



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WILLIAM SANSON DA SILVA**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS**

**NITEROI  
2008**

WILLIAM SANSON DA SILVA \*

## **FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Artigo apresentado a Universidade Estácio de Sá como requisito final para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Orientadora: Tânia Maria Ecard

**NITEROI  
2008**

---

\* Graduando em Administração pela Universidade Estácio de Sá.  
e-mail: wiliason@ig.com.br

## FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

### Resumo

Este estudo tem o objetivo de apontar que fatores influenciam a qualidade na prestação de serviços e demonstrar como estes afetam a organização com sua presença ou ausência. A definição dos objetivos organizacionais, a mútua participação dos colaboradores, o desenvolvimento dos mesmos e o retorno das informações (feedback), serão explicados conforme o entendimento dos autores de obras bibliográficas sobre serviços e qualidade. Será mostrado como o processo de obtenção da qualidade depende essencialmente da aplicação de tais fatores no âmbito organizacional e em muitos casos a combinação deles.

Palavras-chave: Qualidade, serviço, colaborador, cliente, contato direto.

### Abstract

This article has the goal of indicate wich factors are essentials to get quality in the service execution and also show how they act on the organizations with or without their presence. The definition of the objectives, total embrace by the employees, the development of them and the return of the information (feedback), will explained according to knowledge of the authors of books about service and quality. Here will be showed like the process of getting quality depends essentially on the application of these factors inside the organizations and in many cases, depends on the combination of them.

Key-words: Quality, service, employees, costumer, direct contact.

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

1.0 O QUE É QUALIDADE	04
2.0 UM POUCO DE SERVIÇOS	05
3.0 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	07
4.0 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	09
5.0 MÚTUA PARTICIPAÇÃO	11
6.0 DESENVOLVENDO AS PESSOAS	13
7.0 FEEDBACK	15
8.0 CONCLUSÃO	17

### REFERÊNCIAS

## INTRODUÇÃO

As atividades de serviços vem crescendo assustadoramente na economia brasileira a cada ano, assim como no restante do mundo. Segundo última pesquisa realizada pelo IBGE (2002), quase 60% da população empregada no Brasil dedica-se à alguma atividade no terceiro setor. Assim, profissionais relacionados à área de gestão, estão constantemente atentos a otimização de processos e em busca das ferramentas mais adequadas a alcançar o lucro desejado; seja reduzindo custos, “driblando” a concorrência ou idealizando alguma estratégia para manter-se atrativo e conseqüentemente competitivo, neste cenário globalizado, mutável e complexo.

Nesse sentido, é fato que existe uma preocupação das empresas prestadoras de serviço em obter qualidade, como uma das ferramentas (existem outras) para alcançar os objetivos empresariais e em meio a milhares de empresas ofertando serviços similares (muitas vezes indênticos), sem dúvida, a diferenciação proporciona uma estratégia empresarial bastante eficaz. Mas ao se tornar diferente, os olhos se voltam a sua empresa, e certamente estará sendo avaliado minuciosamente por clientes e concorrentes. Eis que a qualidade, irá operar na manutenção da sua proposta empresarial, assegurando sua imagem no mercado, agregando valor e satisfazendo as necessidades dos clientes.

Mas por si só, a qualidade não faz isso porque neste caso ela é um resultado, necessitando do meio para alcançá-lo: as pessoas. Sendo assim, alguns fatores tornam-se de vital importância para empresa, uma vez que estes ou suas combinações levam ao resultado final que é o tão esperado serviço prestado com qualidade. Dentre estes fatores, este estudo tem a intenção de apontar através de uma pesquisa com enfoque qualitativo aqueles que são abordados por diversos autores como os principais ao alcance da qualidade.

Assim, este estudo tem o objetivo de explicar porque estes fatores influenciam a qualidade na prestação de serviços e como eles afetam positiva ou negativamente a

organização se não utilizados. Tais fatores serão serão organizados da seguinte maneira: Definição dos objetivos, mútua participação, desenvolvimento das pessoas e feedback.

