

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ERICK TEODOSIO BARBOSA

QUALIDADE NO ATENDIMENTO:

Análise do grau de satisfação dos usuários do Conselho Regional de Medicina
da Paraíba

João Pessoa

2016

MARCOS ERICK TEODOSIO BARBOSA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

B238q

Barbosa, Marcos Erick Teodosio.

Qualidade no atendimento: análise do grau de satisfação dos usuários do Conselho Regional de Medicina da Paraíba / Marcos Erick Teodosio Barbosa. – 2016.

71 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientadora: Prof. Me. André de Sousa Pedrosa.

1. Qualidade. 2. Atendimento. 3. Satisfação do usuário. I. Título.

CDU 006.015.5

MARCOS ERICK TEODOSIO BARBOSA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Qualidade no Atendimento:

Análise do grau de satisfação dos usuários do Conselho Regional de Medicina da Paraíba

Marcos Erick Teodósio Barbosa

Relatório aprovado em -- de ----- de 2016

Prof. André de Sousa Pedrosa, Mestre
Orientador

Prof. André de Medeiros Brito, Mestre
Examinador

Prof. Gibson Meira Oliveira, Mestre
Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais: Marcos e Marilene, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando a querer ser cada vez melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus amados pais, que nunca mediram esforços para me educar nem deixaram de me incentivar e apoiar em todas as minhas decisões; a meus familiares, que também de alguma forma contribuíram para meu crescimento; ao meu professor orientador André, que, com sua paciência e apoio me possibilitaram a concretização deste TCC; a todos que direta ou indiretamente me influenciaram e ajudaram ao longo do curso.

RESUMO

Os clientes estão cada vez mais exigentes no que concerne ao atendimento que recebem, o que faz com que as empresas busquem na criatividade e na inovação, a construção de novos modelos de atendimento sistematizados nos preceitos da qualidade, viabilizando relações mais duradouras entre clientes e organização. No que se refere ao atendimento na prestação de serviços públicos, algumas entidades estão assumindo desafios na tentativa de alcançar a eficiência em seus serviços, através da adequação e diferenciação, por meio da qualidade. Desta forma, procuram satisfazer as necessidades da população que busca atendimentos menos onerosos e burocráticos, o que torna as instituições públicas colaboradoras para o desenvolvimento de uma sociedade. O seguinte trabalho, de cunho quantitativo, tem como objetivo principal analisar o grau de satisfação dos usuários do CRM/PB (Conselho Regional de Medicina da Paraíba) em relação a qualidade dos atendimentos prestados, e para tanto, propôs-se a apresentar as características de um atendimento de qualidade em serviços, analisar a percepção dos usuários em relação às características do atendimento prestado, e sugerir ferramentas gerenciais de qualidade para a otimização do atendimento ao usuário no Conselho Regional de Medicina da Paraíba. Para a coleta de dados optou-se por uma pesquisa de campo através de um questionário fechado composto de 15 perguntas, aplicadas com os clientes externos do CRM/PB e analisadas com auxílio do software Microsoft Office Excel ®. Participaram da pesquisa 100 usuários aleatórios, num universo de 6622 usuários ativos. De acordo com os resultados obtidos após a aplicação do questionário, verificou-se que grande parcela dos usuários considere que os serviços oferecidos pelo Conselho possam ser diversificados, assim como grande parcela também faça uso do site, o qual poderia ser melhor aproveitado visando agilizar alguns processos, e embora tenham sido constatados tais fatos, os usuários mostram-se satisfeitos com os atendimentos prestados pelo Conselho.

Palavras-chaves: Gestão da qualidade; Qualidade no atendimento; Satisfação do usuário.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário.....	69
--------------------------------	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Organograma do Conselho Regional de Medicina da Paraíba	16
Figura 2 - Fluxograma "Emissão e expedição de ofícios e memorandos"	26
Figura 3 - Fluxograma "Arquivamento de processos, ofícios, memorandos, pastas, termos..."	27
Figura 4 - Fluxograma "Preparação do processo de registro/cadastro de pessoas jurídicas"	28
Figura 5 - Fluxograma "Emissão de certificados de pessoa jurídica"	29
Figura 6 - Fluxograma "Atendimento ao público "	30
Figura 7 - Etapas da Evolução da Qualidade Total	39
Figura 8 - Características dos Serviços.....	43

Quadros

Quadro 1 - Eras da Qualidade	40
------------------------------------	----

Gráficos

Gráfico 1 - Sexo.....	56
Gráfico 2 - Faixa Etária	56
Gráfico 3 - Renda	57
Gráfico 4 - Satisfação quanto aos Atendimentos Prestados	57
Gráfico 5 - Satisfação quanto ao Tempo de Atendimento.....	58
Gráfico 6 - Satisfação quanto ao Esclarecimento de Dúvidas.....	58
Gráfico 7 - Satisfação quanto aos Serviços Disponibilizados	59
Gráfico 8 - Diversificação de Serviços Prestados	60
Gráfico 9 - Utilização do Site.....	60
Gráfico 10 - Satisfação com a Qualidade do Site.....	61
Gráfico 11 - Satisfação quanto aos Serviços Disponibilizados pelo Site.....	61
Gráfico 12 - Satisfação quanto aos Serviços da Ouvidoria	62
Gráfico 13 - Número de Atendentes.....	62
Gráfico 14 - Capacitação de Atendentes	63
Gráfico 15 - Estrutura Física	63

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização.....	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	12
1.2 Histórico da Empresa.....	12
1.3 Organograma Geral da Organização.....	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	16
1.5 Descrição da Concorrência.....	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	17
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	18
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	19
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	19
1.8.2 Área de Marketing.....	20
1.8.3 Área de Finanças.....	20
1.8.4 Área de Produção.....	21
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	22
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	22
 CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio.....	 24
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	25
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	25
2.2.1 Atividade A - Emissão e expedição de ofícios e memorandos.....	26
2.2.2 Atividade B - Arquivamento de processos, ofícios, memorandos, pastas, termos.....	26
2.2.3 Atividade C - Preparação do processo de registro/cadastro de pessoas jurídicas.....	27
2.2.4 Atividade D - Emissão de certificados de pessoa jurídica.....	28
2.2.5 Atividade E - Atendimento ao público.....	29
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	30
 CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico.....	 31
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	32
3.2 Problema de Estudo.....	32
3.3 Características do Problema de Estudo.....	32
 CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....	 33
4.1 Objetivos.....	34
4.1.1 Objetivo geral.....	34
4.1.2 Objetivos específicos.....	34
4.2 Justificativa.....	34
 CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho.....	 36
5.2 Aspectos Metodológicos.....	52
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	55
5.4 Aspectos Conclusivos.....	64

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Marcos Erick Teodósio Barbosa, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2012.1.14.60074 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório no Conselho Regional de Medicina da Paraíba, inscrita no CNPJ sob o número 10.764.033/0001-61, com sede no endereço Avenida Dom Pedro II, 1335 - Centro - João Pessoa/PB.

A atividade fim do Conselho é prestar serviços diversos de apoio aos médicos e futuros médicos do estado, ou que porventura venham a atuar no estado da Paraíba, e tem como responsável o atual presidente João Gonçalves de Medeiros Filho.

1.2 Histórico da Empresa

Reunidos sob a égide do Dr. Antônio Dias dos Santos, numa das salas de seu consultório à Av. Visconde de Pelotas, em 1958, um grupo de médicos traçou as diretrizes que transformariam uma comissão provisória no atual Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba (CRM-PB). A nova Entidade, instalada definitivamente em 25 de agosto de 1958, ganhou nova dimensão, e passou a desenvolver suas atividades em consonância com as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Medicina e pela lei nº 3.268/57, regulamentada pelo decreto nº 44.045/58. Após sua oficialização como órgão fiscalizador e supervisor da ética médica, sediou-se na Sociedade de Medicina e Cirurgia, hoje Associação Médica da Paraíba. Em 1972, adquiriu sua primeira sede própria, na Rua Duque de Caxias, no oitavo andar do Edifício Cinco de Agosto, e, no ano de 1993, mudou-se para o Edifício Enterprise, onde permaneceu até 2006, quando se transferiu para suas modernas instalações à Avenida Pedro II, atendendo à demanda crescente da Instituição, dos médicos e da própria sociedade.

Acompanhando o desenvolvimento, a evolução técnico-científica e as mudanças sociais, as diversas diretorias do Conselho entenderam que não poderiam limitar sua atuação a aspectos meramente cartoriais e de fiscalização, ficando à margem de questões da maior relevância, tais como, condições de trabalho, remuneração justa,

qualificação profissional, as quais envolvem diretamente o ato médico, com reflexos inalienáveis sobre o exercício ético e de qualidade da medicina, em favor da sociedade.

Nesse sentido a Instituição começou a ajustar-se aos reclamos da classe médica, mudando sua atuação de forma significativa na busca do aprimoramento da relação médico-paciente, qualificação permanente e de melhores condições de trabalho, que se traduzam em segurança, dignidade profissional e resposta aos anseios da sociedade, cada vez mais carente de uma medicina que corresponda às suas demandas, frente a uma política de saúde caótica, desconexa com as diversas diferenças regionais, que não respeita o médico, o cidadão e nem sempre assegura condições adequadas para a realização do ato médico.

Nesse contexto, o Conselho tem sido um guardião incansável, denunciando junto aos órgãos públicos as precárias condições de trabalho.

A antiga e tradicional sede social da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), edifício construído em um terreno de quase 5 mil m², situado no Centro expandido da capital paraibana, continua vivo na memória de muitas gerações. Afinal, ali, num amplo e solene salão com um pé-direito de 8 m de altura, eram realizados os famosos bailes carnavalescos dos anos 60, embalados por marchinhas e músicas da época.

Com o passar do tempo, entretanto, o edifício foi abandonado e atingiu um estado sério de deterioração. Até que, a convite do Conselho Regional de Medicina da Paraíba, o jovem arquiteto Gilberto Guedes analisa o imóvel apresentado pela imobiliária Execut e confirma sua viabilidade para implantação da Nova Sede do Conselho. O edifício, um exemplar discreto da arquitetura moderna dos anos 60, mantinha, apesar de tudo, uma área construída privilegiada e instigante, com muita potencialidade, segundo avaliação de Guedes.

O programa definido pela diretoria do CRM-PB propunha, entre outros itens, a criação de um centro cultural aberto à comunidade, com setores de pesquisa e memória (museu), além de espaços para reuniões, conferências, cursos, exposições e atividades administrativas, incluindo setores de apoio e serviços. Ao definir o partido arquitetônico, Guedes decidiu por uma solução de diálogo ou interação entre o passado e o presente tradição e o contemporâneo.

Contudo, “na inexistência do projeto estrutural original, fomos obrigados a realizar um levantamento arquitetônico e várias prospecções, com ajuda do escritório de cálculo Teccon, a fim de entender a estrutura portante da construção”, revela o

arquiteto. O edifício em forma de L, com dois blocos e um pavimento além do térreo, abrigava espaços generosos, incluindo o salão de jogos e baile, palco, bar, restaurante e quadra poliesportiva. Essas características motivaram o arquiteto a optar por uma linguagem racionalizada, flexível, despojada e limpa, capaz de reabilitar e ampliar a estrutura do conjunto de acordo com a nova programação de uso, excluindo, portanto, qualquer proposta radical de demolição.

Sob esse foco, estabeleceu três linhas estratégicas para a intervenção. A primeira foi eliminar possíveis bloqueios visuais e físicos para ampliar a integração com o entorno. Em segundo lugar, o arquiteto propôs potencializar os ambientes existentes significativos e, por fim, investir em novos elementos arquitetônicos substantivos com o objetivo de minimizar a presença de detalhes construtivos ou “gorduras”, adjetivos desnecessários, como articulações estruturais, fixações e etc. “A minha proposta principal, em síntese, era trabalhar com uma variação mínima e limitada de elementos ou de intervenções”.

A partir da decisão, a equipe de projeto procurou usar técnicas e materiais que melhor se adaptassem a cada parte da intervenção. Assim, foram empregadas estruturas convencionais de concreto no auditório e no centro cultural. Na marquise lateral foram aplicados aço e argamassa armada. O aço volta a aparecer no pórtico de acesso, dessa vez acompanhado de policarbonato e madeira, enquanto nos vãos da área administrativa a opção foi por lajes de concreto protendido. Na cobertura, telhas de alumínio onduladas pré-pintadas de branco garantem maior conforto ambiental sob o sol tropical.

Seguindo essa rota, Guedes definiu os novos espaços. No térreo, na área do antigo bar e salão de jogos, encontram-se o novo centro cultural e um auditório. Saguão de acesso com área para exposições, ambiente de estar, atendimento ao público e administração ocupam a área do antigo dancing, no segundo bloco. O primeiro pavimento, na forma de um mezanino, abriga a câmara técnica, plenário e seções administrativas. “A meu ver”, diz Guedes, “a força do projeto está justamente na valorização da generosidade e flexibilidade dos espaços que as dimensões do antigo edifício permitiram”.

A circulação, mobilidade e acessibilidade mereceram atenção especial. Todos os ambientes são acessíveis de forma clara, por meio de um sistema de rampas e escadas, e uma marquise metálica faz a ligação entre os dois blocos, recebendo o usuário desde a calçada frontal. Quem chega se defronta com um grande pátio de entrada revestido com pedras portuguesas e que conduz ao acesso do edifício todo

branco, cuja fachada frontal é diagramada por um pórtico metálico de 10 m de altura. Esculturas e painéis ornamentais de autoria de artistas da região foram integrados ao conjunto e conferem aos ambientes uma atmosfera nobre.

Assim, à esquerda do edifício, surgem as primeiras surpresas: a escultura de cerâmica esmaltada Xamã, de Miguel dos Santos, e um painel cerâmico de 1,40 m x 7 m denominado Barocco, de Rodolfo Athayde. A linguagem da obra de Athayde, com grafismo nas cores amarela e azul, recriam os elementos da azulejaria barroca do convento franciscano de Santo Antônio, um dos mais importantes ícones arquitetônicos da capital paraibana.

Entretanto, a grande surpresa, a epifania, fica por conta do salão principal com 8 m de pé-direito, que funciona como uma grande praça para encontros, exposições, eventos e outros tipos de solenidade. O espaço recebeu um tríptico de 3 x 5,40 m, em pintura acrílica, criado por Rodolfo Athayde especialmente para esse espaço. “O salão”, diz Guedes, “sem dúvida alguma é o coração do projeto, o elemento articulador de todos os espaços do empreendimento, que fluem em dois pavimentos, com amplas esquadrias de vidro que possibilitam uma controlada visibilidade e transparência”.

À esquerda do salão, uma passarela ou rampa adaptada às exigências de acessibilidade conduz ao auditório, de porte médio, com capacidade para 200 pessoas. No foyer do auditório, localizado em um nível intermediário entre os pavimentos, fica uma pequena instalação que expõe documentos históricos da criação do Conselho, seus ex-presidentes e fundadores.

Na parte posterior, um amplo estacionamento foi instalado em um terreno anexado e posteriormente arborizado com espécies típicas da região, como o ipê roxo e cássia, que, na floração, marcam a paisagem da cidade.

