



SERVIÇOS - A CULTURA DE SERVIÇO INTERNO E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO

Rosimeiri Silva Dias (UFF)

rmdias@uol.com.br

João Alberto Neves dos Santos (UFF)

joaoneves@fat.uerj.br

Hellen Costa Ramos (UFF)

hellen@latec.uff.br

Rosana Therezinha Queiroz de Oliveira (UFF)

rosana@latec.uff.br

Clarice Telma Nunes Martins do Amaral (UFF)

clarice@latec.uff.br

Resumo

O setor de serviços, hoje, é o setor que mais emprega pessoas mundo afora, sendo também o de maior participação na economia mundial. Na medida em que a revolução do serviço foi se expandindo em todo o mundo, gerou, e continua gerando, um impacto direto e crescente na forma como as empresas operam. As empresas contemporâneas começaram a perceber, e aprender, que alcançar e manter um nível superior de prestação de serviços, que dê a elas uma vantagem competitiva, começa pelo gerenciamento eficaz do processo de atendimento às necessidades e expectativas dos clientes. Porém, este processo deve começar de dentro para fora, ou seja, pela qualidade do atendimento ao cliente interno, os seus próprios funcionários. Daí a importância do desenvolvimento de uma cultura de serviço interno dentro das organizações, capaz de promover bons relacionamentos entre as diferentes áreas, a orientação para serviço e a agilização dos processos internos. Uma empresa em conflito interno perderá competitividade e colocará em risco a sua permanência em um mercado cada vez mais repleto de consumidores muito exigentes e com muitas opções.

Abstract

Today the Services industries hire more people than any other industry and also account for the biggest percentage of the economic activity world wide. The development of the Services industries generated a

direct impact in the way corporations run their business. The contemporaries companies began to realize and learn that an efficient process management to satisfy the needs and the customers satisfaction is the starting point to reach and maintain a superior business service level which will allow them to get competitive advantage. However this process to be effective might start in house by the practice of quality services among the employees and with their internal customers. "Thus the significance for the organizations to develop an internal quality service culture capable to enable good relationship between different areas and also oriented to speed up the internal processes. A corporation with internal fights will loose competitiveness and will put in risk it's position in a market crowded of highly demanding customers and many others competitors choices.

Palavras-chaves: Serviço. Cliente. Cultura. Qualidade. Empresa.

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços, hoje, é o segmento de maior participação na economia mundial, tanto nos países de economia mais desenvolvida, como em países em desenvolvimento. No Reino Unido, por exemplo, o setor de serviços representa mais de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e nos E.U.A o setor de serviços corresponde a mais de 75% do PIB (TEBOUL, 2008).

Na verdade, o setor cresceu significativamente, principalmente nas últimas três décadas, e continua mantendo esta tendência. A partir da década de 80, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. “Atualmente mais de 80% dos empregos nos Estados Unidos são ligados ao setor de serviços” (MCKENNA, 2002, p.31). Estas organizações buscam continuamente atingir a excelência em serviços, considerando a qualidade no atendimento aos clientes como questão fundamental para a conquista e manutenção dos mercados.

Conforme afirmou Teboul (1999), muitas pessoas trabalham no setor de serviços e, no futuro, este número será ainda maior, consolidando o setor como o que mais emprega pessoas no mundo. Existe, na verdade, uma sociedade de serviços, conseqüência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um ambiente competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. Todas as pessoas, cotidianamente, são clientes consumidores de serviços. Segundo o autor, um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Por sua vez, Lovelock (2001) define que serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

A importância do investimento em qualidade de serviços está explicitada nas pesquisas de Leonard Berry (2001), na afirmação de que todo mundo sai perdendo quando a qualidade dos serviços é baixa: os clientes, os funcionários, os gestores, os fornecedores, os acionistas, as comunidades e, até mesmo, os próprios países. Não há qualquer virtude em um

serviço pobre ou medíocre. Implantar a excelência em serviços é mais lucrativo, mais prazeroso e melhora as perspectivas de futuro da empresa.

Assim, no mundo inteiro, a excelência em serviços possibilita a vantagem competitiva, por meio da diferenciação dos concorrentes, da construção de relacionamentos consistentes com os clientes, da competição em valor sem competir em preço, da motivação dos funcionários na busca do aprimoramento em seu trabalho, além de possibilitar também um consistente dividendo financeiro.