## **1. O QUE É QUALIDADE?**

O termo Qualidade vem do latim *Qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas de um país ou região, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Contudo alguns autores procuram definir o que é qualidade dentro do universo distinto que compõe cada área de estudo, vejamos algumas idéias do conceito de qualidade que correspondem à central do estudo:

Oliveira (2004) afirma que qualidade é a conformidade às especificações, isto é, a qualidade significa produzir um bem ou serviço conforme aquilo que é pré-estabelecido. O autor ainda cita outras definições, mas neste caso, muito específicas, portanto não serão consideradas neste estudo.

Shiozawa (2003) defende que qualidade é maximização do sucesso do cliente, ou seja, a qualidade, sobretudo deve atender as exigências dos clientes.

Repare que embora parecidos os dois pontos de vista são diferentes. Se uma empresa utilizar-se de conceito de Oliveira, o consumidor se adaptará aos produtos fabricados pela mesma. Se utilizar, porém, da visão de Shiozawa, são as empresas que se adaptarão às exigências do cliente.

Assim, esses autores explicitam em suas obras o conceito de qualidade de um produto ou serviço sobre a óptica de cada um, contudo neste caso, ele pode ser visto por duas ópticas: a do produtor e a do cliente.

Do ponto de vista dos clientes, a qualidade não é unidimensional. Quer dizer, os clientes não avaliam um produto tendo em conta apenas uma das suas características, mas várias. Por exemplo, a sua dimensão, cor, durabilidade, design, funções que desempenha, etc. Assim, a qualidade é um conceito multidimensional. A qualidade tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir. De tal forma, que pode ser difícil até para o cliente exprimir o que considera um produto de qualidade.

Do ponto de vista da empresa, contudo, se o objetivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Os requisitos são definidos em termos de variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, funções desempenhadas, tempo de entrega, simpatia de quem atende ao cliente, rapidez do atendimento, eficácia do serviço. Cada requisito é em seguida quantificado, a fim de que a qualidade possa ser interpretada por todos (empresa, trabalhadores, gestores e clientes) exatamente da mesma maneira. Os serviços assim como produtos devem exibir esses requisitos, a publicidade se faz em torno desses requisitos (e não de outros), a medição da satisfação se faz para apurar em que medida esses requisitos estão presentes e em que medida vão realmente ao encontro das necessidades. Todo o funcionamento da "empresa de qualidade" gira em torno da oferta do conceito de qualidade que foi definido.

## **2. UM POUCO DE SERVIÇOS**

As pessoas, de uma maneira geral, estão diariamente usufruindo os benefícios de um serviço, às vezes prestando um, outras recebendo a prestação ou mesmo fazendo os dois ao mesmo tempo. Mas nem todas conseguem definir realmente o que é um serviço com facilidade. Após bastante pesquisa e leitura, pode-se notar que nem mesmo os autores

chegam a uma opinião conclusiva a respeito. Porém estes citam suas características e de certa forma, chegam a um ponto generalista que se consegue entender o que representa realmente um serviço.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), o setor de serviços gera mais da metade da renda nacional, correspondendo a 54% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2002. Fazem parte desse ramo o comércio, o turismo, os serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, arquitetura, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, entre outros.

O Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990) define serviço como qualquer trabalho prestado pago, incluindo-se os bancários, financeiros, de créditos, de seguros e os serviços públicos de qualquer natureza. Não se inclui os de caráter trabalhista para os quais existe jurisdição e competência em lei específica.

Uma definição bem fácil de serviço em que a maioria dos autores costuma fazer é o ato ou efeito de servir. Este também os definem como atividade econômica de que não resulta produto tangível. Ex.: transporte urbano, atividades de médicos, advogados, professores, administração pública e etc. Desnecessário, mas sempre importante é repetirmos que não existem conceitos indiscutivelmente exatos. Todos os conceitos oferecem alguma margem de imprecisão, seja porque são ambíguos, seja porque são vagos, contudo o que mais se aproxima à idéia de qualidade na prestação de serviços é o citado por Corrêa (2002, p. 112), *“Serviço nada mais é do que um bem intangível, que não se tem posse, por exemplo: uma consulta médica, uma vivência num parque temático, o trabalho de uma baby sitter”*.