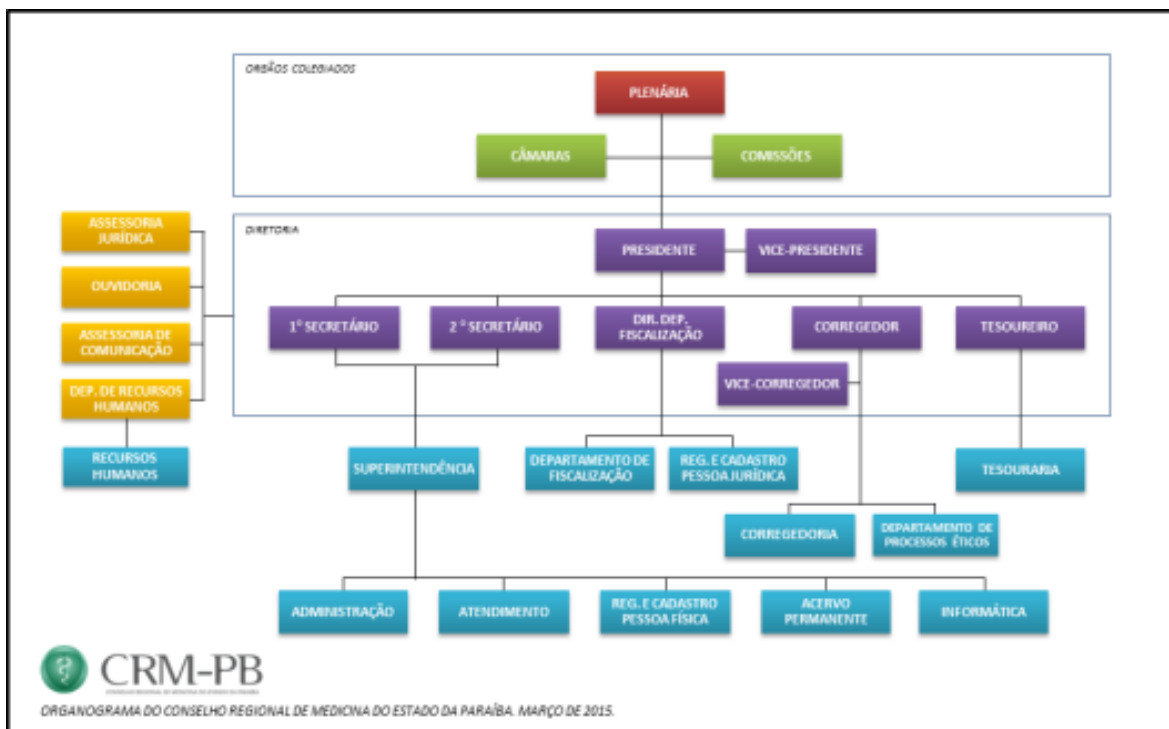
1.3 Organograma Geral da Organização

O organograma de uma empresa é um tipo de diagrama onde são representadas todas as divisões setoriais, de unidades e de cargos de toda a organização. Trata-se de “uma representação gráfica da estrutura formal de uma organização, seja esta uma empresa, um grupo de pessoas ou uma estrutura hierárquica” (MÜLLER, 2014). Além de representar as divisões, deixa claro as relações de hierarquia entre suas subdivisões. A partir do organograma, torna-se fácil a visualização do funcionamento das relações hierárquicas de uma organização, e, facilita-se também a identificação de alguns

possíveis problemas e/ou gargalos em determinados processos da organização em questão.

Abaixo, apresenta-se o organograma do Conselho Regional de Medicina da Paraíba, segundo o site da própria instituição:

Figura 1 - Organograma do Conselho Regional de Medicina da Paraíba



Fonte: <http://www.crpm-pb.org.br>

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O Conselho Regional de Medicina da Paraíba está inserido no setor econômico terciário, representado pelas atividades relacionadas à prestação de serviços e ao comércio.

Baseando-se nas informações contidas no site do Brasil Escola (<http://www.brasilecola.com>), setor econômico primário é aquele que abarca todas as atividades produtivas que extraem os recursos naturais, e coletam matérias-primas para uso nos demais setores (pecuária, extrativismo, agricultura). O secundário é representado pelas indústrias, a transformação das matérias-primas colhidas no setor primário em bens de consumo e produtos industrializados é sua principal atividade. Já o terciário, realiza atividades relacionadas à prestação de serviços e ao comércio dos bens de consumo e produtos produzidos no setor secundário. Há, ainda, o chamado setor

quaternário, onde estão inseridos a robótica, a cibernética, a informática, e a informação como um todo.

O segmento de mercado da empresa são os médicos da Paraíba formados e em formação, visto que as principais atividades do Conselho são voltadas à prestação de serviços aos médicos do estado da Paraíba. Entretanto, abrange-se ainda a médicos de outras regiões que porventura venham atuar neste estado, e, ainda, a qualquer pessoa que tenha alguma dúvida/denúncia em relação à atividade de algum médico do estado em questão.

1.5 Descrição da Concorrência

Baseado em Soto (2014), concorrência trata-se de um processo dinâmico, pelo qual diversas organizações, em processo de rivalidade, buscam oportunidades de mercado para aproveitarem-se, e assim maximizarem suas vendas/lucros.

Tendo em vista que o Conselho Regional de Medicina da Paraíba trata-se de um órgão público único em seu âmbito e segmento de atuação, sendo o responsável exclusivo no seu referido estado por suas atribuições, não há concorrência.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Como consta na Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990, em seu artigo 3º:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Os fornecedores do Conselho são definidos através de pregões presenciais (mesmo com uma mudança que houve na lei, obrigando a realização de pregões eletrônicos com preferência a empresas de pequeno porte, porém não há ainda uma instituição que realize tal modalidade para o Conselho (há um processo em andamento para isso com o "Comprasnet" do site do Ministério do Planejamento), onde o fornecedor que oferecer o melhor preço pela concessão do(s) material(is) e/ou da prestação de serviço, ganha o pregão e fecha um contrato temporário (geralmente de 1 ano com possibilidade de renovação de mais 1 ano ou 6 meses) com o CRM. Com

relação a produtos, o pagamento e a entrega dos materiais são feitos de forma integral, já quanto a prestação de serviços, é de forma fracionada.

Atualmente, algumas das empresas que tem contrato firmado com o Conselho são: Alfaprint, DPC Melhoramentos, Água Mineral Platina e Unimed.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Clientes diferem-se em dois grupos distintos: os clientes internos e os clientes externos. Baseado no que aponta Rigorfi (2013), o cliente externo é aquele alvo da organização, participante de sua demanda e gerador de lucro, enquanto o cliente interno são os funcionários/colaboradores, responsáveis por gerar os resultados da empresa.

O consumidor, como indica a Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990, em seu artigo 2º, trata-se de "toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final".

O relacionamento do Conselho com seus consumidores ocorre de diversas formas, através do contato direto presencial, por telefone, eletrônico (e-mail e sessão "fale conosco" no site), e por correspondências (cartas).

O principal setor no tocante ao relacionamento com o cliente é a Secretaria, responsável por atender a maioria das ligações e ter o contato inicial presencial com quem procurar o Conselho. As principais atividades desempenhadas pela Secretaria são o registro dos médicos no Conselho, emissão de identidade médica, inscrição secundária, visto provisório e de declaração de quitação com o conselho. Além dessas que são as atividades mais comuns, a Secretaria também emite boletos, recebe todo e qualquer documento que chega ao CRM para então encaminhar ao setor competente, e entrega carteiras e certificados. Quanto ao atendimento aos clientes, a Secretaria não tem acesso às dúvidas e solicitações realizadas no site do Conselho, as quais são direcionadas ao Ouvidor Dr. Alberto Luiz.

A Ouvidoria, que está disponível no site do Conselho e por telefone, busca sanar (quando possível) problemas evitando a abertura de Sindicâncias contra os médicos, e funciona sob responsabilidade do diretor Dr. Alberto Luiz Duarte Marinho e do funcionário Gustavo, o qual atende principalmente os telefonemas, além de ter acesso ao e-mail que chegam as dúvidas depositadas no site do CRM.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Baseado em Chiavenato (2011), o nível institucional (ou estratégico) é o mais elevado, composto pelos dirigentes de cúpula de uma organização, e aquele que interage com o ambiente externo, tornando-se, assim, o mais aberto. O nível intermediário (ou tático) é aquele que conecta os outros dois: estratégico e operacional, composto pelos gerentes que tornam-se elo entre as decisões tomadas no nível superior e a execução destas no nível inferior, hierarquicamente falando. Por fim, o nível operacional, que é o mais baixo da organização, é aquele responsável pela prática das atividades rotineiras, composto pelos supervisores e demais funcionários da organização.

O Conselho não define especificamente uma divisão entre setores estratégico, tático e operacional, entretanto, pode-se considerar, com base na atuação e voz no mesmo que o nível estratégico seja composto pela presidência e os conselheiros do presidente; o nível tático pelos diretores de cada departamento e setor; e o nível operacional pelos funcionários que atuam em cada um dos setores, assim como os estagiários que auxiliam esses funcionários.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Conforme Chiavenato (2009), recursos humanos são "as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional", e estão divididos nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações. Representam o único recurso vivo e que manipula os demais. Algumas das principais atividades que devem ser executadas pelo setor de Recursos Humanos são o recrutamento e seleção, treinamentos, avaliação de desempenhos, definição de planos de cargos e carreiras, análise e descrição de cargos e relacionar-se com os sindicatos.

No Conselho Regional de Medicina da Paraíba, o setor responsável por coordenar os Recursos Humanos cuida de todos os trâmites referentes à captação e treinamento do capital intelectual. É responsável por administrar a atividade profissional dos funcionários em linhas gerais, assim como realizar entrevistas e seleção de novos estagiários (visto que os colaboradores são admitidos apenas sob concurso público, por tratar-se de órgão público).

1.8.2 Área de Marketing

Kotler (1998, p. 27) afirma que o marketing "é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

O Conselho Regional de Medicina da Paraíba não apresenta um setor de marketing estruturado, embora atue apoiando eventos da área médica.

1.8.3 Área de Finanças

Assaf Neto e Lima (2009) apontam que finanças podem ser divididas em 3 segmentos: mercado financeiro, que estuda o comportamento dos mercados; finanças pessoais; e finanças corporativas, que abordam os processos e tomadas de decisões nas organizações. Os autores ainda afirmam que objetivam uma melhor captação e alocação dos recursos financeiros da organização. O setor de finanças de uma empresa deve preocupar-se, basicamente, com o planejamento e o controle financeiro da organização, bem como em administrar seus ativos e passivos.

Os processos e tramitações que referem-se ao controle das contas a pagar do Conselho (folha de pagamento, por exemplo), controle do arrecadamento de capital (através do pagamento das taxas, anuidades, carteiras médicas, registro de clínicas...), e recolhimento e pagamento de tributos e impostos são atividades exercidas na Tesouraria do CRM. Este setor relaciona-se com os demais da seguinte forma: com o Departamento de Fiscalização, através de todas as taxas referentes ao registro de clínicas, hospitais e pessoas jurídicas em geral; com a Secretaria, sempre que alguém tiver alguma dúvida a respeito de pagamentos, deve ser direcionado a este setor, assim como o ato de fazer a negociação dos débitos em aberto; com a Informática, atualmente, há uma relação no que diz respeito a cobrança dos débitos em aberto, entretanto, deveria existir um setor específico para realizar as cobranças; com o Jurídico, a relação está no quesito "Dívida Ativa", onde um indivíduo com a partir de 4 anuidades, é executado (a execução, conforme a Enciclopédia Jurídica Soibelman, trata-se do "conjunto de atos destinados à obtenção, pelo credor, em juízo, do cumprimento de obrigação constante em título executivo judicial ou extrajudicial"), e para isso, deve-se acionar o Departamento Jurídico.

1.8.4 Área de Produção

A administração da produção, conforme Slack (2009, p. 4) é "a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços". Toda e qualquer organização produz algum produto e/ou presta algum tipo de serviço, afinal essa é uma das características de uma organização, embora nem todas definam um setor específico para definir como "setor de produção". A principal e mais lembrada diferença entre produtos e serviços encontra-se na característica de tangibilidade presente no primeiro, e ausente no segundo, entretanto, embora diferentes, a área de produção é responsável por ambos. A importância desse setor está subentendida na afirmação de que os bens e serviços de uma empresa são a sua razão de existência, embora não sejam as únicas. A principal atividade a ser desempenhada por essa área é o gerenciamento dos *inputs*, acompanhando-os ao longo do processo de transformação e englobando o gerenciamento também dos *outputs* resultantes, sejam eles produtos ou serviços.

Por não produzir nenhum item material, as atividades-fim do Conselho são essencialmente de prestação de serviços. Nesta área pode-se citar os setores: Secretaria, Departamento de Fiscalização, Secretaria da Presidência e Processos. Cada um dos setores supracitados presta serviços principalmente e diretamente ao público externo.

O Setor de Processos é similar a um órgão da justiça comum, entretanto, atua como um tribunal ético, e não cível ou criminal. Todo o processo de instauração de Sindicâncias e trâmites consequentes são de responsabilidade desse setor, além da responsabilidade por cartas precatórias. A relação com outros setores ocorre principalmente com o Departamento de Fiscalização, mediante pedidos do diretor deste Departamento pela abertura de Sindicâncias.

O Departamento de Fiscalização (DF) age diretamente com as pessoas jurídicas que se relacionam com o Conselho, sendo o responsável por toda a comunicação e trâmites que as envolvam. Fiscalizações, registro, vistorias e denúncias a respeito de empresas passam por este setor.

A Secretaria é o que mais se aproxima do famoso "chão de fábrica", sendo a responsável pelo contato direto com todos que vão ao CRM. É a responsável, também, por cuidar dos aspectos relacionados aos médicos e pessoas físicas em geral que relacionem-se ao Conselho.

Assuntos mais complexos ou que envolvam diretamente o presidente do CRM/PB são de responsabilidade da Secretaria da Presidência. Além de coordenar o

contato direto com o presidente do Conselho, é de responsabilidade deste setor também a organização e controle de eventos e aulas dadas na sede deste Regional.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Dias (2010, p. 12) mostra que a administração de materiais "compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa", ou em outros termos, ela abrange os setores relativos a estoque, compra, recebimento, tráfego, expedição e planejamento e controle da produção. Os materiais da empresa são aqueles insumos que serão transformados no resultado final da organização, sendo assim, a área de materiais (que, basicamente, cuida desses insumos), destaca-se, assim como as demais áreas, de fundamental importância para o funcionamento da organização. O departamento responsável por essa logística nas organizações deve estar à frente das seguintes atividades: compras, transportes, programação de entrega para a fábrica, controle de estoque de matérias-primas e componentes, assim como suas armazenagens, previsão de necessidades de materiais, dentre outras atividades relativas aos setores supramencionados.

Quanto aos materiais do Conselho, durante muito tempo, não havia controle no estoque de materiais, entretanto recentemente foi aplicado um sistema de controle no almoxarifado local, onde agora são realizados registros de todas as entradas e saídas de materiais e bens patrimoniais, para fins de conferência entre a realidade e o que deveria estar disponível pelas previsões. Ao chegar no Conselho, o material é registrado no programa de compras e almoxarifado do tipo e da quantidade, e à medida que for sendo necessária a realização da retirada de alguma quantia desses materiais, é feito primeiro uma solicitação que é lançada no mesmo sistema. O sistema informa, ainda, os níveis de estoque e o estoque mínimo para a realização de novo pedido.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Côrtes (2008, p. 25) aborda sistema de informação como "o conjunto de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e a geração de informações necessárias à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações". Côrtes

(2008), também, diferencia dados (dados brutos a partir dos quais pode-se gerar informações) de informações (dados organizados/interpretados de alguma forma). Numa organização, a área de sistemas de informação é de suma importância para realizar a coleta e organização de dados, fornecendo informações vitais para uma melhor tomada de decisões.

O setor de Informática do Conselho é responsável pela manutenção dos equipamentos eletrônicos e sistemas de redes, assim como a atualização deles. É também o setor encarregado de realizar o controle do ponto eletrônico, e emitir seus relatórios. Além de gerar arquivo-remessa (boletos), realizar cobrança das pessoas físicas, *backups*, e atualizar o site do Conselho (<http://www.crm-pb.org.br>).