No caso do Brasil, onde também está havendo um grande crescimento do setor de serviços, é possível verificar que a participação do setor de serviços também passou a representar mais da metade do PIB nacional chegando a mais de 60% em 2002 (IBGE, 2004).

Analisando a lista anual dos bilionários da revista Fortune, verifica-se que há quinze anos 60% dos bilionários brasileiros eram oriundos de um único setor, a construção civil. Hoje, metade deles tira sua fortuna pessoal do setor de serviços, graças à abertura de capitais de suas empresas que dá liquidez aos seus investimentos. Seus negócios vão de bancos a aviação e do varejo à venda de imóveis. Entre os bilionários brasileiros na lista em 2007, há um de administração de shoppings, três banqueiros, um de plano de saúde, além de um da maior rede privada de ensino superior do país.

Na medida em que a revolução do serviço foi se expandindo, no Brasil e em todo o mundo, gerou, e continua gerando, um impacto direto e crescente na forma com que as empresas operam. Karl Albrecht (2004) trata dessa questão do novo pensamento gerencial para a era do serviço, ressaltando a importância do desenvolvimento de uma forte cultura de serviço interno dentro das organizações, que depende muito da existência de idéias claras e factíveis a respeito da relação da empresa com seus clientes, bem como de seu clima organizacional e mecanismos operacionais. Afirma também que não existe realmente uma empresa que não esteja no negócio de prestação de serviços. “Todos têm que pensar sobre serviço, que é definido como o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam tangíveis ou intangíveis” (ALBRECHT, 2004, p.18). Assim, a revolução do serviço leva à fronteira de uma nova era, na qual o foco do sucesso é mais facilmente reconhecido como o contato total com o cliente.

As empresas contemporâneas, por sua vez, começam a perceber e aprender que alcançar e manter um nível superior de serviços, que dê a elas uma vantagem competitiva, inicia pelo gerenciamento eficaz do processo de atendimento às necessidades e expectativas

dos clientes. Porém, essa cultura de qualidade no atendimento deve começar pela excelência no atendimento ao cliente interno, pois a qualidade do serviço começa dentro da empresa. A empresa toda tem que servir àqueles que servem. “Se você não está servindo ao cliente, seu serviço é servir alguém que esteja. Nenhuma organização pode prestar um excelente serviço se estiver em guerra consigo mesma” (ALBRECHT, 2004, p.3). O pessoal da linha de frente, que tem contato com o cliente externo, não presta o serviço; na verdade, toda a organização presta o serviço e interfere diretamente na sua qualidade.

Esta cultura de serviço exige, principalmente dos gestores, o desempenho de um novo papel dentro das organizações e, conseqüentemente, uma nova maneira de se comportar e de se relacionar com as equipes e demais áreas da empresa.

Este artigo pretende investigar de que forma a qualidade do atendimento ao cliente interno influencia a qualidade da prestação de serviços ao cliente externo.

2. METODOLOGIA

Pesquisa exploratória para investigar a relevância da adoção e disseminação de uma cultura de serviço interno em uma empresa e suas influências na qualidade da prestação de serviços aos clientes externos.

Foi desenvolvida pesquisa bibliográfica para identificar na literatura, os principais autores que tratam da gestão estratégica de serviços, marketing de serviços e comportamento organizacional, buscando verificar a relação e impactos da cultura de serviço interno na gestão empresarial e na conquista de um diferencial competitivo.

De acordo com Cooper e Schindler (2002), por meio de estudos exploratórios os pesquisadores conseguem desenvolver conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades para pesquisas posteriores e melhoram o planejamento final da pesquisa.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. A NATUREZA DOS SERVIÇOS

Um serviço é um fenômeno complexo e a palavra em si possui muitos significados. A pesquisa procurou explicitar objetivamente a natureza dos serviços a partir das definições de autores de reconhecidos estudos e trabalhos sobre o tema, visando alcançar o objetivo proposto neste trabalho.

Segundo Kotler (1998, p.191), serviço é “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, essencialmente intangível, e que não resulta em propriedade e sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Teboul (1999, p.51), um serviço é “uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente”.

Por sua vez, Lovelock (2003, p.5) define que serviço é:

um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Grönroos (2003, p. 65) conceitua serviço como

um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente ocorre nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço ou recursos do fornecedor, que são como soluções para problemas do cliente.