Desta forma, o atributo mais importante para podermos definir o que é um serviço, não somente citado por Corrêa, como também por outros diversos autores, é a Intangibilidade<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Intangibilidade, conforme definido pela maioria dos autores mencionados neste estudo, é tudo aquilo que não é possível tocar.



Observe como Téboul (2008), apresenta as características principais de um serviço, não diferente de outros autores, mas aqui, o que mais adequado á justificativa do tema. O quadro apresenta as principais características:

Quadro 1 – Características de serviços

Características de serviços

O serviço é intangível

Geralmente a posse não é transferida

O serviço não pode ser revendido

O serviço não pode ser estocado

Produção e consumo geralmente coincidem e são feitos no mesmo local.

Na maioria dos casos o contato direto é necessário

Fonte: Baseado em, Téboul (2008).

Existem outras características importantes, porém deve-se atentar principalmente a duas delas em questão: Intangibilidade e contato direto. Estas serão comentadas algumas vezes a frente, bem como sua importância para a qualidade no momento da prestação do serviço.

### **3. A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Nos dias de hoje, percebe-se uma intensa movimentação em busca da qualidade. As organizações têm de produzir serviços e produtos de qualidade, não mais pensando em uma estratégia que as diferencie no mercado, mas também como uma condição de sobrevivência.

No caso de uma prestação de serviços, a falta de qualidade afeta diretamente os resultados da empresa, uma vez que o ofertante e o demandante estão em contato direto e fazem o processo de avaliação no mesmo instante em que o serviço é executado. Imagine uma pessoa que vai a um supermercado comprar um produto, se o produto apresenta algum defeito aparente, imediatamente a pessoa pega outro na prateleira sem comprometer, a princípio, a relação empresa/consumidor. Agora imagine que esta pessoa vai a um salão de beleza e na hora de pagar pelo serviço verifica que o corte de seu cabelo ficou muito aquém do esperado. Existem grandes possibilidades de que este cliente não retorne ou, ainda que

retorne, não opte por receber a prestação de serviços daquele colaborador. Vê-se então que na relação de consumo da prestação de serviços não existe intermediadores, fazendo portando a necessidade da preocupação constante com a qualidade do resultado, ou seja, o produto final, que neste caso é a prestação do próprio serviço propriamente dito. Por sua vez, o bom serviço prestado, traz resultados tão positivos as empresas que, grande parte destas, as vezes não param para avaliar as dimensões destes resultados. Pense que se o corte de cabelo não tivesse atendido as necessidades do cliente, mas superado suas expectativas, não é difícil acreditar que o próprio cliente faria propaganda a respeito do serviço (propaganda boca-boca) independente do esforço da empresa para tal.

Segundo Corrêa (2002), pesquisas foram feitas para provar que os clientes usam suas expectativas como referência para avaliar o serviço prestado, uma vez que não tenham, concorrentes similares. Assim, como muitos autores o fazem, podemos verificar que superando a expectativa do cliente, o padrão de qualidade (para o cliente) é automaticamente atendido. Mas existe um certo cuidado a ser tomado quando o assunto é superar a expectativa do cliente. É certo que, uma vez que isso ocorra, o cliente incorpora sua então expectativa como procedimento padrão ou obrigatório, na prestação de serviço. Para reafirmar este conceito, vamos trazer ao estudo um pouco dos postulados provados por Maslow<sup>2</sup>, em que as necessidades humanas se organizam hierarquicamente. Quando uma necessidade é atendida, passa-se imediatamente para o nível superior. Observe que Chiavenato (2006, pág 395), concorda com estes postulados.

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

---

<sup>2</sup> Abraham H. Maslow (1908-1970), especialista em motivação de significativa importância para campos como administração e psicologia.

Ocorre que nas organizações prestadoras de serviços, seja ela pública ou privada, a qualidade da prestação depende de muitos fatores, uns defendidos veemente por autores, outros por empresários. No entanto, alguns desses fatores são sempre citados por ambos uma vez que são essenciais, fortemente aceitos e empregados em empresas conceituadas. Este estudo irá focar alguns dos fatores mais observados que tem influência direta, positiva ou negativa, na prestação de serviço, essenciais para o alcance da qualidade não querendo, portanto, manifestar descrédito por outros fatores que, por ora, não serão abordados.