Concluindo a apresentação da organização, tem-se que o estágio foi realizado na parte administrativa do Departamento de Fiscalização (Pessoa Jurídica), setor responsável por coordenar todos os trâmites relacionados às Pessoas Jurídicas ligadas ao CRM (como clínicas e hospitais, por exemplo), além de ser o responsável por manter fiscalizadas as unidades que prestam serviços de saúde em todo o território estadual, e manter informadas as autoridades competentes a respeito da situação de funcionamento de tais unidades, para que nos casos necessários, elas tomem as atitudes cabíveis a fim de adequar o funcionamento dessas unidades.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado no Departamento de Fiscalização (Departamento de Pessoa Jurídica), ou DF, o qual é composto por 1 diretor, 2 médicos fiscais, 1 conselheiro, 2 assistentes administrativos e 1 estagiário. Tal departamento é o responsável por tratar de todas as questões que envolvam pessoas jurídicas, desde fiscalizações de clínicas e hospitais, até o registro de novas clínicas no Conselho. Todas as informações passam pelo diretor antes de tomarem qualquer rumo, ainda que ele não seja o responsável por determinar o que deve ser feito, deve tomar ciência de tudo.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O Conselho Regional de Medicina da Paraíba apresenta bem definidos: missão, visão e valores, conforme exposto a seguir:

Missão: Garantir o exercício ético da profissão médica em benefício da sociedade.

Valores: Ética, transparência, qualificação, comunicação, comprometimento, equidade e humanismo.

Visão: Ser reconhecido pelos médicos e sociedade como instituição de excelência na garantia do exercício ético da medicina.

Assim como as demais áreas do Conselho, o Departamento de Fiscalização, e consequentemente seus membros, tem um dever moral e ético para com o Conselho como um todo, devendo sempre zelar pelo exercício ético de suas atribuições em prol da sociedade, conforme a missão do órgão.

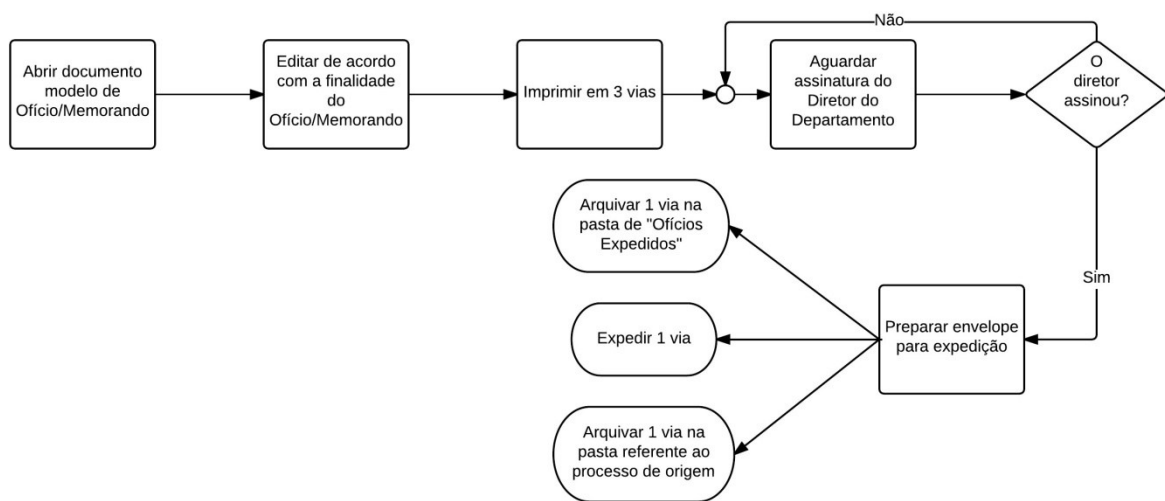
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Lacombe (2008, p.185), fluxogramas são "gráficos que representam o fluxo ou sequência de procedimentos e rotinas", eles seguem os processos e os acompanham, independentemente dele ser exclusivo a um setor ou passar entre diversos setores da organização. O autor aponta, ainda, que "existem muitos tipos de fluxogramas, como: o fluxograma vertical, o diagrama de blocos, o fluxograma analítico ou de Skinner e Anderson, entre outros", e dentre as vantagens dos fluxogramas, este autor aponta a facilidade da análise da rotina do trabalho através do seu uso, permitindo simplificar e compreender melhor sua rotina.

2.2.1 Atividade A - Emissão e expedição de ofícios e memorandos

A emissão e expedição de ofícios e memorandos permite a comunicação formal e documentada tanto entre os diferentes setores do Conselho, quanto com membros externos. Todo e qualquer ofício e memorando que seja emitido e expedido a partir do Departamento de Fiscalização, deve antes passar pelo diretor do departamento em questão, como mostra o fluxograma.

Figura 2 - Fluxograma "Emissão e expedição de ofícios e memorandos"

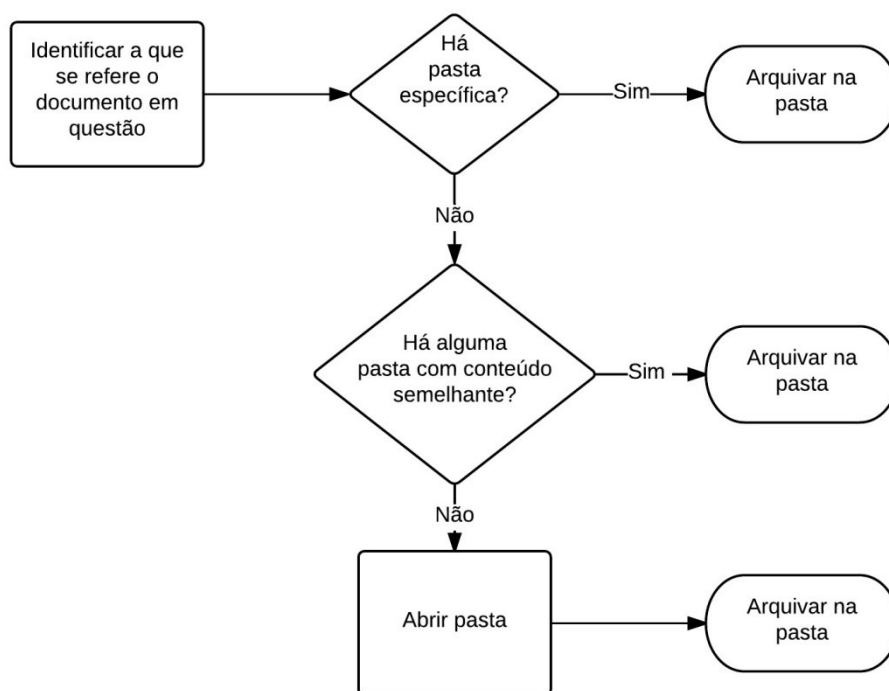


Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.2.2 Atividade B - Arquivamento de processos, ofícios, memorandos, pastas, termos...

O arquivamento dos processos, ofícios, memorandos e demais documentos físicos é essencial para guardar as informações, tanto emitidas quanto recebidas, de todo o Conselho. Guardar a documentação para futuras ocasiões de consulta é essencial em qualquer organização. O diretor do departamento não tem influência direta no arquivamento, participando apenas da etapa onde define se o documento pode ou não ser arquivado.

Figura 3 - Fluxograma "Arquivamento de processos, ofícios, memorandos, pastas, termos..."

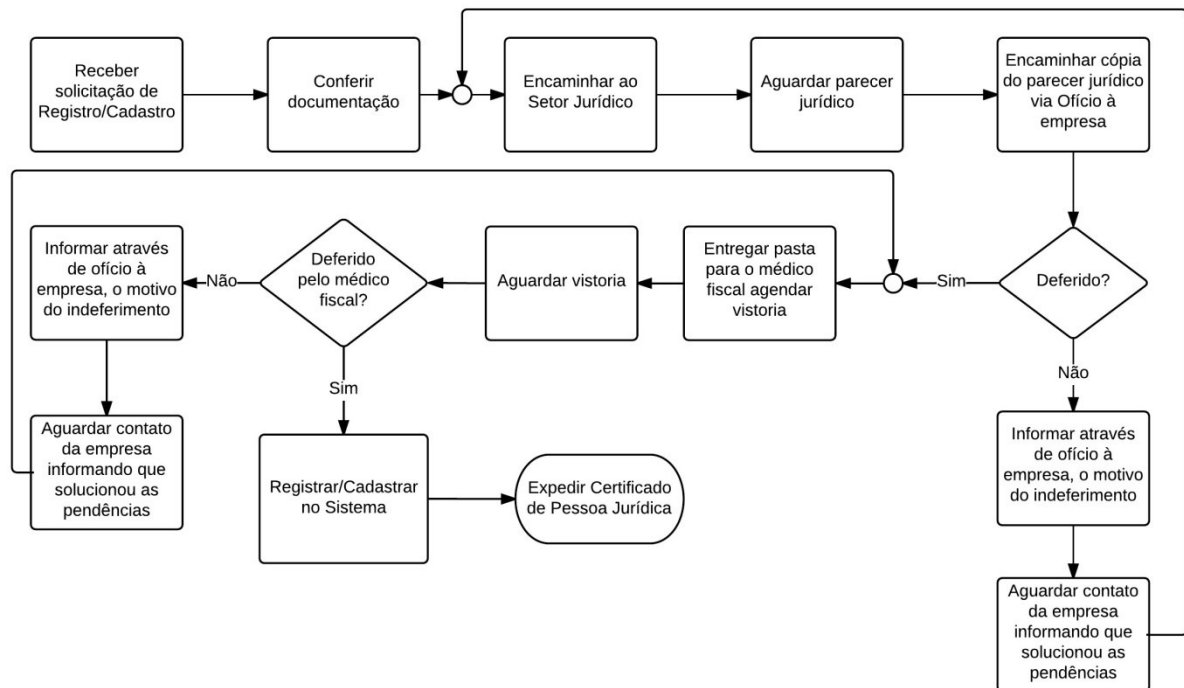


Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.2.3 Atividade C - Preparação do processo de registro/cadastro de pessoas jurídicas

Toda pessoa jurídica que deseja realizar o registro/cadastro no Conselho, automaticamente tem uma pasta aberta para acumular e guardar toda a documentação referente a ela. Enquanto estiver em tramitação, a pasta é movida entre os setores que participam do processo (Jurídico e Fiscalização), e ao finalizar o processo, é guardada com as demais pastas de empresas registradas/cadastradas no arquivo.

Figura 4 - Fluxograma "Preparação do processo de registro/cadastro de pessoas jurídicas "

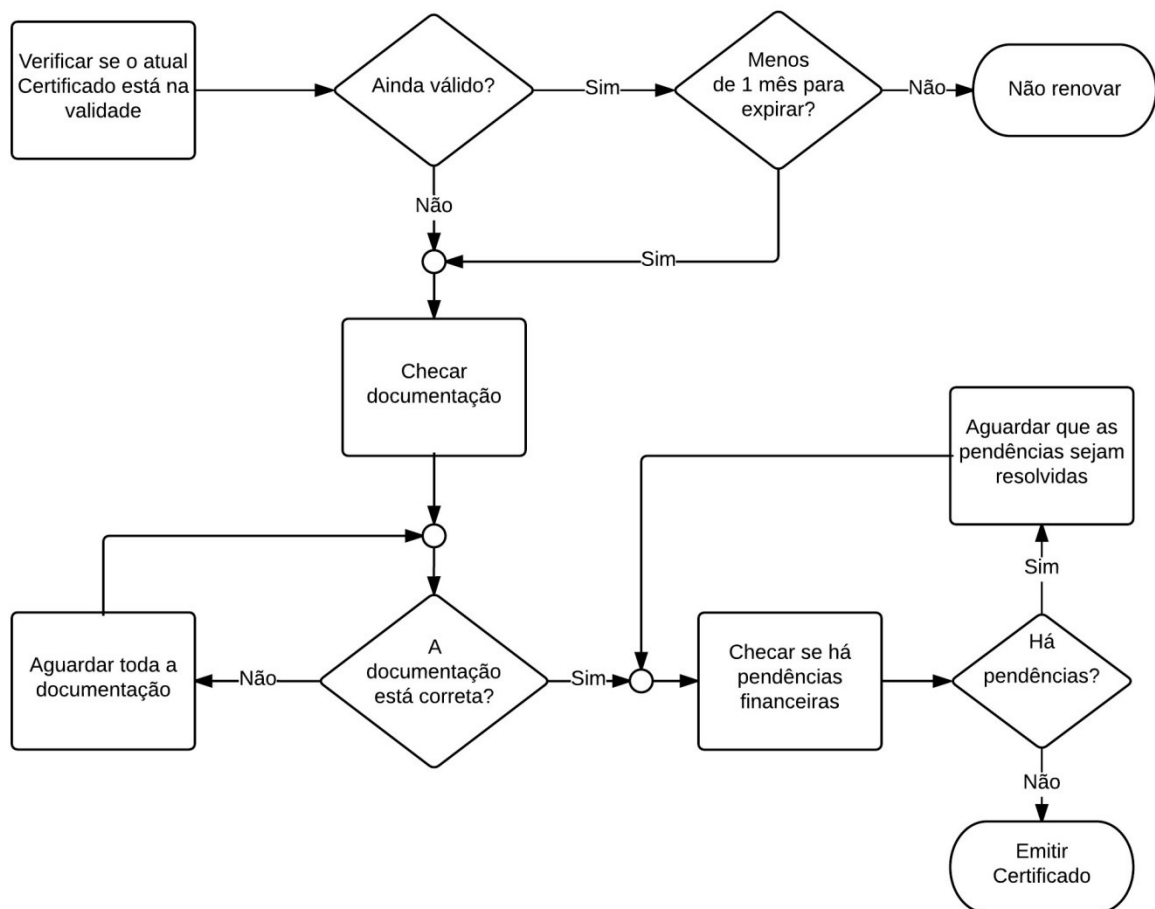


Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.2.4 Atividade D - Emissão de certificados de pessoa jurídica

Ao registrar-se no Conselho, a Pessoa Jurídica recebe um certificado comprovando sua inscrição, e é função do Departamento de Fiscalização emití-lo. Após finalizada a análise da documentação necessária e feita a vistoria, caso o parecer seja positivo, e a taxa de inscrição seja paga, imediatamente o certificado é gerado para então ser entregue à empresa.

Figura 5 - Fluxograma "Emissão de certificados de pessoa jurídica"

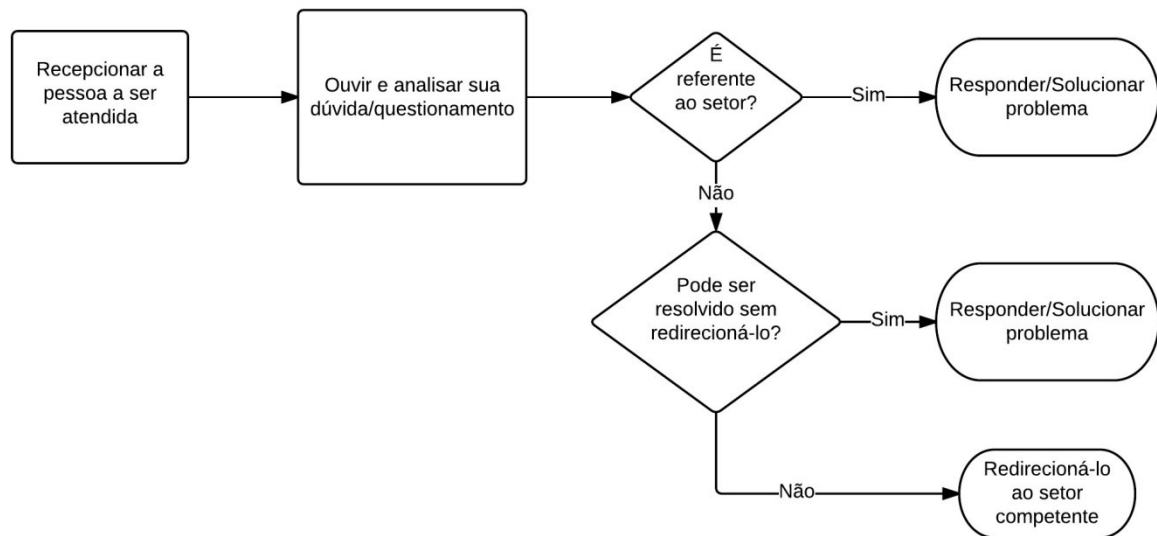


Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.2.5 Atividade E - Atendimento ao público

O Departamento de Fiscalização atende, ainda, ao público externo. A maioria das procuras são por parte de médicos que são convocados pelo próprio departamento e/ou de pessoas responsáveis pelas Pessoas Jurídicas ligadas ao Conselho (sejam elas médicos ou apenas funcionários). Dificilmente pessoas que não tem ligação com empresas procuram o departamento em questão para tirar dúvidas, mas caso ocorra, o procedimento é o mesmo, onde atende-se com cordialidade buscando resolver a problemática que ele apresentar da forma mais eficaz.