Albrecht (2004) define serviço como sendo o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam tangíveis ou intangíveis. Afirma ainda que “não existe realmente uma empresa que não esteja no negócio de prestação de serviços. Todos têm que pensar sobre serviço” (2004, p.18).

Grönroos ressalta que “uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida na literatura. Em geral serviços são comparados com bens físicos” (2003, p.66). O Quadro 1 mostra as características mais frequentemente citadas na literatura entre serviços e bens físicos.

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção separada do consumo	Processos simultâneos de produção e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam da produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Quadro 1 – Diferenças entre serviços e bens físicos
Fonte: Grönroos (2003)

Um serviço é percebido pelos clientes de maneira subjetiva. “Quando serviços são descritos pelos clientes, são usadas palavras como: experiência, confiança, sentimento e segurança. A razão para tal está na natureza intangível dos serviços” (Grönroos, 2003, p.68).

3.2. O CLIENTE CONTEMPORÂNEO E A RELEVÂNCIA DE UMA CULTURA DE SERVIÇO

Os clientes podem não ver a infra-estrutura de suporte e serviços de uma empresa, mas experimentam os benefícios da integração e do propósito do serviço.

“Há duas décadas atrás, as empresas diziam aos seus clientes como resolver seus problemas e qual a solução. Hoje, são os clientes que dizem às empresas o que eles querem que elas façam” (MCKENNA, 2002, p. 48).

Não basta ter apenas o foco no cliente e sim considerar o foco do cliente também. O consumidor está mais consciente e, conseqüentemente, mais exigente nos últimos 20 anos devido também ao excesso de experiências comerciais e ao crescente acesso à informação. Segundo McKenna (2002), os consumidores modernos sabem que estão sendo cortejados e sabem do seu poder em um mercado saturado de ofertas no qual a empresa vem a eles, de diversas formas e repetidas vezes, buscando atenção, apoio e fidelidade.

A dinâmica do consumo mudou e hoje dentre as características mais relevantes das organizações estão a flexibilidade e agilidade para mudanças, inovação contínua e um modelo de gestão mais humanizado, colocando as pessoas, o clima interno e a qualidade do relacionamento interpessoal no centro das atenções.

Os consumidores hoje querem mais. Mais do que benefícios, função e performance. Mais do que marcas. Mais do que preço. Querem valor. Querem relacionamento. Não estão mais interessados em serem apenas catequizados sobre os benefícios funcionais e características.

Estão buscando conexões e isso é o que eles esperam. Como supracitado, há muita oferta no mercado e ter, por exemplo, um ótimo produto que funcione bem e um desempenho satisfatório se tornou lugar comum. Agora, na era dos serviços, é essencial ter algo mais do que uma boa marca e/ou um serviço satisfatório. Para obter a diferenciação, será através da qualidade na construção de relacionamentos com os clientes. “Serviços são processos inerentemente orientados para relacionamento, é claro que as percepções de qualidade dos clientes se desenvolverão e se alterarão com o tempo, à medida que o relacionamento prossegue” (GRÖNROOS, 2003, p.106).

Muitas empresas já mudaram o perfil de atuação e o nome das áreas de contato direto com os clientes, por exemplo, de central de atendimento para central de relacionamento, pois perceberam que simplesmente atender não é mais suficiente, estreitar o relacionamento com os clientes é o que está fazendo a diferença no mercado atual.

Para Albrecht (2004), a satisfação do cliente externo é a extensão do atendimento realizado entre as áreas no dia-a-dia dentro das empresas.

Este é um dos grandes desafios com que as organizações contemporâneas têm de lidar e que deve começar de dentro pra fora, ou seja, da qualidade dos relacionamentos e serviços internos para o alcance da excelência na prestação de serviços aos consumidores.

Segundo McKenna (2002), a distância entre a empresa e o consumidor está desaparecendo numa troca direta de informações, pois na base do relacionamento entre empresa-consumidor está a informação que, para ser comunicada de modo eficiente, deve ser constantemente interpretada, aperfeiçoada, recriada e eficientemente gerenciada para satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes, pois num mercado altamente competitivo, em constante mudança, as preferências do consumidor e suas percepções estão sempre em movimento.