Dentre tais fatores essenciais, encontram-se o humano, que as empresas costumam considerar e tratar como informal porém é indispensavelmente e deve ter atenção especial, e deve ser bem administrado. O fator humano traz a idéia de desenvolvimento das pessoas. A participação de todos na empresa, é considerado outro importante fator para o alcance da qualidade, não somente na prestação de serviços mas na produção de produtos manufaturados. Veremos também como fatores essenciais, a definição dos ojetivos e uma política de informação voltada para o realinhamento e correção dos processos e comportamento das empresas, o popular (coorporativamente falando) feedback.

#### **4. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

A maioria da empresas nacionais, principalmente micro e pequenas, não possuem qualquer estabelecimento de metas e objetivos. Alem de não implementar tais objetivos e metas, muitas não compreendem sua importância para a organização. Seus colaboradores e os próprios empresários não sabem para onde e como a organização está indo. Estabelecer a missão e a visão de uma organização é estabelecer um caminho a seguir e um sonho a alcançar. Este estudo não pretende ensinar a elaborar tais objetivos, mas sim ajudar a compreender a importância que elas representam para o alcance da qualidade e conseqüentemente o sucesso de uma organização que presta serviços.

Em uma empresa podemos organizar os objetivos de três formas: objetivos táticos, gerenciais e operacionais. Os autores costumam nomear estes objetivos de diversas formas, mas que no final tem o mesmo significado. Táticos, porque estão no nível mais alto, portanto são objetivos definidos pela alta gerência e na maioria dos casos dizem respeito ao longo prazo. Gerenciais são aqueles definidos pelos setores intermediários, tais como, supervisores, gerentes, onde neste nível são determinadas ações de médio e curto prazo. Os objetivos operacionais são os definidos pelo mais baixo nível da empresa, logo, são sempre de curto prazo e seus efeitos afetam a organização num período que pode eventualmente ser controlado e previsto.

Para Porto (2008), qualquer organização, seja grande ou pequena, necessita compreender seu objetivo no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões e seus objetivos empresariais (tático, gerencial e operacional). É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos. Os serviços (a prestação de serviço) são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão (razão pela qual a organização existe) e a visão (sonho, lugar onde se deseja chegar no futuro) orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado. O autor ainda define que é de fundamental importância monitorar e compreender as necessidades de mudança comportamental da sociedade. Da mesma forma é necessário que a missão seja respeitada e que a pressão emocional pertinente às visões desafiadoras seja suportada.

Mas porque os autores falam em objetivos para o alcance da qualidade? Os objetivos sejam eles a missão ou uma simples meta a ser alcançada orienta as pessoas quanto ao seu trabalho. Do contrário você estaria trabalhando por trabalhar, o que no longo prazo levaria a um processo de profunda falta de motivação ao colaborador.

Os colaboradores precisam conhecer o sentido da existência do seu trabalho. Para que a empresa existe (missão)? Qual o meu papel nisso tudo (definição do cargo)? O que esperam de mim (metas e resultados de curto prazo)? Com essas referências, o colaborador pode ter uma visão global de sua função e procurando fazer o seu trabalho de uma forma que ele mesmo procure soluções e saídas criativas para os problemas encontrados no dia-a-dia empresarial. Mais que isso, inove e ofereça um serviço com um valor agregado maior, capaz de proporcionar maior competitividade entre os concorrentes.

## **5. MÚTUA PARTICIPAÇÃO**

De acordo com Carvalho (2005) e Oliveira (2004), desde a linha de frente - *front Office* - à retaguarda - *back Office* - o “vendedor de serviços” deve estar preocupado com a qualidade nos processos. A linha de frente é a parte que está em contato direto com os clientes, portanto onde a percepção do valor agregado é diretamente afetada. Note que falamos em contato direto com o cliente, uma característica do serviço vista anteriormente neste estudo. A retaguarda (parte que não está em contato direto como o cliente, ex.: Administração, Contabilidade, Setor de Compras) apresenta maior facilidade de controle, pois é um ambiente de menos adversidade, proporcionando assim, facilidade na otimização das tarefas, bem como seu controle e avaliação constantes.