Figura 6 - Fluxograma "Atendimento ao público "



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O Departamento de Fiscalização (DF) apresenta contato frequente com a Secretaria, visto que todo e qualquer cliente que chega ao CRM, tem contato inicial com ela, para então ser encaminhado ao setor que deseja ter atendimento. Todos os demais setores também apresentam interação com o DF, por diversas vezes os clientes serem direcionados de forma equivocada para o setor em questão, necessitando, então, de um redirecionamento correto a partir deste setor.

Os erros de direcionamento dos clientes para o setor em questão, apesar de negativos para eles (que eram direcionados, e redirecionados), representou algo positivo para o estágio, visto que através deste erro foi possível para o estagiário catalogar as principais dúvidas dos clientes nos demais setores do Conselho. A partir daí, surgiu a oportunidade de buscar e conhecer um pouco mais sobre o funcionamento e os principais problemas enfrentados nos demais setores, e tornou-se mais prático e viável colher as informações mais solicitadas sobre eles, a fim de otimizar a comunicação intersetorial.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Alguns dos principais problemas detectados no Conselho são:

- Alto índice de inadimplência de anuidades dos médicos e clínicas registradas;
- Desconhecimento dos assuntos da instituição pelos próprios funcionários (inclusive os mais antigos);
- Lacunas no atendimento ao cliente externo.

3.2 Problema de Estudo

O presente estudo abordará a seguinte problemática: Qual o grau de satisfação dos clientes externos em relação a qualidade do atendimento dos serviços prestados pelo Conselho Regional de Medicina da Paraíba?

3.3 Características do Problema de Estudo

Segundo relatos dos próprios funcionários da instituição, a falta de qualidade no atendimento é um problema que afeta há anos o CRM/PB, e atrapalha o correto funcionamento diário da instituição. Alguns funcionários apontam que a causa desse problema é a simples falta de vontade de realizar um atendimento de qualidade por parte de outros, ao passo que alguns também apontam a falta de conhecimento suficiente dos assuntos do Conselho e a falta de vontade de aprender sobre eles.

Em pesquisa realizada pelo autor, até então, a problemática do grau de satisfação dos usuários com relação ao atendimento fornecido ainda não havia sido abordada em trabalhos anteriores, o que intensifica a importância da elaboração deste estudo.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

O trabalho propõe-se a analisar a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes do Conselho Regional de Medicina da Paraíba, visando uma mensuração de como está atualmente a percepção externa ao atendimento, possibilitando futuras medidas corretivas e/ou de reforço com base no que for constatado, sempre com o objetivo maior de ajudar a organização em questão à sua melhoria contínua.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o grau de satisfação dos usuários do CRM/PB (Conselho Regional de Medicina da Paraíba) em relação a qualidade dos atendimentos prestados.

4.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar as características de um atendimento de qualidade em serviços;
- Analisar a percepção dos usuários em relação às características do atendimento prestado;
- Sugerir ferramentas gerenciais de qualidade para a otimização do atendimento ao usuário no Conselho Regional de Medicina da Paraíba.

4.2 Justificativa

Os clientes estão cada vez mais exigentes no que concerne ao atendimento que recebem, o que faz com que as empresas busquem na criatividade e inovação, a construção de novos modelos de atendimento sistematizados nos preceitos da qualidade, viabilizando relações mais duradouras entre clientes e organização.

A qualidade é o alcance das exigências dos clientes, conforme aponta Chiavenato (2011) e quando aplicada ao atendimento apresenta e/ou supera as expectativas iniciais dos clientes.

A busca pela excelência na qualidade da prestação de serviços é algo cada vez mais recorrente no meio corporativo, tornando-se uma inquietação cada vez mais premente entre os colaboradores. No Brasil, a qualidade no atendimento dos serviços

prestados nas instituições públicas e privadas apresenta inúmeras deficiências, exigindo assim um melhor desempenho de seus colaboradores por meio de treinamentos e, sobretudo, adequando-os ao uso de tecnologias que proporcionem flexibilidade e dinamismo.

No que se refere ao atendimento na prestação de serviços públicos, algumas entidades estão assumindo desafios na tentativa de alcançar a eficiência em seus serviços, através da adequação e diferenciação, por meio da qualidade. Desta forma, procuram satisfazer as necessidades da população que busca atendimentos menos onerosos e burocráticos, o que torna as instituições públicas colaboradoras para o desenvolvimento de uma sociedade.

Reforçando a importância da qualidade no atendimento nas entidades públicas, Corrêa (1993) afirma que o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público, economia de seus recursos financeiros e, sobretudo dos seus princípios fundamentais com a impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e legalidade.

A observação e percepção do atendimento no ambiente de trabalho do Conselho Regional de Medicina da Paraíba, localizado na cidade de João Pessoa, permite notar que o atual atendimento prestado conta com diversas falhas e discordâncias com um atendimento considerado de qualidade. Assim, tendo em vista que a qualidade no atendimento recebido pelas pessoas em qualquer lugar muitas vezes é impulsionadora de uma boa imagem, torna-se imprescindível que haja essa mensuração, visando futuras correções e/ou reforços nos procedimentos que vem sendo adotados no local em questão.

Portanto, verifica-se a importância de um estudo sobre o grau de satisfação dos clientes externos em relação a qualidade do atendimento dos serviços prestados pelo CRM/PB, visando assim, através dos resultados, a formulação de estratégias direcionadas para melhorias nos fluxos de processos que compõem os atendimentos prestados pelo Conselho Federal de Medicina do Estado da Paraíba.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para facilitar o entendimento do assunto a ser abordado, é fundamental que os conceitos teóricos sobre serviços, qualidade, qualidade em serviços, serviço público sejam abordados. Desta forma será possível uma melhor compreensão da relação entre estes assuntos, facilitando assim o entendimento sobre a proposta da pesquisa.

5.1.1 Evolução do Conceito de Qualidade Total

Atualmente, observa-se um esforço intenso e sistemático para o alcance de um nível de qualidade aceitável dos produtos e serviços ofertados aos clientes. Entretanto, essa preocupação não é algo recente na humanidade.

O código de Hamurabi escrito por volta de 2150 a.c que foi um dos conjuntos mais antigos de leis escritas pelo homem, já evidenciava uma inquietação com relação a qualidade das habitações construídas na época. Caso o imóvel não oferecesse qualidades como, durabilidade e funcionalidade, o construtor poderia ser penalizado com a própria morte. Já os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos segundo as normas e padrões de qualidade preestabelecidos pelas entidades governamentais (OLIVEIRA et al, 2006).

Todavia, foi após o fim da II Guerra Mundial que os estudos sobre a gestão da qualidade começaram a avançar, e ela passou a ser praticada com mais ênfase nas estruturas organizacionais.

Pode-se perceber que foi percorrido um longo caminho para que as teorias e práticas da gestão da qualidade chegassem até o estágio em que se encontram. Porém ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente em países menos desenvolvidos em virtude do atraso no acesso e implantação desses conceitos, que se justifica por razões históricas e econômicas. (OLIVEIRA et al, 2006, p.3)

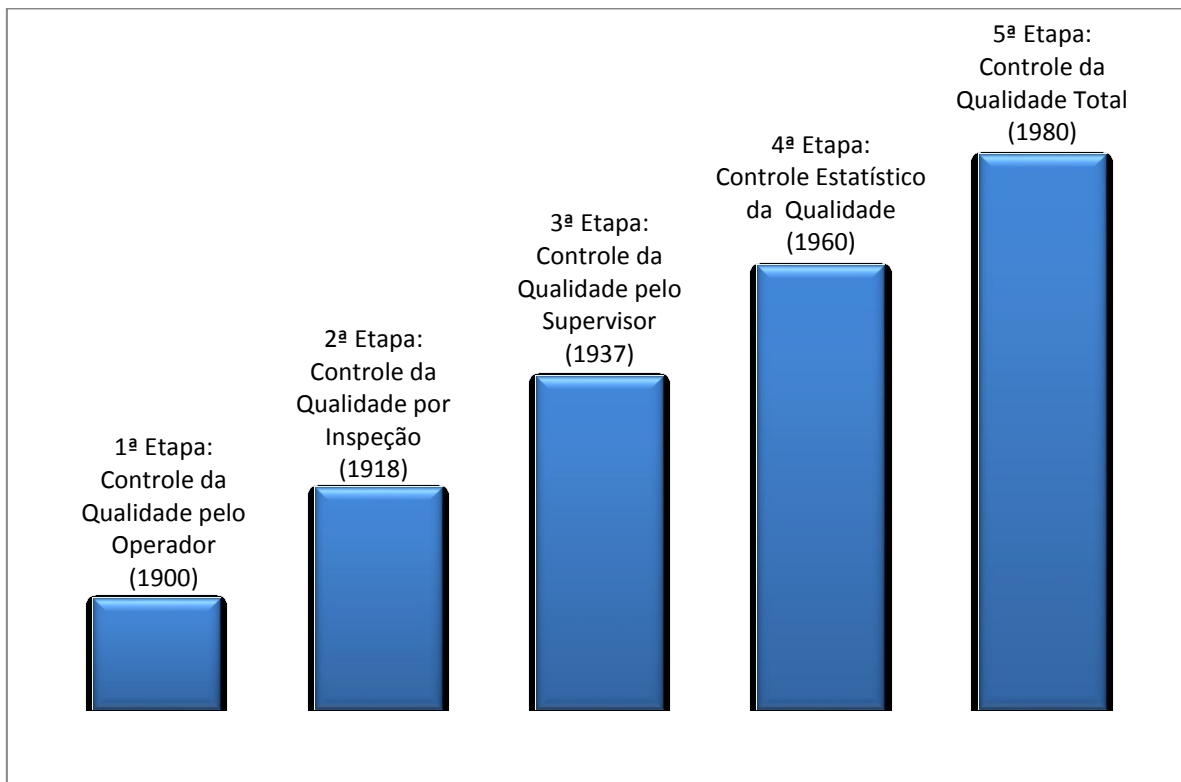
A evolução dos estudos e ferramentas ligadas a Gestão da Qualidade tem contribuído de forma decisiva para a obtenção das vantagens competitivas junto aos serviços e produtos ofertados pelas empresas. Segundo Ribeiro (2008), os parâmetros evolutivos que consubstanciaram a construção do conceito de qualidade podem ser analisados sob vários estágios, são eles:

- a) 1ª etapa (1900) - Controle da Qualidade pelo Operador - Um trabalhador ou um grupo pequeno era responsável pela fabricação do produto por inteiro, permitindo que cada um controlasse a qualidade de seu serviço.

- b) 2ª etapa (1918) - Controle da Qualidade pelo Supervisor - Um supervisor assumia a responsabilidade da qualidade referente ao trabalho da equipe, dirigindo as ações e executando as tarefas onde fosse necessário e conveniente em cada caso.
- c) 3ª etapa (1937) - Controle da Qualidade por Inspeção - Esta fase surgiu com a finalidade de verificar se os materiais, peças, componentes, ferramentas e outros estão de acordo com os padrões estabelecidos. Deste modo seu objetivo é detectar os problemas nas organizações.
- d) 4ª etapa (1960) - Controle Estatístico da Qualidade - Esta etapa ocorreu através do reconhecimento da variabilidade na indústria. Numa produção sempre ocorre uma variação de matéria-prima, operários, equipamentos, etc. A questão não era distinguir a variação e sim como separar as variações aceitáveis daquelas que indicassem problemas. Deste modo surgiu o Controle Estatístico da Qualidade, no sentido de prevenir e atacar os problemas. Surgiram também as sete ferramentas básicas da qualidade na utilização da produção: Fluxograma, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão e Carta de Controle. Esta etapa permaneceu restrita às áreas de produção e a nível de chão de fábrica, se desenvolveu de forma lenta e ainda é aplicada nas organizações até os dias atuais.
- e) 5ª etapa (1980) - Controle da Qualidade Total - A qualidade passou de um método restrito para um mais amplo, o gerenciamento. Mas ainda continuou com seu objetivo principal de prevenir e atacar os problemas, apesar de os instrumentos se expandirem além da estatística, tais como: quantificação dos custos da qualidade, controle da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Entretanto, Silva et al (2009, apud CAMPOS, 2005), assevera que o movimento sobre a evolução da qualidade passa por transformações recorrentes. Um nova etapa surge balizada na necessidade de se construir uma Visão estratégica Global que viabilize a sobrevivência e, sobretudo, a competitividade da empresa em mercados cada vez mais globalizados.

Figura 7 - Etapas da Evolução da Qualidade Total



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Já Oliveira et al (2006) apresenta a evolução do conceito da Qualidade Total em três eras, são elas:

a) Era da Inspeção: compreendida entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Nesta época a qualidade tinha por objetivo a inspeção, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar sua qualidade. Toda ênfase do Controle da Qualidade esteve voltada para os procedimentos da avaliação da qualidade de produtos e serviços, com a estruturação de técnicas de inspeção.

b) Era do Controle Estatístico: as décadas de 1930 e 1940 foram marcadas pela utilização das aplicações estatísticas nos processos produtivos. Um grupo de pesquisadores composto por nomes como W. A. Shewart, Harold Dodge, Harry Roming, G.D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran, dedicou boa parte de seus esforços em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processo. Além disso, Shewart desenvolveu o Gráfico de Controle de Processo, uma poderosa ferramenta até hoje largamente utilizada.

c) Era da Qualidade Total: Iniciou-se no Ocidente como uma resposta à invasão de produtos japoneses de alta Qualidade no final dos anos 70.

Quadro 1 - Eras da Qualidade

ERA DA INSPEÇÃO	ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO	ERA DA QUALIDADE TOTAL
Produtos são verificados um a um Cliente participa da inspeção Inspeção encontra defeito, mas, não produz qualidade.	Produtos são verificados por amostragem Departamento especializado faz controle da qualidade Ênfase na localização de defeitos	Processo produtivo é controlado Toda a empresa é responsável Ênfase na prevenção de defeitos Qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade.

Fonte: Maximiano (2000, p.71).

Desta forma, as fases evolutivas do conceito de Qualidade Total contribuíram para formação de um importante arcabouço de ideias sobre controles de qualidade, padronização, processos produtivos, modelos de prevenção e outros temas que são constantemente modernizados por gestores cada vez mais ávidos por uma visão mais global sobre como alcançar padrões de qualidade mais exitosos em mercados tão voláteis.

Atualmente, a busca pela excelência em termos de padrões de qualidade virou um complexo desafio para as corporações, já que a qualidade possui uma relação *sine qua non* com diversos processos decisórios. Por exemplo, os próprios consumidores são influenciados por diversas opções de escolha entre produtos e serviços que queiram adquirir ou contratar. Por conseguinte, vários fatores são levados em consideração, entre eles: o preço, a apresentação, o desempenho, o valor agregado e outros. Todavia, há um fator que destaca-se dos demais e apresenta grande relevância no processo decisório: a qualidade do produto/serviço buscado.

Na tentativa de enfatizar ainda mais essa importante relação entre qualidade, percepção do cliente e decisão, Rodrigues (2012, p.10) afirma que a qualidade é "o que o cliente percebe ou entende por valor, diante do seu socialmente aprendido, do mercado, da sociedade e das tecnologias disponíveis".

Já para Chiavenato (2011, p. 603), "qualidade é o atendimento das exigências do cliente; ou a adequação à finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências. O conceito de qualidade está intimamente ligado ao cliente, seja ele interno ou externo".