Do ponto de vista dos consumidores, a informação é um componente vital de qualquer serviço. “A informação é um camaleão em suas várias representações porque ela pode mudar seu significado e importância em resposta a ambientes de mercado em constante mudança” (MCKENNA, 2002, p.159). Como a informação é intangível, pode ter diversos significados interpretados: tudo e todos que fazem interface com o cliente consumidor tornam-se um distribuidor de informação. A figura 1 mostra a evolução da curva da informação e o seu valor na era dos serviços. Portanto, o processo de comunicação interpessoal se apresenta como um processo estratégico da cultura de serviços e requer dos gestores e das equipes ações diárias e eficientes, capazes de assegurar a alta qualidade do fluxo de informações dentro das diferentes áreas da empresa.

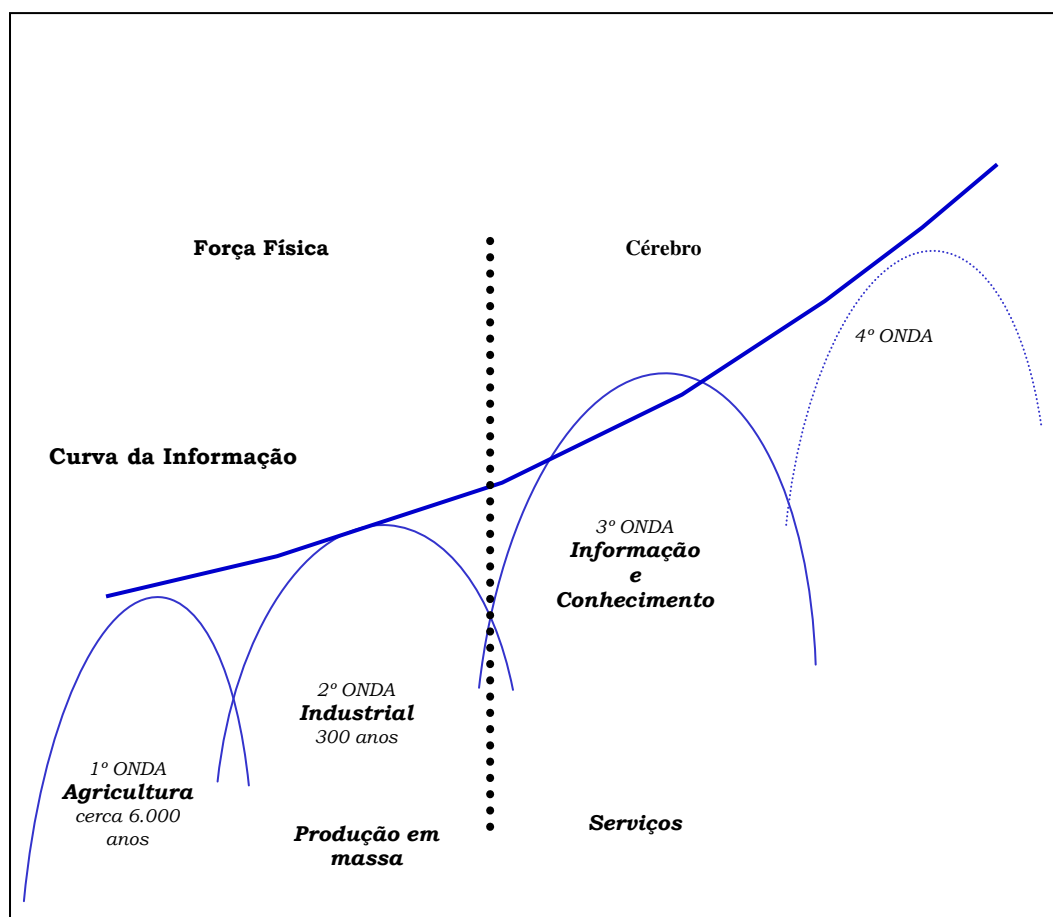


Figura 1 – Evolução da curva da informação
 Fonte: Adaptado de Toffler (1980)

Grönroos (2003) define cultura corporativa como o modelo de valores e crenças compartilhados que dá significado aos membros de uma organização e lhes fornece as regras para o comportamento na organização. Segundo o autor, a cultura existente em uma empresa é um resultado de seu passado organizacional, e fornece identidade, estabilidade, significado e previsibilidade na organização. A cultura corporativa pode ser vista como um clima interno na organização, que depende em parte de como funcionam os relacionamentos internos entre as pessoas da empresa. “Prestadores de serviços têm que gerenciar seu clima interno para que os profissionais que atendam a clientes internos ou externos desenvolvam atitudes positivas quanto a prestar serviços” (GRÖNROOS, 2003, p.437).