Deve-se ter o envolvimento de todas as pessoas que trabalham na empresa, em busca de melhoria contínua, respeitando suas atribuições, responsabilidades, e autoridade. O envolvimento deve iniciar-se pela alta administração, atingindo até o mais modesto colaborador, no chamado “chão de fábrica”. Os vários níveis gerenciais devem criar uma cultura na empresa, de sempre ouvir o que pensam os subordinados. A atitude gerencial deve,

em um processo participativo, mobilizar seus subordinados incentivando-os, baseando-se em sua motivação, buscando o efeito sinergia<sup>3</sup>.

De acordo com Oliveira (2004), um dos fracassos mais comuns na tentativa de obter qualidade começa no nível estratégico da organização, ou seja, na alta administração ou chefia para melhor entendermos. Segundo o autor, sem o exemplo, a positiva e constante afirmação das idéias (iniciativa de prestar um serviço com qualidade) é pouco provável que os padrões sejam mantidos, conseqüentemente o planejamento e o resultado serão aquém do esperado. Não basta apenas a chefia demonstrar intenções, deve-se agir para provar o seu compromisso e servir de referência para os demais na organização.

Segundo Denton (2002), As pessoas envolvidas devem saber que é importante entender como interagir com os outros departamentos, de modo que possam reagir da forma que é melhor para toda organização. O autor fala do engajamento necessário ao fortalecimento da organização como um todo, a importância na conexão entre as pessoas com o intuito de alcançar um objetivo comum.

É necessário ainda, que as gerências invistam tempo na avaliação permanente de seus subordinados, deixando sua mesa, indo ao local de trabalho. A busca da perfeição, ou seja, um padrão de desempenho de qualidade, precisa ser internalizado por todo pessoal da empresa e deve começar fundamentalmente na alta administração. Todos na empresa deverão ter pleno conhecimento, através de definições acordadas entre a empresa e seus clientes, do que é o jeito certo de se fazer as coisas. Todos os envolvidos deverão estar conscientizados para a prevenção e o monitoramento dos processos para evitar desperdícios.

Vale ressaltar que mesmo parecendo redundante e repetitivo falarmos a respeito de tal envolvimento participativo, grande parte dos autores de livros e estudos envolvendo qualidade

---

<sup>3</sup> Em Administração, esforço conjunto de várias pessoas, com o intuito de alcançar um objetivo comum.

não se cansam de afirmar estes preceitos para que esta, firme-se como uma filosofia para aquele que deseja alcançar a qualidade em seus serviços.

Desta forma, é possível assegurar uma cultura de qualidade na organização, num ambiente de mútua cooperação, no sentido de buscar a melhoria contínua para sempre estar agregando valor.

## **6. DESENVOLVENDO AS PESSOAS**

Uma vez definidos os objetivos buscando obter a colaboração de todos, deve-se agora desenvolver as pessoas. Lembre que na prestação de serviço o cliente e o fornecedor estão frente á frente (contato direto), e se algo der errado tudo poderá ser posto a perder, todo o processo que levou o cliente a chegar até sua empresa (de recomendações á pesquisa de informações) poderá ter sido em vão. Pior que isso, irá criar uma propaganda negativa viva do seu negócio, comprometendo também este no futuro.

Desenvolver as pessoas (colaboradores) significa prepará-las para o ambiente adverso dando ferramentas e o suporte necessário ao enfrentamento de tal ambiente e que esta pessoa seja capaz de fazer análises e diagnósticos, propondo soluções plausíveis para o problema encontrado, em outras palavras, é ensinar outra pessoa a pescar ao invés de fornecer o peixe.

Para Norman (2003), se as empresas de serviços desejam continuar o retorno do investimento em seus recursos (ele considera as pessoas como recurso em seu trabalho), se faz necessário o desenvolvimento das pessoas. As pessoas são essenciais para o contato com o cliente, manutenção e vida empresarial. Sem as pessoas as empresas não “andam”. Ainda assim, como autor ressalta, existem muitas empresas que insistem em considerar os gastos despendidos com treinamento e desenvolvimento das pessoas como um custo ao invés de um investimento. Imagine uma pessoa ao chegar a um restaurante com colaboradores mau-humorados e que não saibam atender bem o seu cliente, ou pior, o colaborador finge que não

o ver para evitar o contato. Ainda que o preço fosse o melhor e o local fosse mais acessível, as pessoas hesitariam em ser cliente de um serviço como este.