Reforçando, ainda, o exposto por Chiavenato de que a qualidade está relacionada às exigências do cliente, Slack (2009, p.40) afirma que "qualidade é a conformidade, coerente com as expectativas do consumidor", a partir daí, pode-se concluir que a qualidade está diretamente relacionada ao consumidor final do produto/serviço, sendo ele, na maioria das vezes, o responsável pelas características que definirão a qualidade.

Kotler (2008) aponta, ainda, que a satisfação do cliente está relacionada com a comparação entre o que ele esperava antes da aquisição do serviço/produto e o que ele realmente alcançou, ou seja, compara-se a expectativa anterior à aquisição com a realidade enfrentada após sua aquisição. A partir daí as organizações precisam encarar o desafio de oferecer um resultado final que esteja em conformidade com as expectativas de seus mais variados clientes, para manterem-se ativas no mercado.

A qualidade total, na visão de Chiavenato (2011):

Qualidade total ou gerenciamento da qualidade total (total quality management - TQM) é um conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. O tema central da qualidade total é bastante simples: a obrigação de alcançar qualidade está nas pessoas que a produzem. Em outros termos, os funcionários e não os gerentes são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade. (CHIAVENATO, 2011, p. 603)

O mesmo autor aponta que trata-se, ainda, do processo de envolver a totalidade dos membros da organização a fim de garantir cada etapa relacionada à oferta final (seja de bens ou serviços), alcançando as necessidades dos clientes de forma integral. Las Casas (2008) reforça que a qualidade total conta com uma abrangência maior, envolvendo além dos clientes, os funcionários e a administração da organização em si, ou seja, todos aqueles indivíduos que de alguma forma se relacionam com o processo produtivo/executivo do resultado final da organização.

Além de apresentar-se de suma importância para os consumidores, a qualidade é benéfica também para a empresa. Fundamentado em Slack (2009), tem-se que ao assegurar a qualidade de seu resultado final, uma organização reduz seus custos ao diminuir o retrabalho, amplia sua confiabilidade (como por exemplo, se faltar algum componente ao longo da prestação de um serviço, sua confiabilidade cairá drasticamente), é capaz de satisfazer seus clientes internos, ao checarem que o resultado final de seus esforços está sendo satisfatório, e, por fim, pode gerar considerável vantagem competitiva sob a concorrência.

A qualidade, também, pode ser subdividida em qualidade intrínseca e qualidade extrínseca. Conforme Chiavenato (2005, p. 36), "qualidade intrínseca é a qualidade inerente ao produto/serviço, isto é, aquela que existe objetiva e concretamente e que pode ser avaliada e mensurada mediante padrões e especificações", enquanto a qualidade extrínseca refere-se à questão da expectativa do consumidor para com a aquisição de determinado produto/serviço.

Portanto, percebe-se o quão importante e fundamental faz-se a qualidade e uma rotina voltada para a qualidade nas organizações. As vantagens que uma empresa percebida como de qualidade tem vão além de um diferencial competitivo, atingindo a diminuição de seus custos e a maximização de seus lucros (principais objetivos).

5.1.2 Serviços

Os serviços estão presentes em todas as partes, desde uma viagem até ao simples fato de locomover-se até uma lanchonete para comer. Entretanto, não há uma definição completamente clara entre serviços e bens, tornando-se muito difícil dizer algum dos dois que seja puro, uma vez que um "bem puro" acarretaria que os benefícios recebidos pelo cliente final não contivessem elementos de serviço, e um "serviço puro" implicaria em sua prestação não conter nenhum bem tangível envolvido (HOFFMAN et al, 2013).

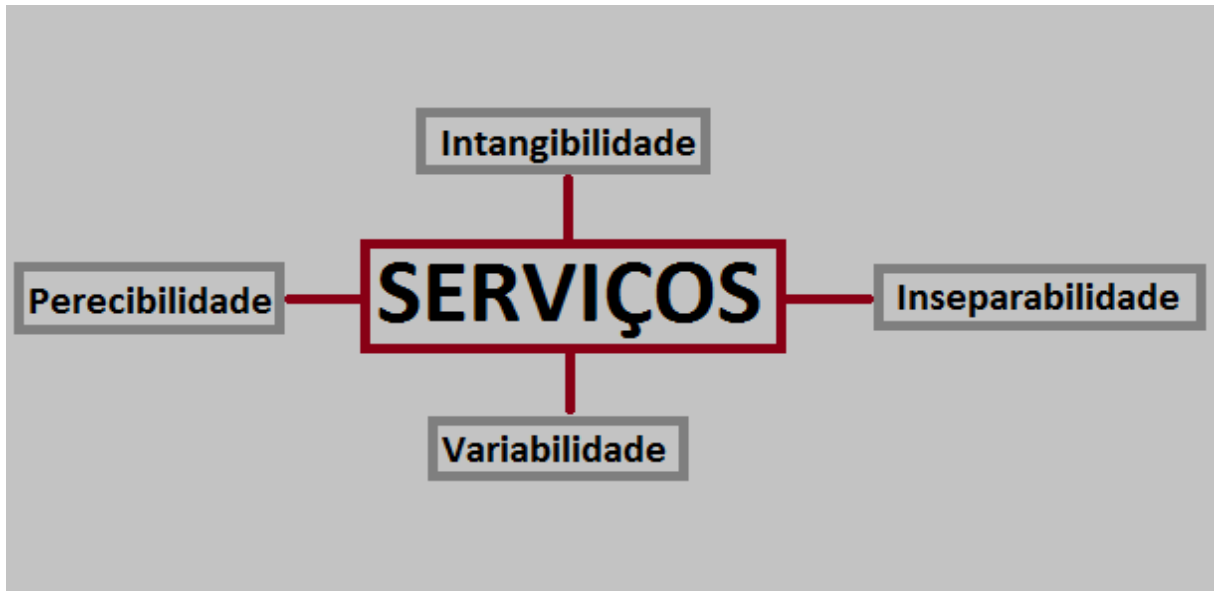
No que se refere as diferenças entre serviços e bens, enquanto que no processo de manufatura o produto percorre estágios que vão desde a fábrica até o varejista para, enfim, chegar ao cliente, em serviços há a necessidade imperativa de que o cliente e o prestador de serviços se encontrem fisicamente para que a atividade seja efetivada, caracterizando, assim, o serviço como uma experiência interativa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Prestar um serviço, ao contrário de ofertar um produto, não envolve algo tangível ou uma relação direta de posse de algo. Kotler (2013, p. 382) define serviço como "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada". Na definição que o autor apresenta, pode-se destacar que ele traz à tona uma das características básicas do serviço: a intangibilidade.

Em linhas gerais, pode-se dizer que bens são objetos ou coisas, enquanto serviços são ações ou desempenhos. Os serviços são caracterizados de diversas formas,

e contam com quatro características que são consideradas básicas: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Figura 8 - Características dos Serviços



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Conforme Cobra (2010), a intangibilidade relaciona-se ao fato de os serviços não poderem ser tocados fisicamente antes de serem adquiridos. Eles não podem ser vistos, cheirados ou tocados antes de serem adquiridos. Reforçando essa ideia, Kotler (2013, p. 384) acrescenta, ainda, que "os consumidores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço deduzindo a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos no material de comunicação, nos símbolos e nos preços", daí nota-se uma relação da qualidade na execução dos serviços.

Cobra (2009) também aponta que a inseparabilidade trata-se do fato de que o produto é feito simultaneamente à sua utilização/consumo, não podendo, assim, ser armazenado para um futuro uso, ou uma futura venda, ao contrário dos bens físicos que são fabricados, muitas vezes estocados, distribuídos e então consumidos. Hoffman et al (2013) acentua, ainda, comentando que os bens primeiro são produzidos, para então serem vendidos e daí então consumidos, ao passo que os serviços são primeiro vendidos, para depois serem produzidos e

A terceira característica básica, a variabilidade, baseia-se no pressuposto que "os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize e quando e onde são realizados" (COBRA, 2010, p. 373). Mais uma vez, reforçando o exposto por

Cobra(2010), Kotler (2013) aponta que os consumidores já tem ciência dessa variabilidade, e fazem uma espécie de pesquisa com outros consumidores antes de optarem entre dois ou mais prestadores daquele serviço específico. As organizações, porém, podem minimizar possíveis problemas gerados pela variabilidade adotando um processo de padronização dos serviços (HOFFMAN et al, 2013), ao produzir um serviço consistente.

A última característica básica é a perecibilidade, a qual consiste no fato de os serviços não poderem ser estocados, o que pode, ocasionalmente, tornar-se um problema a depender do tipo de serviço ofertado, quanto a demandas variáveis, sazonais e oscilantes.

Conforme apontado anteriormente na afirmação de Kotler a respeito da intangibilidade, a qualidade na prestação de serviços vai além da prestação em si, englobando as instalações, as pessoas, e até o valor cobrado por tais, diferenciando as opções de escolha dos consumidores. Assim, investir na prestação de serviços de qualidade é, comprovadamente, uma alternativa às organizações que desejam destacar-se das demais e contar com um diferencial competitivo.

Kotler (2013, p. 390) ainda ressalta que "empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade dos clientes", e pode-se entender que um cliente fiel é um cliente satisfeito, visto que as pessoas se fidelizam pois gostam do serviço, ou ele atende às suas expectativas/necessidades. Desta forma, clientes que atendem suas expectativas na contratação de um serviço, tornam-se clientes satisfeitos, e conseqüentemente, frequentes.

5.1.2.1 Qualidade em Serviços

A qualidade não está presente apenas em produtos, ainda que seja mais fácil atestá-la nestes devido à sua característica de tangibilidade. As organizações prestadoras de serviços também são capazes de fornecer um serviço de qualidade a seus clientes, quiçá elas enfrentem até um desafio maior que as de produtos. Por tratar-se de algo intangível, os serviços são mais difíceis de ser mensurados quanto a sua qualidade, tratando-se de um processo contínuo ao longo de toda a prestação. Outro fator que agrava o processo de mensuração, é o fato de que o serviço deve ser adaptável para atender a cada expectativa diferente dos mais variados tipos de clientes.

É fundamental ressaltar que há uma diferença na análise da qualidade relacionada a produtos e na qualidade atribuída aos serviços. De acordo com Garvin (1988), enquanto que a qualidade de bens físicos pode ser mensurada por meio de indicadores, como, por exemplo, o número de produtos defeituosos, a qualidade em serviços é baseada em uma experiência vivenciada pelo cliente. Isso ocorre porque, segundo Quintella, Melo e Leal (2001), a qualidade em serviços é formada por parâmetros subjetivos e abstratos, gerando assim uma difícil tangibilidade, fato que dificulta à percepção da qualidade.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que, pelo fato do serviço ser formado por um processo contínuo, é mais fácil para o consumidor avaliar a qualidade em um produto do que em uma prestação de serviço. Para tanto, com base na ideia de que a qualidade em serviços está intrinsecamente relacionada a todo o processo de prestação de serviço, é imprescindível destacar os critérios que Gronroos (2004) apresenta, um conjunto de aspectos relacionados à qualidade em serviços:

a) Profissionalismo e capacidade: refere-se à percepção de que a empresa dispõe de recursos físicos, conhecimento e capacidade profissional para executar o serviço;

b) Atitudes e comportamento: faz alusão à percepção de que as pessoas de contato na prestação do serviço estejam amigáveis e prontas a ajudar;

c) Acessibilidade e flexibilidade: relacionados a fatores como local, horários de funcionamento e flexibilidade para ajustar-se às demandas do cliente;

d) Confiabilidade e integridade: refere-se à capacidade da empresa em cumprir o que foi acordado ou prometido;

e) Recuperação de falhas no serviço: relaciona-se com a percepção dos clientes a respeito da atitude da empresa em tomar medidas corretivas para solucionar problemas eventuais ou falhas no serviço;

f) Panorama de serviço: reporta-se ao fato do cliente sentir que o ambiente do encontro do serviço possibilita uma experiência positiva e satisfatória do processo do serviço;

g) Reputação e credibilidade: estão relacionados à imagem da empresa prestadora de serviços junto ao mercado.

No que se refere aos conceitos relacionados à qualidade em serviços, Albrecht e Bradford (1992) a definem como a disposição de alinhar e satisfazer uma necessidade ou um desejo, solucionar um problema ou proporcionar benefícios a alguém. De acordo

com essa perspectiva, quem atesta a qualidade ao serviço, segundo Abbad (2004), é o próprio cliente, que o faz em consonância com as suas próprias especificações. Segundo esse autor, isto significa que, mesmo que um produto e/ou serviço esteja em concordância com as padronizações específicas da empresa, não necessariamente significa qualidade para o cliente.

Portanto, para que as empresas prestadoras de serviços se mantenham no mercado cada vez mais volátil é indispensável que elas estejam alinhadas com os preceitos da qualidade, caso contrário, serão proscritas pelos concorrentes. Neste caso, a qualidade na prestação de serviços acaba sendo uma forma de diferenciação para as empresas, tornando-se imperativo que os gestores racionalizem os diversos impactos gerados pela qualidade dos serviços sobre os lucros e outros resultados da empresa.

5.1.2.2 Dimensões da Qualidade

No que diz respeito às dimensões da qualidade em serviços, Grönroos (1984; 2004) entende que a qualidade é composta por, basicamente, duas dimensões: a técnica e a funcional.

A qualidade técnica do resultado diz respeito a interação entre o cliente e a empresa, ou seja, representa o resultado técnico ou etapa final do processo. A qualidade funcional é como o cliente interage com o processo de produção e consumo, visto que essa relação influencia no julgamento do serviço.

Como resultado de seu modelo teórico, Grönroos concluiu que: (1) a interação vendedor-comprador é de grande importância para o setor de serviços e mais importante do que as atividades tradicionais de marketing; (2) a qualidade funcional tem grande influência na qualidade percebida do serviço e é capaz de compensar falhas ocorridas no processo do serviço; (3) a qualidade percebida é o resultado da diferença entre a expectativa do cliente e seu julgamento sobre o desempenho do serviço, incluindo a qualidade técnica e funcional; (4) a imagem da empresa é formada pela qualidade técnica, funcional e por outros fatores, como reputação, promessas de marketing e informações de terceiros. A imagem da empresa influencia as expectativas dos clientes com relação à empresa.

5.1.2.3 A Importância do Atendimento ao Cliente

Evidenciado como uma das funções administrativas mais importantes de um estrutura organizacional, o atendimento ao cliente representa uma fundamental ferramenta para constituição de vantagens competitivas e, sobretudo para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo e globalizado.

O atendimento é uma das características de uma organização que mais conquistam e fidelizam os clientes, principalmente quando acompanhado da satisfação. Baseado no que afirmam diversos autores, o atendimento pode ser realizado com sucesso ao se proporcionar atenção e empatia aos clientes, sendo eles tratados com prioridade, cordialidade e respeito, pois todo e qualquer cliente é especial.

Para o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching, 2015), algumas das principais técnicas para um bom atendimento são: conhecer bem o negócio, apresentar-se adequadamente, expor possibilidades, ser sincero e atentar para o pré e pós-venda. Ainda segundo o IBC (2015), ao se falar de excelência no atendimento, imediatamente associa-se a simpatia, pois “é importante que o vendedor enxergue o público não apenas como pessoas que irão realizar compras e trazer dinheiro para a empresa, e sim como indivíduos que precisam de soluções eficazes para seus problemas”.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o atendimento com qualidade procura satisfazer as necessidades do consumidor. Partindo deste princípio criaram-se novas terminologia para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas pode-se destacar:

- Satisfação: Suprir as necessidades do cliente;
- Fidelização: Tornar o cliente fiel ao seu produto/marca;
- Encantamento: Alcançar um alto grau de satisfação do cliente a chegar ao ponto de transformá-lo no maior meio disseminador de sua marca no mercado.

5.1.2.4 A Busca da Satisfação do Cliente

As empresas cada vez mais tem alocado recursos humanos, financeiros e tecnológicos para o alcance da satisfação do cliente. Para Kotler (2008, p.53) a satisfação é "o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

5.1.3 Autarquias na Administração Pública

A administração pública no que se refere a oferta dos serviços públicos, tem a obrigação de tratar o cliente-cidadão com respeito, eficiência e celeridade.