A cultura e o clima de uma empresa têm um impacto vital sobre o grau de orientação para serviço dos seus funcionários. Uma cultura de serviço fraca ou inexistente cria um sentimento de insegurança e instabilidade que pode muitas vezes resultar num comportamento inflexível dos funcionários, seja com o cliente interno ou externo, gerando longo tempo de espera e insatisfações no atendimento as várias e diferentes solicitações dos seus clientes.

O comportamento de um cliente interno ou externo, determinado pela sua percepção do serviço, pode influenciar ou até induzir o comportamento de outros clientes tanto positivamente como negativamente (ZEITHAML et al. 2003, p.39).

Esperar por um serviço é geralmente percebido pelo cliente como uma experiência negativa, que pode influenciar na sua avaliação de qualidade do serviço e isto impacta negativamente toda organização onde o cliente decide no ato a qualidade do serviço que recebeu, pois, diferentemente do que acontece com a produção de bens físicos, o cliente de serviço participa do processo de produção. Investir na implantação, disseminação e gerenciamento de uma cultura de serviços em todos os níveis de uma organização tornou-se uma eficaz estratégia para a conquista de vantagem competitiva.

Em um contexto de serviços, uma cultura forte e bem estabelecida que promova a valorização do bom serviço e orientação para o cliente é extremamente importante, talvez até mais do que em um ambiente manufatureiro tradicional. Isso decorre da natureza da produção e do consumo de serviços. Normalmente, a produção de serviços não pode ser padronizada tão completamente quanto uma linha de montagem por causa do impacto humano nas interações comprador-vendedor dos encontros de serviço.

Os clientes e seu comportamento não podem ser padronizados e predeterminados. As situações variam e, portanto, é preciso uma cultura orientada para serviço distinta que diga aos funcionários como agir diante de situações novas, imprevistas e até mesmo embaraçosas. Ter e gerenciar uma sólida cultura de serviços é um significativo fator crítico de sucesso para o negócio da empresa.

Para Albrecht (2004), uma cultura é um contexto social que influencia as maneiras como as pessoas comportam-se e relacionam-se. E sua definição para cultura de serviço diz que:

uma cultura de serviço é um contexto social baseado na qualidade de serviço que age para influenciar o comportamento e as relações de trabalho das pessoas de tal forma que visem o valor comum da superioridade do serviço (2004, p.71).

Segundo Albrecht (2004), uma cultura de serviço nasce como resultado da interação de uma quantidade de forças, a mais forte delas sendo provavelmente a influência do executivo chefe e seus executivos gestores. Eles devem ser os responsáveis por disseminar a visão e a estratégia de serviço, não somente pela palavra mas, principalmente, através de suas ações. Alinhar o discurso à prática gera credibilidade, além de motivar as equipes a marcharem na direção da alta qualidade em serviço.

Se os funcionários ouvem e vêem seus superiores falando e agindo a respeito da qualidade de serviço, seja com os clientes internos ou externos, começam a vê-la efetivamente como parte da sua realidade (ALBRECHT, 2004, p. 71).

Este autor defende que os gestores não podem esperar obter excelência em serviço apenas falando a seu respeito sem agir. Muitos gestores ainda cometem esse erro ficando apenas no discurso e dão uma clara demonstração de que desconhecem não só o seu papel como também o fato de que a qualidade em liderança faz com que as organizações melhorem a qualidade de seus serviços.

3.3. A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE APOIO DENTRO DA CADEIA DE VALOR E NA CULTURA DE SERVIÇO

O serviço que um cliente recebe resulta tipicamente de uma cadeia de serviços afins. Alguns destes serviços têm lugar nos bastidores, distantes da experiência direta do cliente. Outros serviços o cliente experimenta diretamente. Deficiências em qualquer elo da cadeia de serviços podem afetar a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente. A forma organizacional de se construir uma cadeia de serviços é a estrutura funcional.

