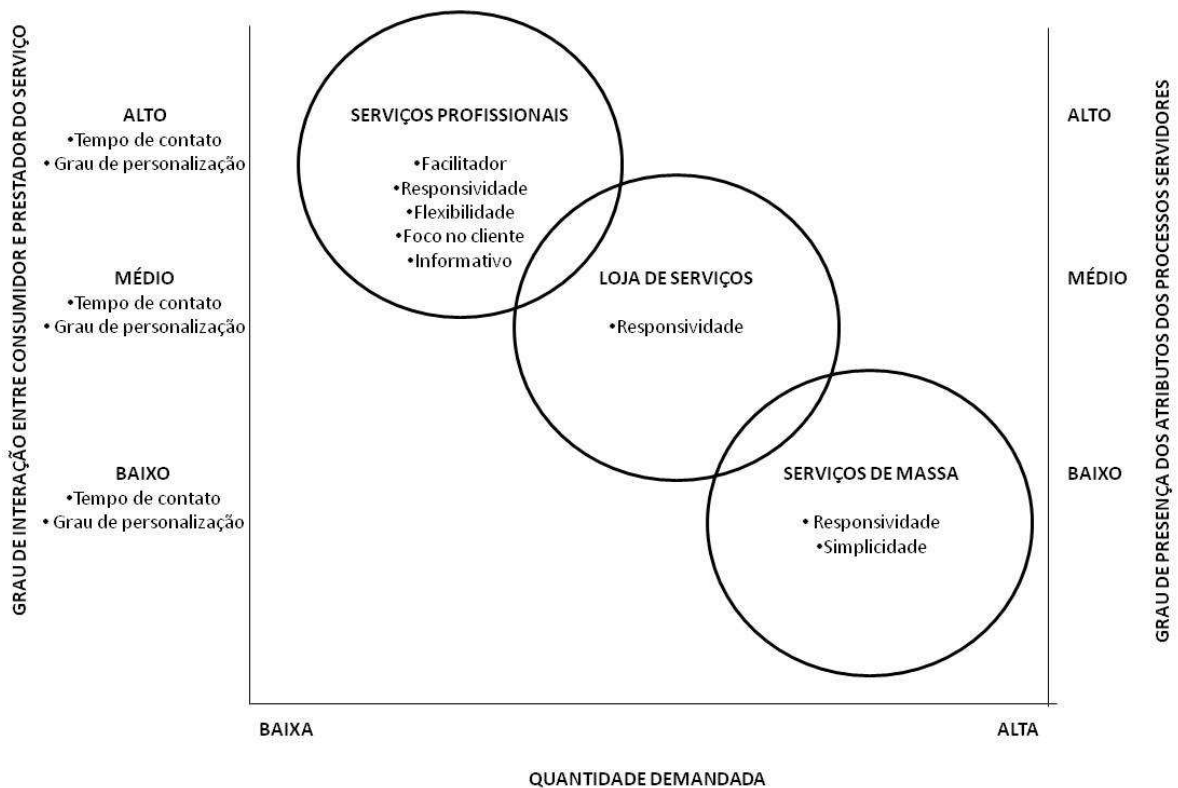


Figura 2 – Relação entre classificação de serviços e elementos de processos servidores (elaborada pelos autores)

Referências

ALLRED, A. T. Employee evaluations of service quality at banks and credit unions. **International Journal of Bank Marketing**, 2001. 179-185.

ANDRADE, G. H. N. D. et al. **Avaliação dos Cursos de Graduação à Distância de uma Universidade PRivada: Um Estudo sob a Perspectiva dos Alunos**. XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru/SP, p. 15. 2011.

BIAZZI, M. R. D.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. D. **Aperfeiçoamento de Processo e Melhoria de Desempenho no Setor Público Brasileiro**. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador/BA, p. 12. 2009.

BITNER, M. J. et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, 1997. 193-205.

BOSHOFF, C. An experimental study of service recovery options. **International Journal of Service Industry Management**, 1997. 110-130.

CARVALHO, C. T. D. **Relação entre a Orientação para Serviço e o Senso de Servir: O caso de um Restaurante Comercial**. Universidade Potiguar - UnP. Natal/RN, p. 141. 2011.



ANAIS

CASTRO, M. R. M. D. **A Gestão Ambiental na Empresa de Serviços: Um Estudo das Práticas nos Hotéis de Brasília/DF.** Universidade de Brasília. Brasília/DF, p. 110. 2009.

CHENG, Y. C.; TAM, W. M. Multi-models of quality in education. **Quality Assurance in Education**, 1997. 22-31.

COELHO, C. D. D. A. C. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços: aplicação em um colegio privado de ensino fundamental e medio.** UFSC. Florianópolis, p. 179. 2004.

DAL BELLO, J. **Gestão Sistêmica de Processos Educacionais na Construção de uma Instituição de Ensino Superior Privada Auto-sustentada.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, p. 144. 2004.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das Dimensões da Qualidade em Serviços: Um Estudo Aplicado em uma Instituição de Ensino Superior. **RAE-Eletrônica**, jul/dez 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GARVIN, D. H. What Does "Product Quality" Really Mean? **Sloan Management Review**, Fall 1984. 25-43.

GONÇALVES, J. E. D. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Jan./Mar. 2000. 6-19.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HILL, F. M. Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. **Quality Assurance in Education**, 1995. 10 - 21.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/cempre/default.asp>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

JOHNSTON, R. he determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, 1995. 53-71.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais.** 2ª Edição. ed. [S.l.]: Manole, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

NÓBREGA, K. C. **Servant organization: how individual behavior can be expanded to a business approach.** POMS 20th. Orlando, Florida USA. 2009. (011-0264).



ANAIS

OLIVEIRA, U. R. D.; MARINS, F. A. S.; ALMEIDA, D. A. D. Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações: uma aplicação em um banco comercial brasileiro de grande porte. **Produção**, Guaratinguetá/RJ, abr./jun. 2010. 237-250.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, Spring 1988. 12-40.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço e Suas Implicações para a Pesquisa no Futuro. **RAE**, São Paulo, 46, n. 4, out./dez. 2006. 96-108.

ROSA, P. C. **Desempenho de Processos Educacionais - Mensuração e Aplicação em Instituição de Ensino Superior**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo/SP, p. 185. 2006.

SILVA, T. P. T. E.; FERREIRA, I. D. L. M. Critérios para Análise de Investimentos em Saúde. **Caderno de Saúde Pública**, Brasília, p. 56, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2007000200028>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, 1999. 399-420.

SOHAIL, M. S.; SHAIKH, N. M. Quest for excellence in business education: a study of student impressions of service quality. **International Journal of Educational Management**, 2004. 58-65.

THWAITES, E.; WILLIAMS, C. Service recovery: a naturalistic decision-making approach. **Managing Service Quality**, 2006. 641-653.