Segundo Bandeira de Melo (2003) apud Matias-Pereira (2007), a Administração Pública é conceituada como:

"O oferecimento pelo Estado, ou por quem este designar, de utilidade ou comodidade destinada à satisfação da coletividade em geral (ainda que possa ser usufruído somente pelos administrados) sob o regime de Direito Público e de acordo com os interesses públicos".

A administração e os serviços públicos, contudo, são objetos de rígidas críticas pela população, sendo considerados como ineficientes e insatisfatórios, devido à falta de preocupação aparente com a qualidade do atendimento fornecido. Para tal avaliação desses serviços públicos, na maioria das vezes, somente são levadas em consideração as características negativas, como por exemplo a demora em se executar alguma ação.

Segundo Di Pietro (2012, p. 423) autarquia é a “pessoa jurídica de direito público, criada por lei, com capacidade de auto-administração, para o desempenho de serviço público descentralizado, mediante controle administrativo exercido nos limites da lei”. Sua criação está prevista na Constituição Federal de 1988, devendo ser criada por lei e regida por estatuto/regulamento próprio pendente de aprovação do nível Executivo. Di Pietro aponta ainda que as autarquias classificam-se em corporativas e profissionais, tratando-se daquelas originadas com finalidade de supervisionar o funcionamento das profissões; e quanto à capacidade específica, podem ser classificadas em autarquias institucionais ou autarquias de serviços.

Bosio (2011) relata que as autarquias pertencem ao Estado, e aparecem como uma extensão dele. Ademais, tratam-se de órgãos administrativos autônomos para a execução de um serviço público específico, como por exemplo tratar dos assuntos referentes à execução específica de uma profissão. Elas não estão abaixo, hierarquicamente falando, de nenhum outro órgão público, e sua estruturação é feita de acordo com a lei ou seu próprio estatuto, no segundo caso apenas após sua aprovação pela camada executiva do Estado.

Autarquias, conforme Bosio (2011), são controladas de acordo com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o qual dispõe a respeito da organização da Administração Federal, e esse controle visa garantir que seus objetivos estejam sendo cumpridos. O autor aponta, ainda, que:

Além da supervisão ministerial, as autarquias sujeitam-se ao exercido pelo Tribunal de Contas da União – TCU -, órgão auxiliar do Senado Federal, competente para julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos e apreciar, para fins de registro, a legalidade atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão. previsto nos incisos II e III do art. 71 da Carta Magna de 1988 (BOSIO, 2011, p. 2).

Portanto, desde que congruentes com as leis que as originaram e as regem, as autarquias contam com certa autoridade pública.

Embora alguns políticos se esforcem, no Brasil predominam traços burocráticos (e de suas disfunções) e cartoriais na administração pública. Em alcance nacional, essa reforma buscada, visando a modernização, ampara a eficiência como um dos princípios da gestão pública, assim como a razoabilidade, a legalidade, a motivação, a finalidade, o contraditório, a proporcionalidade, a moralidade, a segurança jurídica, a ampla defesa e o interesse público.

No contexto da Administração Pública, os conselhos regionais são órgãos que atuam prestando atendimento exclusivo a uma categoria de profissionais. Entretanto, não é por tratar-se de um órgão que atende a um segmento de mercado específico que ele não possa aprender com outras categorias de prestadoras de serviços. Como indica Hoffman et al (2013, p. 74), "muitas empresas de serviços compartilham dificuldades relacionadas à entrega de serviços e se beneficiariam se compartilhassem conhecimentos umas com as outras". Contudo, a realidade dominante é a de que muitas dessas empresas enxergam apenas outras organizações que atuam com o mesmo nicho de

mercado que elas. Nada impede de os conselhos regionais aprenderem com práticas aplicadas pelas organizações de outros nichos de mercado.

Hoffman et al (2013) mostra algumas diretrizes para o sucesso no setor de serviços, dentre elas está a capacidade de dominar a mudança de tecnologia, refletindo na importância da constante adaptação a novidades; outra diretriz proposta pelos autores é a capacidade de oferecer um serviço de excelência através de uma oferta de vivência de experiências irresistíveis. Tais diretrizes e o chamado "sucesso" vão além de proporcionar diferenciais competitivos quando abordamos os Conselhos Regionais citados anteriormente, visto que estes não apresentam concorrentes por tratarem-se de órgãos únicos e exclusivos, eles auxiliam no processo proporcionar aos clientes a satisfação por vivenciarem boas experiências em seus serviços.

Portanto, na busca pela qualidade, as autarquias devem desburocratizar o fluxo dos processos, dando celeridade sempre que possível e eliminando medidas ineficazes, que só ajudam no aumento da morosidade e complexidade aos resultados. Para tanto, a administração pública deve investir em pessoas qualificadas para detectar problemas complexos e oferecer assessoramento para a sua solução.

5.1.3.1 A Importância da Qualidade no Serviço Público

Os serviços públicos devem atender a toda população, seguindo os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Entretanto, ao falarmos a respeito do serviço público brasileiro, encaramos um problema em sua prestação, que resulta em uma má qualidade, e vai contra um dos princípios do atendimento público: a eficiência (acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de Junho de 1998 ao *caput* do artigo 37 da Constituição Federal).

Historicamente, os órgãos públicos brasileiros “carregam” uma imagem de prestadores de serviços sem qualidade. Em muitos casos, os serviços são rotulados como ineficientes e os servidores são vistos como profissionais desmotivados, indolentes e alheios às necessidades dos “clientes”. O cliente é o cidadão, que procura a prestação de um processo (serviço) com qualidade, incluindo os servidores pertencentes à organização.

Para Monteiro (1991), o setor público ainda está longe da excelência em termos de qualidade nos serviços prestados, uma vez que, além de apresentar aversão às

mudanças necessárias, pouco se tem feito para modernizar o serviço público. Segundo o mesmo autor, as funções são ocupadas por profissionais despreparados e despreocupados com os serviços e usuários, constituindo uma barreira ao desenvolvimento do setor público.

Ademais, para entender essa ausência de qualidade nos serviços da esfera pública, é necessário ressaltar as diferenças com o setor privado. O nível de qualidade dos serviços prestados pelo setor privado por muitas vezes influencia a população a fiscalizar e a cobrar mais qualidade por parte dos setores públicos. No entanto, o setor privado investe em seus serviços com o objetivo de obter lucros, o que não ocorre na maior parcela dos serviços no setor público.

Na visão de Deming (1990), não há um mercado para ser conquistado pela maioria dos órgãos públicos. Para tanto, ao invés de apropriar-se de um mercado, um órgão público deveria ter a preocupação de prestar de forma econômica e eficiente um serviço consoante a legislação vigente, acarretando na qualidade da prestação do serviço. Para o mesmo autor, a qualidade do serviço público não é medida pela conquista de um mercado de clientes, uma vez que, enquanto serviço, os órgãos públicos já possuem conhecimentos pré-definidos sobre os seus clientes. Todavia, a não relação com o mercado não desobriga o órgão público exercer uma prestação de serviço com excelência em termos de qualidade.

Algo simples e que pode maximizar as chances de ter um atendimento com qualidade no serviço público é o treinamento. Chiavenato (2009, p. 389) aponta treinamento como um processo educacional, no qual "as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos". O autor indica ainda que esse treinamento "envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências".

É importante encarar o treinamento como um investimento, e não uma despesa, visto que funcionários treinados exercerão suas atribuições com mais eficiência e eficácia, melhorando, assim, o fluxo de seus trabalhos. Além de serem ganharem desenvolvimento pessoal, colaboradores bem treinados carregam conhecimento necessário para saber como agir em diversas situações diárias, além de, ao dominarem suas atribuições, diminuir riscos de retrabalho ou desperdícios provenientes de sua má execução. Assim sendo, o treinamento desponta como uma alternativa lucrativa para todas as partes envolvidas: o servidor cresce individualmente, adquirindo mais

conhecimento; a organização ganha colaboradores mais bem preparados, que exercerão suas atividades com mais qualidade e diminuirão discrepâncias e falhas posteriores ao treinamento; e os clientes e consumidores recebem um produto/uma prestação de serviços de mais qualidade e com menos riscos de erros, melhorando, assim, sua experiência e maximizando suas chances de obter satisfação e concordância com suas expectativas.

5.2 Aspectos Metodológicos

Baseado em um conjunto de abordagens, técnicas e processos, a Metodologia Científica busca através da aquisição do conhecimento desenvolver etapas ordenadas de uma maneira sistemática e, sobretudo concatenada no raciocínio lógico para investigar fatos ou soluções para determinados problemas.

Marconi e Lakatos (2007) apontam que a atividade científica tem por objetivo a obtenção da verdade, e que o método é "o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo". Assim sendo, a metodologia científica pode ser expressa como um meio seguro que permite a obtenção da verdadeira situação de algo.

Matias-Pereira (2007, p.24) apresenta que o método científico "pode ser entendido como percurso para alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo", e ainda reforça que não existe um único método científico, "alguns envolvem lógica, tirando conclusões ou deduções a partir de hipóteses, ou decidindo as implicações lógicas de relações causais em termos de condições necessárias ou suficientes".

5.2.1 Caracterização da Pesquisa

Para a realização da pesquisa foram utilizadas diversas ferramentas que serviram de base para o desenvolvimento e conclusão do referido trabalho. Segundo Vergara (2004), os critérios de classificação para os métodos científicos estão relacionados à natureza do problema, aos fins e aos meios.

Com base na abordagem teórica sobre metodologia científica, como também partindo das questões e objetivos do estudo, esta pesquisa quanto aos seus fins é classificada como exploratória e descritiva.

Exploratória porque apresenta entre seus objetivos, analisar a satisfação dos clientes externos do CRM/PB (Conselho Regional de Medicina da Paraíba) em relação a qualidade dos atendimentos prestados.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2010, p. 27) tem como objetivo "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". Ainda para o autor, a maioria das pesquisas acadêmicas são pesquisas de caráter exploratório, pois, inicialmente, é difícil que haja uma definição clara do que irá ser investigado.

Descritiva pois visa, entre outros aspectos, apresentar a atual estrutura dos serviços de atendimento prestados pelo CRM/PB, descrever as formas de abordagem dos funcionários para com os clientes, como também as percepções dos clientes quanto a qualidade nos atendimentos prestados pelo CRM/PB. Para Gil (2010, p.27), as pesquisas descritivas "têm como objetivo a descrição das características de determinada população", afirmando também que a maioria das pesquisas feitas com finalidades profissionais possivelmente são descritivas.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho foram consultados artigos científicos, livros e dissertações. Caracteriza-se como documental uma vez que buscou-se ter acesso a documentos sobre os tipos de atendimentos prestados pelo CRM/PB. A pesquisa também é caracterizada como um estudo de caso. Sobre esta modalidade, Gil (2009, p.5) afirma que trata-se de "um dos diversos modelos propostos para produção de conhecimento num campo específico", e reforça ainda que "indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação". Gil (2010, p.37) aponta, ainda que "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Quanto à natureza do problema, a literatura apresenta duas direções a seguir: os métodos qualitativo e quantitativo. Este trabalho teve o desenvolvimento de uma pesquisa predominantemente quantitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Matias-Pereira (2007) é aquela em que tudo pode ser mensurado numericamente, necessitando de recursos e técnicas estatísticas.

Nesta fase da pesquisa foi utilizado o método Survey para obter informações específicas sobre as opiniões dos clientes/usuários no que se refere a qualidade dos atendimentos prestados pelo CRM/PB. Conforme Gil (1999), a pesquisa Survey pode

ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Esta pesquisa é mais adequada para apurar opiniões explícitas dos entrevistados.

5.2.2 Seleção da Amostra

Conforme Matias-Pereira (2007, p. 92), a amostra é "parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano", e pode ser probabilística ou não probabilística.

A amostra foi constituída por 100 clientes/usuários do CRM/PB, atendidos na Regional de João Pessoa/PB, dentro de um universo composto de 6622 clientes/usuários ativos. Foi utilizada na pesquisa o tipo de amostragem probabilística aleatória simples, na qual "a escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso (aleatória), quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido" (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 42). A amostragem probabilística, segundo as autoras, parte do princípio de que cada elemento do universo ou população possui uma probabilidade específica de ser selecionado para compor a amostra.

5.2.3 Estratégia de coleta de dados

Segundo Gil (2010), a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação, e análise de documentos, onde as entrevistas devem ter sua modalidade definida, assim como a quantidade a ser realizada, e a quem será aplicada; a observação pode ser espontânea, sistemática ou participante, onde na primeira o pesquisador permanece alheio à comunidade, na segunda, ele determina quais aspectos são significativos para alcançar seus objetivos, e na terceira o pesquisador assume em parte o papel de membro do grupo pesquisado; e a análise documental consiste em verificar e analisar quaisquer tipos de documentações que envolvam o grupo pesquisado.

A coleta de dados ocorreu através de uma pesquisa de campo e foi realizada por meio de questionário fechado, destinado à obtenção de informações sobre a realidade a ser estudada. Gil (2006, p. 124) define o questionário como "a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas

por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi determinado um número de 100 questionários com 15 perguntas que foram aplicados com os clientes externos do CRM/PB, que possuem por objetivo captar informações a respeito da qualidade no atendimento e satisfação dos clientes externos do CRM/PB. Os questionários foram aplicados no período de 11 de janeiro a 11 de março de 2016.

5.2.4 Tratamento dos dados

Para Matias-Pereira (2007, p. 75), a análise de dados "deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa".

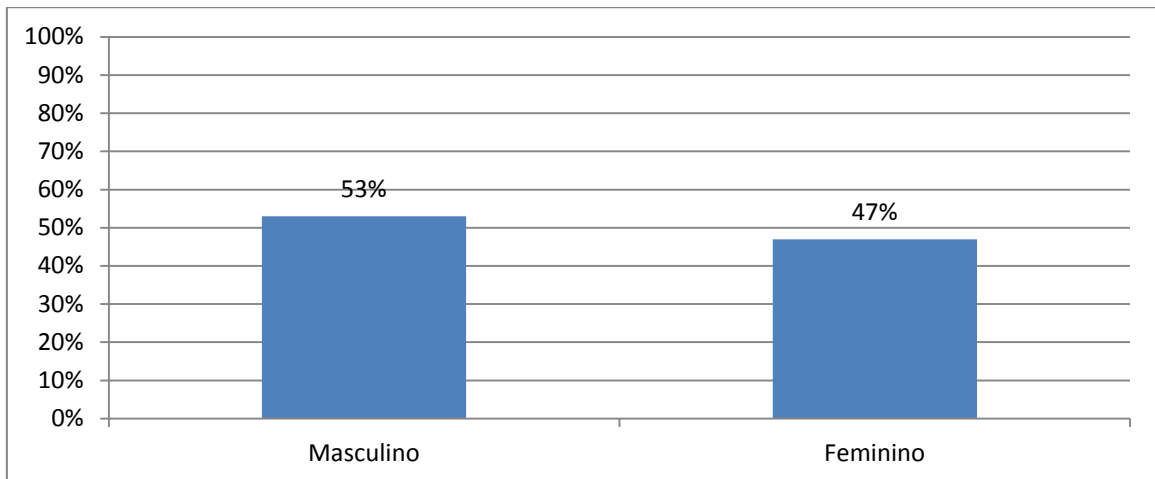
Para a análise dos dados foi utilizada a Escala de Likert com as categorias "Muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito", "Concorda totalmente; concorda; nem concorda, nem discorda; discorda e discorda totalmente" e "Excelente, muito bom, bom, regular e ruim".

Conforme Llaudaro (2015), a escala de Likert trata-se de uma escala que possibilita mensurar além de uma simples resposta do tipo "sim/não", possibilitando ir mais além e capturar o grau de conformidade do entrevistado em relação a alguma afirmação que seja proposta.

Os dados coletados durante a investigação e através do questionário foram analisados com a utilização da técnica de análise quantitativa, por meio do *Microsoft Excel*® para elaboração de gráficos, quadros e tabelas. Os referidos dados foram tratados por meio da análise descritiva.