A política de recursos humanos nas empresas de serviços que desejam implantar qualidade, segundo Damazio (2008), segue a abordagem “maslowiana”, na qual a empresa tem como uma de suas tarefas satisfazer às necessidades em sobrevivência do ser humano, ou seja, desenvolver o potencial mental de seu pessoal, atender, dentro do possível, as suas necessidades básicas e, além disso, desafiá-los a fazer o serviço a que lhes compete cada vez melhor, aumentando assim, o valor agregado ao serviço e ao mesmo tempo a percepção do cliente a respeito do seu serviço. Desta forma, procura-se diferenciar a imagem da sua empresa em relação às demais.

Mas para que tudo isso ocorra, faz-se necessário entender que os pontos básicos para esta conquista estão, como sempre, calcados na educação e no treinamento e desenvolvimento das pessoas. Para tal, deve-se elaborar, ainda segundo o autor, programas de treinamento baseados nas diretrizes, metas e prioridades estabelecidas antecipadamente pela alta administração, em sua estratégia e visão empresarial do futuro, como visto anteriormente.

Desenvolver e educar as pessoas nas empresas, é tão aceito, que muitas empresas organizam suas próprias escolas de treinamento (Universidades corporativas, centros de aprendizagem entre outros), e uma das tarefas dessas instituições é ensinar as habilidades necessárias a um negócio específico. Sendo que não só as habilidades são desenvolvidas, mas o perfil da pessoal, ou seja, o comportamento, a maneira de atuar diante do ambiente “turbulento”.

Deve-se ainda, facilitar o crescimento do nível educacional do colaborador através da criação de incentivos para aquele que procura estudar, nos cursos formais ou naqueles de aperfeiçoamento.



Correa e Caon (2002), citam a importância de deixar claro para os colaboradores por que estes são importantes. Isso pode, segundo eles, refletir-se em treinamento, por exemplo, o pessoal que faz a limpeza em hospitais, a importância de sua atividade de limpeza para as atividades-fim do cliente. Com isso, o colaborador sente a presença e o apoio de sua supervisão e não se sente discriminado por sua função parecer pouco importante (quando assim estes o julgam). Citam ainda, a importância de prover o treinamento e as ferramentas necessárias para que o colaborador possa melhor prestar um serviço, buscando reduzir a alienação do trabalho que, muitas vezes, o próprio colaborador que executa a atividade simples tende a ter. Este passa a enxergar-se como parte de um todo, um esforço coletivo.

Além de tudo, outro ponto que o autor ressalta, sem prolongar-se, porém de vital importância, de acordo com outros autores como Correa e Caon (2002), a aparência física das instalações de trabalho, as condições de higiene e os serviços de apoio, influenciam decisivamente na qualidade de vida na empresa, consecutivamente na qualidade em modo geral, neste caso, na qualidade do serviço prestado.

## **7. FEEDBACK**

A respeito dos serviços, muitos fatores devem ser mencionados quando o assunto é obter qualidade nos resultados. Assim como os fatores já vistos, o feedback, além de ser um fator importante para se obter uma prestação de serviço de qualidade, segundo Bittar (2008), é uma poderosa ferramenta para direcionar o foco das pessoas (importante quando o assunto é a definição dos objetivos), incentivar e reforçar o bom desempenho destas, como também, incentivá-las a buscar o autodesenvolvimento. Pode-se notar que o feedback, não só é um fator importante, mas um complemento dos demais.

Mas o que vem a ser o feedback? O feedback, ainda segundo Bittar (2008), “são informações que obtemos acerca de nossas atitudes, comportamentos e desempenho, que nos

indicam como impactamos com as demais pessoas”. Em outras palavras, é saber como as coisas vão conosco. Se o que fazemos está certo, ruim, o que deve ser corrigido, o que deve ser mantido. O feedback é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos. O principal objetivo do feedback é ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.