Porter (1999) sustenta que a competitividade de uma empresa no mercado está em sua capacidade de compatibilizar suas atividades. Para o autor, isto é a essência da estratégia. Quando uma empresa consegue combinar todas as suas atividades de uma forma sistêmica, atinge uma vantagem competitiva capaz de promover rentabilidade e efetivo valor econômico.

Toda empresa é composta por uma série de processos interdependentes, que formam uma cadeia de valor. Esta interdependência pode ser identificada pelo que Porter (1989) denomina de elos dentro da cadeia de valor. O autor sustenta que toda cadeia de valor possui um número significativo de elos, os quais, inclusive, são comuns a várias empresas.

No entanto, os elos mais evidentes são aqueles que fazem a ligação entre os processos de apoio e os processos primários, sendo que os mais sutis ligam processos primários entre si. Estes elos proporcionam uma fonte sustentável para a obtenção de vantagem competitiva para qualquer empresa, na medida em que permitem estreitar a relação entre processos de cadeia de valor tanto em termos de custo quanto de desempenho.

Segundo Porter (1999), os processos primários agrupam os processos que envolvem atividades diretamente relacionadas com o cliente externo como: produção, divulgação, venda e entrega. E os processos de apoio referem-se aqueles que oferecem atividades de suporte aos processos primários, bem como a si mesmos, tais como: tecnologia, gestão, capacitação de pessoas, compras, infra-estrutura, financeiro, dentre outros. Neste sentido, um processo de apoio fornece produtos (bens e serviços) aos processos primários e também aos demais processos de apoio, estabelecendo uma relação entre um fornecedor interno da empresa e um cliente interno, o que, com efeito, leva a performance do primeiro a influir na performance do segundo.

Assim, é importante que se possa mensurar o desempenho dos processos de apoio visando avaliá-los e aperfeiçoá-los cada vez mais, procurando ainda estabelecer uma fina sintonia com os demais processos de negócio da empresa. De acordo com o autor, esta fina sintonia, confere uma das bases para a obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência, mormente em mercados cada vez mais severamente disputados como os atuais. Portanto, torna-se indispensável compreender, configurar e medir o desempenho de um processo de apoio no intuito de atender os processos e propósitos de seus clientes internos, considerando-se as relações existentes entre todos os processos do negócio de uma empresa.

Para Albrecht (2004), antes de se atender efetivamente um cliente externo, atende-se uma série de clientes internos, que necessitam de resultados que agreguem valor ao seu trabalho, evidenciando-se, desta feita, a relevância dos processos de apoio e gestão, legítimos fornecedores internos. Assim sendo, estes processos precisam estar desenhados de forma a atender as necessidades de seus clientes internos e, assim, contribuir com a agregação de valor em cadeia, no intuito maior, de conduzir a empresa à prosperidade uma vez que vários clientes internos precisam ser atendidos com eficácia antes que se alcance a satisfação do cliente externo.

Albrecht (2004) enfatiza que a satisfação do cliente externo é a extensão do bom atendimento realizado entre as áreas no dia-a-dia dentro das organizações. E a satisfação do cliente interno não se resume apenas à oferta de salários e benefícios compatíveis com o mercado ou até mesmo acima. Muitas vezes o diferencial está no discurso organizacional alinhado à prática, na sinergia de valores entre as equipes das diferentes áreas da empresa, no modelo de gestão dos processos de trabalho e na existência de uma cultura de serviço interno direcionando e valorizando a relação cliente-fornecedor interno.

Este autor ainda sustenta que alcançar e manter um nível superior de serviço que dê a empresa uma vantagem competitiva inicia pelo entendimento e o gerenciamento do atendimento ao cliente. Para o cliente, o serviço existe a partir do momento no qual ele conhece a empresa diretamente através de suas experiências com ela, daí a importância da visão de que as coisas certas têm que acontecer em vários níveis da organização.

Não é suficiente que o funcionário da linha de frente deseje prestar um serviço excelente, pois não pode fazer isso sozinho. Tem que haver uma cadeia de qualidade que se estenda além dele até o pessoal de suporte dos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos e não somente na ponta no atendimento

ao cliente. Portanto, todas as pessoas da organização, estruturas e recursos devem estar alinhados para criar a melhor impressão possível na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente, principalmente porque é o cliente que decide no ato a qualidade do serviço que recebeu.