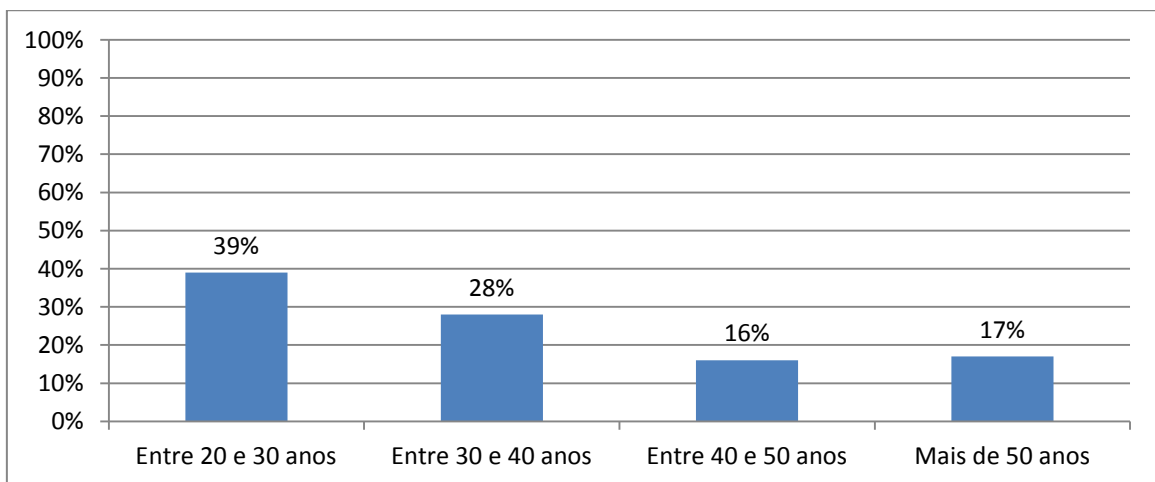
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

De acordo com os dados obtidos através da aplicação dos questionários com os clientes externos do Conselho Regional de Medicina da Paraíba, obteve-se os dados necessários que serviram como base para as seguintes análises:

Gráfico 1 - Sexo

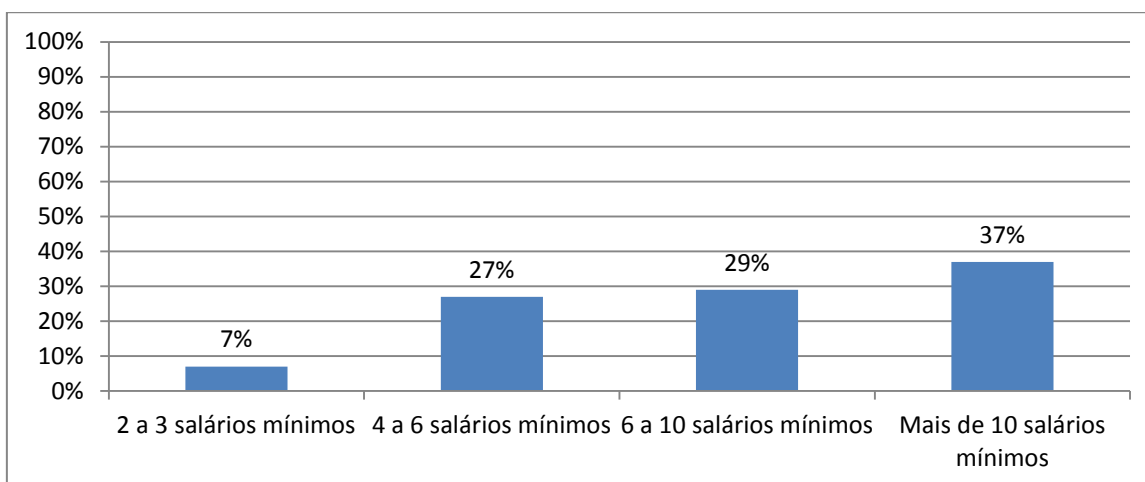
Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Quanto ao sexo, 53% dos entrevistados foram do sexo masculino e 47% do sexo feminino, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 2 - Faixa Etária

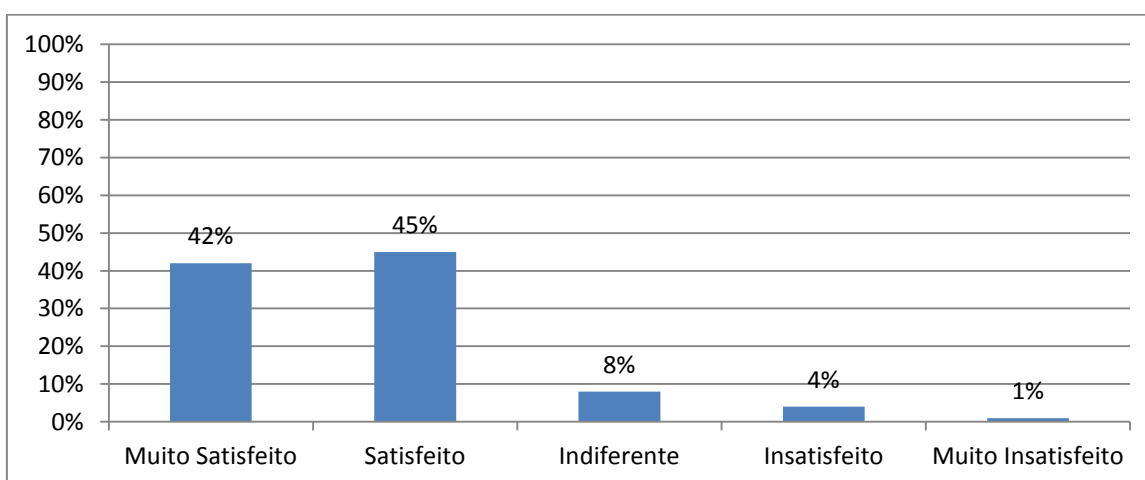
Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Quanto à faixa etária, 39% dos entrevistados apresentaram idades entre 20 e 30 anos, 28% entre 30 e 40 anos, 16% entre 40 e 50 anos e 17% dos entrevistados apresentaram uma faixa etária acima de 50 anos.

Gráfico 3 - Renda

Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

No que se refere a renda, 37% dos entrevistados recebem mais de 10 salários mínimos, 29% recebem entre 6 e 10 salários mínimos, 27% recebem de 4 a 6 salários mínimos e 7% dos entrevistados indicando que recebem entre 2 e 3 salários mínimos.

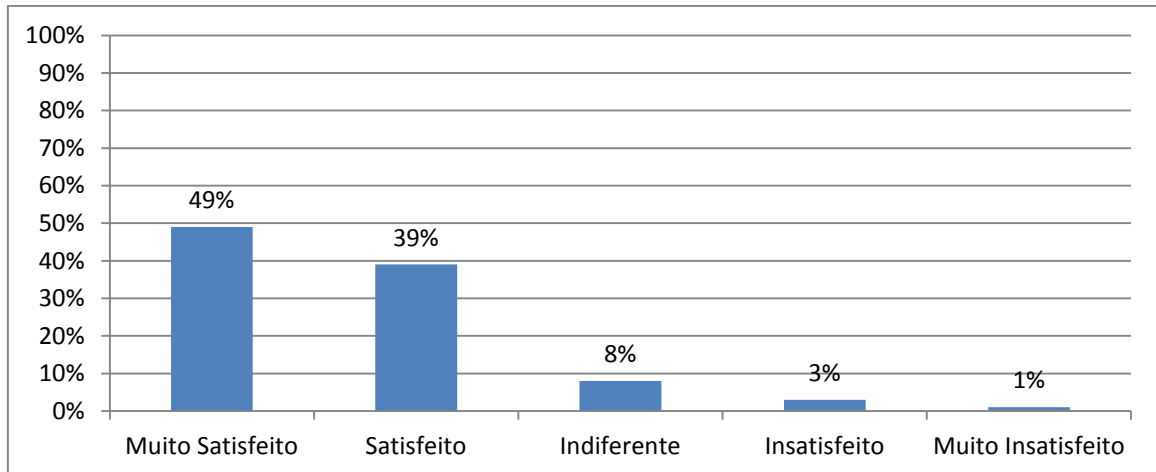
Gráfico 4 - Satisfação quanto aos Atendimentos Prestados

Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Em consonância com o Gráfico 4, ficou constatado que 42% dos entrevistados afirmaram que estão muito satisfeitos com os atendimentos prestados, 45% estão satisfeitos, isto é, os percentuais indicam um nível elevado de satisfação dos clientes externos. Uma parcela de 8% dos entrevistados se mostrou indiferente com relação ao questionamento, apenas 4% estão insatisfeitos, e 1% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com os atendimentos prestados pelo Conselho Regional de Medicina da Paraíba. Entretanto, o gráfico também apresenta um percentual de 13% quando somadas

as variáveis "indiferentes", "insatisfeitos" e "muito insatisfeitos", ou seja, o CRM/PB precisa identificar, através de pesquisas futuras, os motivos de insatisfação dos usuários.

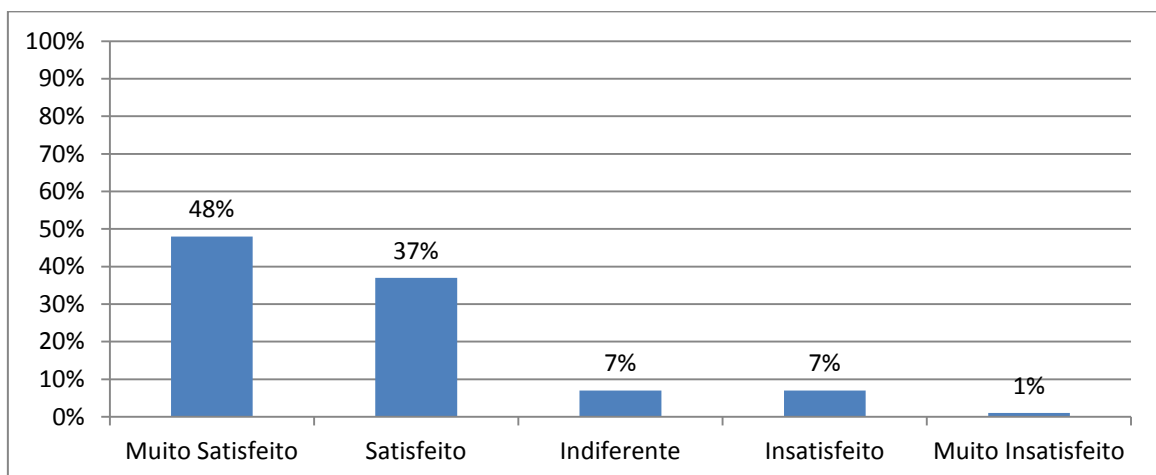
Gráfico 5 - Satisfação quanto ao Tempo de Atendimento



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Observou-se que 49% dos entrevistados afirmaram que estão muito satisfeitos quanto ao tempo dos atendimentos prestados pelo CRM-PB, 39% se mostraram satisfeitos e 8% indiferentes. Apenas 3% dos entrevistados se mostrara insatisfeitos, e 1% dos entrevistados afirmaram que estão muito insatisfeitos. Todavia, a pesquisa apresentou um percentual de 12% quando somadas as variáveis "indiferente", "insatisfeito" e "muito insatisfeito", denotando assim a necessidade de uma revisão quanto aos procedimentos adotados, visando uma melhoria contínua no tempo dos atendimentos prestados.

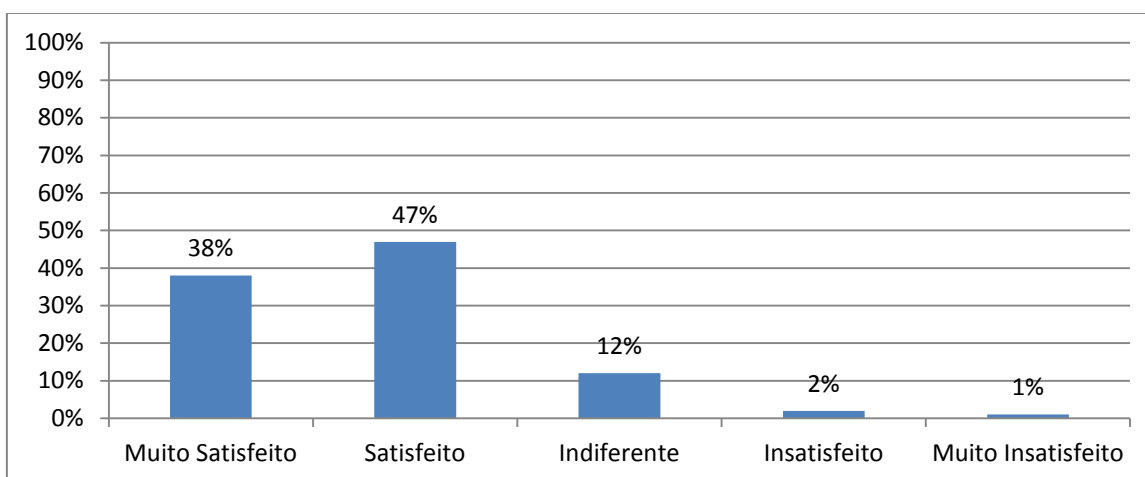
Gráfico 6 - Satisfação quanto ao Esclarecimento de Dúvidas



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

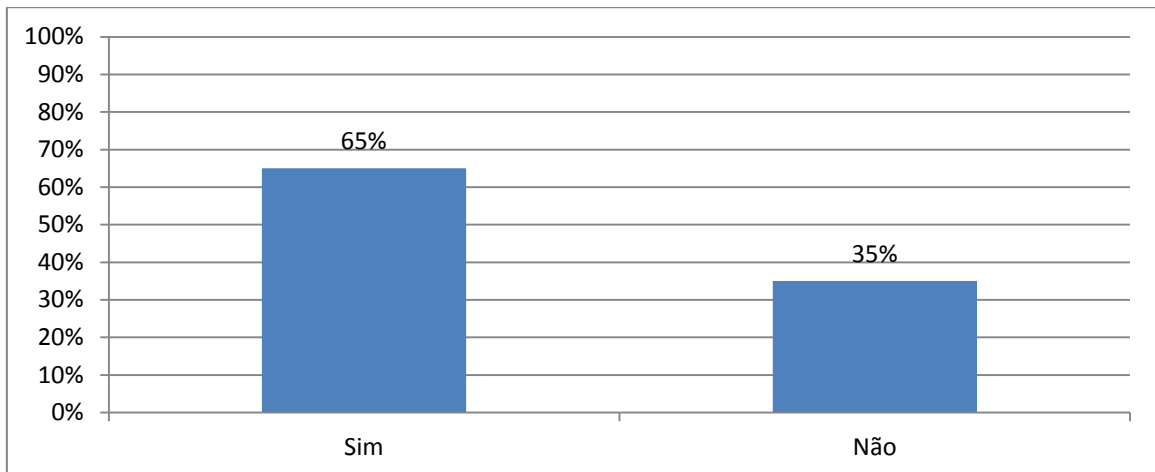
No que diz respeito a satisfação quanto ao esclarecimento de dúvidas, 48% entrevistados afirmaram que estão muito satisfeitos quanto aos serviços prestados pelos atendentes, 37% estão satisfeitos, 7% indiferentes à questão, outros 7% insatisfeitos e apenas 1% dos entrevistados estão muito insatisfeitos. Ademais, o percentual de 15% resultante da soma dos itens "indiferente", "insatisfeito" e "muito insatisfeito" possibilitará a realização de pesquisas sobre a qualidade dos conhecimentos dos atendentes a respeito dos assuntos e dúvidas mais frequentes dos usuários do CRM/PB.