Numa organização prestadora de serviço, o feedback é muito importante, pois os colaboradores estão em contato direto com o cliente e precisam de uma informação de retorno quanto ao seu desempenho para que possa seguir adiante com a boa prestação ou corrigir o serviço que não está atendendo as expectativas do cliente. Muito importante ressaltar que o feedback pode ser tanto positivo quanto negativo, e deve-se estar preparado a todo tempo para interpretar e agir diante da resposta de cada um.

O autor ainda também afirma, que a eficácia em dar e receber feedback afeta diretamente uma relação de trabalho e eficaz e produtiva, gerando retrabalho e queda na qualidade. Imagine um colaborador novo em uma empresa de que serve lanches. Em seu primeiro dia ele recebe a instrução de como deve ser preparado um sanduíche faz exatamente igual àquilo que compreendeu (sua interpretação pessoal) de seu superior, sem supervisão ou acompanhamento do processo. É difícil acreditar que este sanduíche irá ser preparado e servido exatamente como esperado pelo cliente ou como é de costume servido pela empresa. Pode ser que ocorra, mas existem possibilidades da não ocorrência também. Lembre que a qualidade na prestação de serviço está diretamente ligada á expectativa do cliente sobre o serviço ofertado. Então, se pode visualizar como a carência do feedback traz um resultado negativo ao alcance da qualidade na prestação. Da mesma forma, o colaborador poderá prestar um serviço de excelência em qualidade se obtiver um feedback da supervisão quanto ao serviço no momento em que este é executado.

Vemos aqui também, que o feedback é multidirecional, ou seja, parte de todas as direções, podendo vir de seus superiores diretos, colegas de trabalho, clientes, alta administração entre outros.

Saber ouvir, buscar os “por quês”, entender as falhas e procurar corrigi-las, é outro ponto bastante comentado dos autores a respeito do cliente. A empresa precisa de uma referência do cliente devendo tentar escutar os anseios alheios e tentar ao máximo possível satisfazê-los, para alcançar a fidelização. As pesquisas devem ser feitas, os dados devem ser recebidos com “bons olhos” e utilizados com o intuito de buscar aperfeiçoamento contínuo.

Portanto o feedback é apontado por diversos autores como um fator de vital importância no processo de trabalho, melhorando seus resultados, conseqüentemente trazendo qualidade a prestação de serviços.

## **CONCLUSÃO**

Todos os esforços despendidos com intuito de alcançar qualidade na prestação serviços têm um custo amarrado, contudo de pequena importância, se pensarmos nos custos advindos de uma prestação de serviços com não qualidade. Assim, com análises adequadas e respeitando os fatores básicos para obtenção da qualidade, tais custos reduzidos, maximizariam o lucro empresarial, como também a vida útil da empresa no longo prazo.

Os fatores, definição dos objetivos, mútua participação, desenvolvimento das pessoas e feedback, contribuem significativamente no processo de obtenção da qualidade na prestação de serviço pois mexem com o sentimento das pessoas, por sua vez, a cultura da organização. Quando se trata de serviços, o essencial é afetarmos primeiramente o comportamento daqueles que estão em contato direto com o cliente, ou seja, o colaborador, que é também o fornecedor.

Mesmo assim, todos os esforços despendidos com o intuito de prestar ou executar um serviço de qualidade, não serão em vão. Os cenários estão mudando repentinamente e qualidade naquilo que se faz, é e será sempre um diferencial competitivo na percepção de valor observada pelo cliente. Os fatores aqui evidenciados não são únicos e nem universais, e o que é fator contributivo hoje poderá não ser amanhã. Mas, por ora atendidos, há grandes chances de uma organização se tornar sustentável e assegurar sua imagem no mercado, em tempos em que muitas empresas estão voltadas para atrair o cliente utilizando o discurso de “preocupação mundial” para com o nosso planeta. Tempos de responsabilidade social.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2000. 6ª ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 2002. 7ª ed.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 2000.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução Flávio Deny Steffen; revisão técnica José Carlos de Castro Waney. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 2000.

GIANESI, Irienu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. Tradução Ailton Bomim Brandão. São Paulo: Atlas: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional**: orientação para a sua concepção. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF). Acesso em: 02 jun. 2008.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2003.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.