Segundo Albrecht (2004), o que devemos buscar no gerenciamento e operação de uma empresa com excelência em serviços não é nada mais do que a completa sinergia interna. A cultura, a visão e direção, a liderança, o alinhamento de recursos e funções e a motivação e comprometimento dos funcionários são todos ingredientes essenciais para a superioridade do serviço.

Um fato curioso, e suas conseqüências, enfatizado por Albrecht (2004), é que na maioria das empresas de serviço é o pessoal menos qualificado da força de trabalho que é colocado em contato com o cliente externo. O pessoal de atendimento normalmente é formado pelos mais jovens, mais novos na empresa, menos experientes, menos instruídos e de menor salário.

Uma das primeiras conseqüências que se verifica a partir disso é que fica bem claro para os novatos, como já é para todos os demais funcionários, que o atendimento ao cliente é o ponto mais baixo na estrutura funcional da organização e, conseqüentemente, o sistema funciona de forma a estimular os funcionários a buscarem outra posição, afastando-se o mais breve possível do atendimento ao cliente externo e desvalorizando esta importante e estratégica função.

Assim sendo, Albrecht (2004) cita desvantagens competitivas imediatas a partir daí, além de lembrar que tudo o que sabemos a respeito de competitividade em um mercado de serviços nos ensina que deveria ser o oposto:

colocamos os recursos de pior qualidade no totalmente importante atendimento ao cliente e, permitimos que aqueles que não estão envolvidos diretamente neste atendimento, dispersem suas energias internamente e abandonem a própria sorte o apoio a este atendimento (ALBRECHT, 2004, p.7).

Outra razão citada por Albrecht, que afasta o pessoal das posições de contato com o cliente na linha de frente, é o fato de que estas posições são mais exigentes e desgastantes psicologicamente falando. É o que ele chama de “um elemento de trabalho emocional” (2004, p. 30) envolvido na interação constante com os clientes e suas diferentes demandas durante todo o dia. Na linha de frente, o cliente busca e exige o atendimento de qualidade e o

funcionário tem que corresponder imediatamente e o elemento de satisfação sempre está presente, pois o cliente decide no ato a qualidade do serviço que foi prestado.

É, portanto, um trabalho que apresenta um componente emocional significativo e a maioria das pessoas o considera muito estressante. Esta constatação, inclusive, deveria servir também não só para valorizar a cultura de serviço interno, mas para que os funcionários que trabalham numa área de apoio percebam a grande importância que reside em dar suporte ágil e de qualidade ao atendimento das demandas geradas pelos seus colegas da linha de frente, na difícil missão diária da busca da excelência na prestação de serviços aos clientes externos.

3.4. O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS E A LIDERANÇA

Para Grönroos (2003) gerenciamento de serviços é entender o valor que os clientes recebem ao consumir ou usar as ofertas de uma organização, e saber como os serviços, sozinhos ou juntamente com informações, bens físicos ou outros tipos de tangíveis, contribuem para esse valor; entender como a qualidade total é percebida em relacionamentos com os clientes para promover tal valor e como ele muda com o tempo. “Isso significa que a empresa tem de entender como criar valor para os clientes e como gerenciar os recursos disponíveis na organização para alcançar tal criação de valor baseada em serviços” (2003, p.245).

Segundo Albrecht (2004), gerenciamento de serviços é uma abordagem organizacional total que faz da qualidade do serviço, como percebida pelo cliente, a força propulsora principal para a operação do negócio: “o princípio de gerenciamento de serviço é observar cuidadosamente as preferências do cliente e maximizar a lucratividade ganhando e mantendo a sua preferência” (2004, p.19). Aplicar princípios de gerenciamento de serviços significa que o serviço é considerado o imperativo organizacional. Nesse contexto, a organização refere-se ao conjunto de recursos geradores de qualidade envolvido na produção do serviço, isto é, pessoas, clientes internos e externos, bem como recursos tecnológicos e físicos, sistemas operacionais, gerenciamento de informações e administração.

Conforme enfatiza este autor, os funcionários de serviço precisam de boa liderança: “o pessoal de serviço irá necessitar menos de gerenciamento e mais de liderança” (2004, p.31). Os gerentes, diferentemente de como agiam na era industrial, “vão ter que aprender a gerir as

coisas menos por regras administrativas e procedimentos e mais por direção pormenorizada e suporte aos funcionários que precisam lidar com diferentes tipos de situações” (2004, p.31).

De acordo com Kets de Vries (1997), muitos estudiosos de organizações argumentaram que as empresas estão sublideradas e supergerenciadas. “Já foi dito que os líderes fazem a coisa certa e os gerentes fazem certo as coisas” (1997, p.25). O quadro 2 apresenta e compara nove características que compõem o perfil de um líder e o perfil de um gerente, citadas por este autor.

LÍDERES	GERENTES
Interessados no futuro	Apegados ao presente
Preparados para lidar com as mudanças	Mais preocupados com a estabilidade
Pensam no longo prazo	Pensam no curto prazo
São carismáticos, sabem influenciar e estimular as pessoas	Usam mais a autoridade hierárquica
Perguntam “por que”	Focados no “como”
Reconhecem a importância dos valores essenciais e das metas compartilhadas	Vêm as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes
Delegam poder	Controlam o poder
Utilizam e valorizam a intuição	Valorizam mais a lógica
Buscam um propósito e vão além dos interesses corporativos	Cumprem as metas determinadas

Quadro 2 – Características de líderes e de gerentes
Fonte: adaptado de Kets de Vries (1997)

Kets de Vries sinaliza que na vida corporativa real precisamos de ambas as qualidades, pois, um gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder.

Analisando líderes eficazes, podemos distinguir dois papéis necessários: um é o carismático; o outro, o instrumental. O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos. (KETS DE VRIES, 1997).

O teste máximo no processo de liderança, especialmente no setor de serviços onde a interação com os clientes é total, é conseguir ser um bom gestor de pessoas. “Os liderados precisam compartilhar a visão do líder. Se não conseguir o apoio dos seus liderados, é melhor desistir da liderança” (1997, p. 29).

A incompetência no trato interpessoal é, freqüentemente, responsável pelo insucesso de muitos gestores, pois, embora tenham acesso às informações técnicas da qual precisam sobre finanças, produção, marketing e etc, não conseguem obter o melhor desempenho por parte daqueles que detêm as informações necessárias. “Os líderes têm que ser os arquitetos organizacionais de uma estrutura que minimize a burocracia e conflitos internos e que ofereça um sistema justo de recompensas e permita idéias inovadoras” (KETS DE VRIES, 1997, p.30).

4. CONCLUSÃO

Em um cenário global extremamente competitivo como o atual, onde a inovação é uma questão de sobrevivência para a empresa, a conquista de um diferencial tem um valor muito significativo para a manutenção do negócio no mercado.

Este artigo procurou evidenciar que a excelência na prestação de serviços, que possibilita a conquista de uma vantagem competitiva, começa dentro da própria empresa, através da adoção e disseminação de uma cultura de serviço interno, onde o atendimento aos clientes internos, ou seja, os funcionários, é tão importante quanto o atendimento aos clientes externos, consumidores finais. Ficou claro que uma empresa em guerra consigo mesma, onde as áreas de apoio e as áreas da linha de frente competem entre si e não se relacionam bem, estará trabalhando para a concorrência e, portanto, fadada a perda de competitividade e ao insucesso.

O papel dos gestores é de fundamental importância para a disseminação da cultura de serviço interno, para a redução das fronteiras entre as diferentes áreas da empresa e na construção de um ambiente de trabalho mais humanizado, cooperativo e estimulante.

Na era dos serviços, a qualidade de atitudes dos líderes na gestão de pessoas e o gerenciamento eficaz do processo de atendimento aos clientes, internos e externos, é um fator crítico de sucesso para a organização contemporânea.

5. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos**. 3.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- ATKINSON, Philip. Shaping a Vision – living the values. **Management Services**. v.47, February, 2003.
- BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a Essência do Serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard. **Serviços de Satisfação Máxima**: guia prático de ação. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização. São Paulo: Nobel, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FITZSIMMONS, James. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços – PAS**, 2004. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: Abril de 2007.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- McKENNA, Regis. **Acesso Total**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valerie; MALHOTRA, Arvind. E-S-Qual: a multiple item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**. v.7, n.3, pp. 213-233, 2005.
- TEBOUL, James. **Serviços em Cena**. Brasília: IEL/NC, 2008.

TÉBOUL, James: **A Era dos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valerie. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v.28, n.1, p.67-85, 2000.