Gráfico 7 - Satisfação quanto aos Serviços Disponibilizados



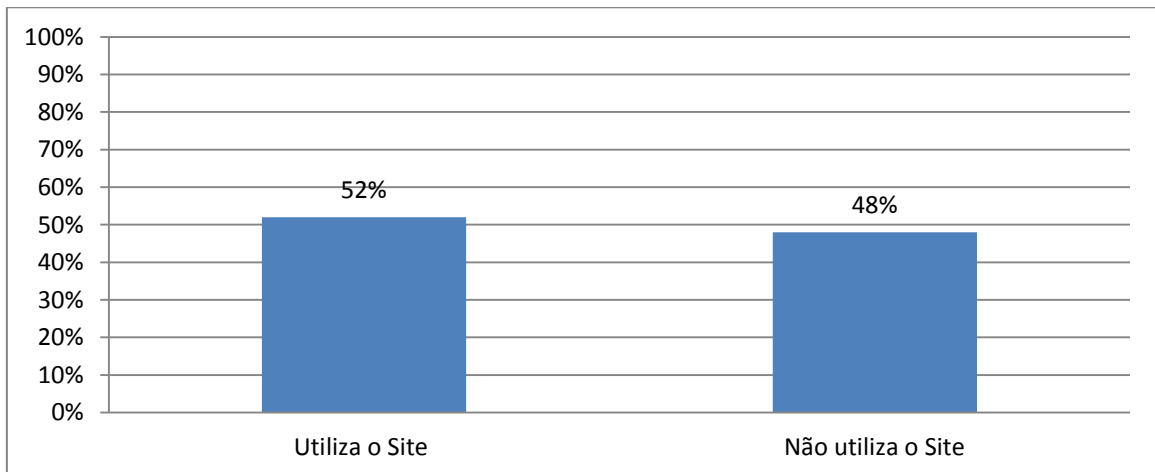
Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

A respeito dos serviços disponibilizados pelo CRM/PB, 47% dos entrevistados estão satisfeitos, 38% estão muito satisfeitos, 12% se mostraram indiferentes quanto ao assunto, 2% dos entrevistados afirmaram que estão insatisfeitos e apenas 1% se mostram muito insatisfeitos com relação aos serviços disponibilizados. Todavia, somando os tópicos "indiferente", "insatisfeito" e "muito insatisfeito" o percentual de 15% foi constatado, evidenciando assim a necessidade de uma revisão quanto aos serviços disponibilizados no CRM/PB.

Gráfico 8 - Diversificação de Serviços Prestados

Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Em conformidade com o Gráfico 8, 65% dos entrevistados afirmaram que é necessário diversificar os serviços prestados pelo CRM/PB e 35% dos entrevistados na pesquisa não acham necessária a diversificação dos serviços. Isto é, uma elevada parcela dos entrevistados (65%) indicou achar necessária uma diversificação dos serviços prestados, o que demonstra que os usuários necessitam de outros serviços que poderiam ser prestados pelo conselho.

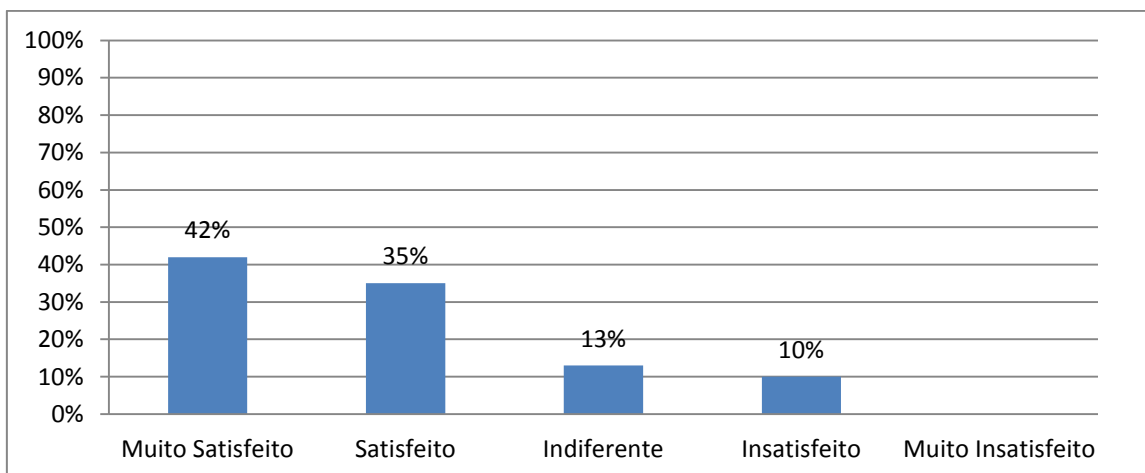
Gráfico 9 - Utilização do Site

Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

De acordo com a pesquisa, 52% dos entrevistados afirmaram que utilizam os serviços do site do CRM/PB, enquanto que 48% não utilizam os serviços do site. O resultado enaltece a necessidade de novas estratégias por parte do CRM/PB no que se

refere a popularização do uso do seu site, visando assim um maior dinamismo e qualidade na prestação dos serviços.

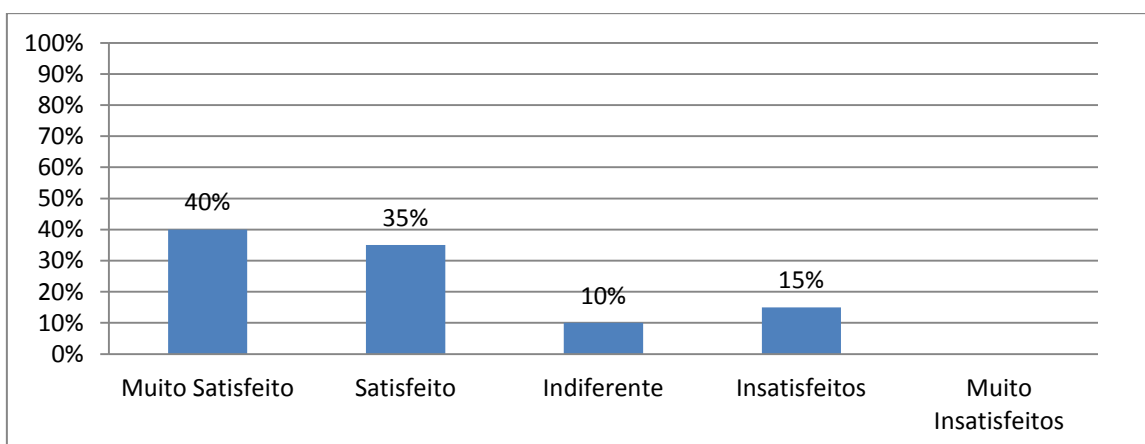
Gráfico 10 - Satisfação com a Qualidade do Site



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

De acordo com o gráfico 10, 42% dos entrevistados afirmaram que estão muito satisfeitos com a qualidade do site do CRM/PB, 35% estão satisfeitos, 13% mostraram-se indiferentes e 10% dos entrevistados estão insatisfeitos. Entretanto, somando-se "indiferentes" e "insatisfeitos", obteve-se um percentual considerável de 23%, ou seja, é fundamental a realização de pesquisas pelo CRM/PB sobre as variáveis técnicas (visibilidade, usabilidade, acessibilidade, portabilidade) do site e, sobretudo a sua oferta de serviços online.

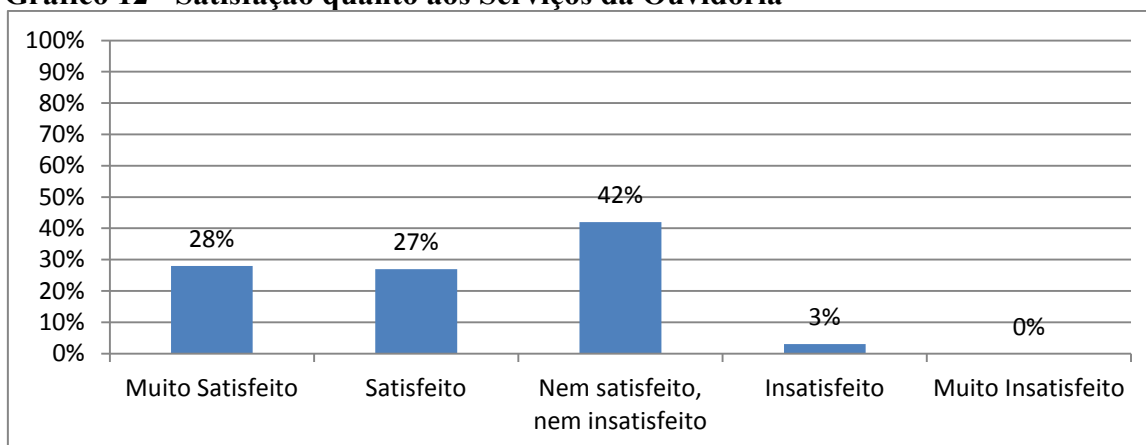
Gráfico 11 - Satisfação quanto aos Serviços Disponibilizados pelo Site



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

De acordo com a pesquisa, 40% dos entrevistados estão muito satisfeitos quanto aos serviços disponibilizados pelo site do CRM/PB, 35% estão satisfeitos, 15% afirmaram que estão insatisfeitos e 10% dos entrevistados mostram-se indiferentes quanto a esses serviços. Ademais, a pesquisa apresentou um elevado percentual (25%) quando somadas as variáveis "indiferentes" e "insatisfeitos", o que denota a necessidade de uma revisão na oferta dos serviços disponibilizados pelo site do CRM/PB.

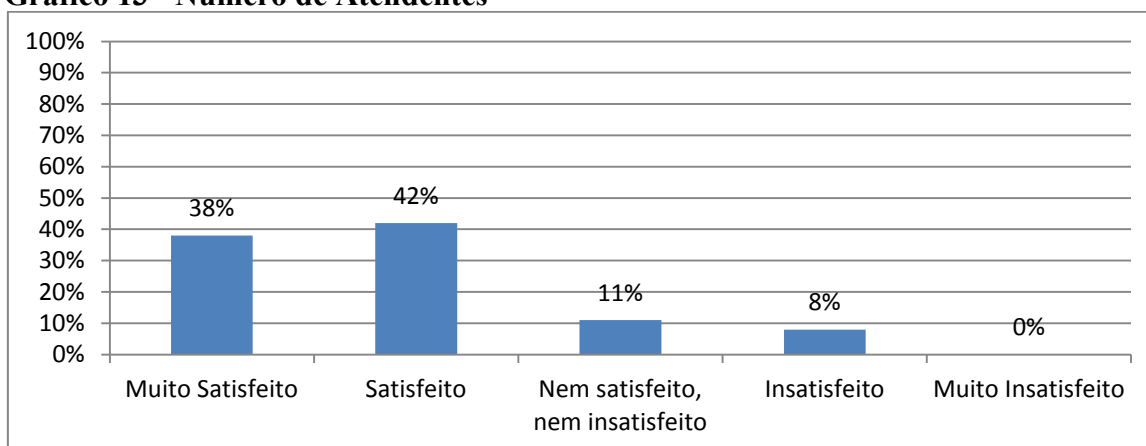
Gráfico 12 - Satisfação quanto aos Serviços da Ouvidoria



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Com relação aos serviços prestados pela ouvidoria, 42% dos entrevistados se mostram nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 28% afirmaram que estão muito satisfeitos, 27% estão satisfeitos e apenas 3% dos entrevistados estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela Ouvidoria do CRM/PB.

Gráfico 13 - Número de Atendentes

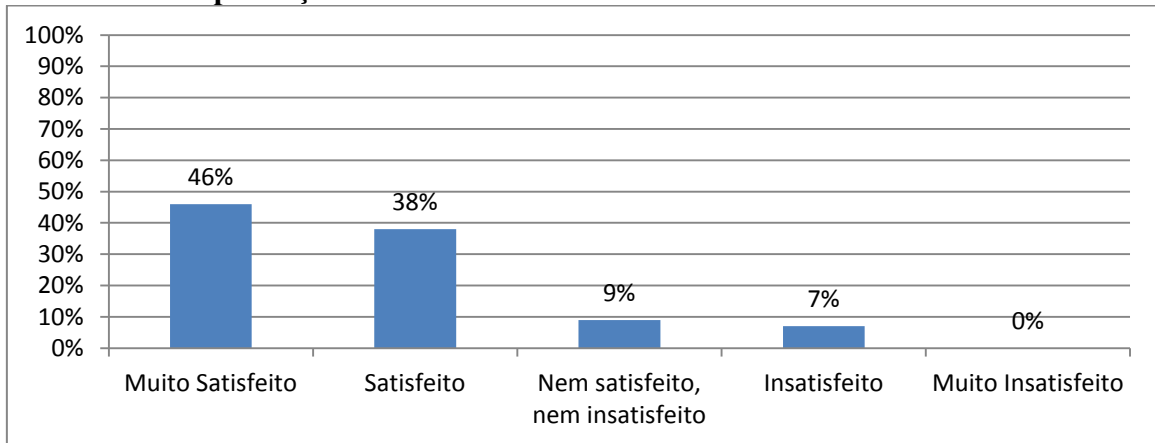


Fonte: Pesquisa Direta, Março /2016

Quando questionados se o número de atendentes que atuam no CRM/PB é suficiente para um atendimento com qualidade, 42% dos entrevistados concordaram,

38% concordaram totalmente, 11% mostraram-se indiferentes e 8% dos entrevistados discordaram. Contudo, ao somar-se os índices "nem satisfeito, nem insatisfeito" e "insatisfeito", obtém-se um percentual de 19%, alertando-se para a necessidade de um replanejamento quanto ao número de atendentes disponíveis no CRM/PB.

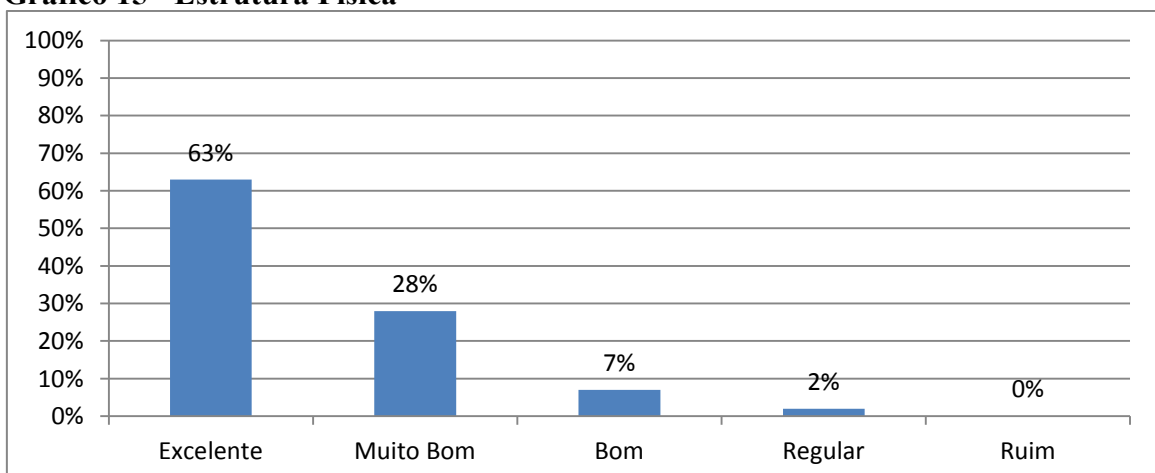
Gráfico 14 - Capacitação de Atendentes



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Ao serem abordados se os atendentes presentes no Conselho são capacitados para realizar um atendimento com qualidade, 46% dos entrevistados concordaram totalmente, 38% concordaram, 9% mostraram-se indiferentes e 7% dos entrevistados discordaram. Entretanto, a pesquisa também apresentou percentual de 15% quando somadas as variáveis "indiferentes" e "insatisfeitos", resultado que mostra a necessidade de uma revisão no planejamento das capacitações dos atendentes, visando a melhoria contínua com relação a qualidade nos atendimentos prestados.

Gráfico 15 - Estrutura Física



Fonte: Pesquisa Direta, Março/2016.

Com relação a estrutura física CRM/PB, 63% dos entrevistados afirmaram que a estrutura é excelente, 28% asseveraram que é muito boa, 7% afirmaram que é boa, 2% dos entrevistados acham que a estrutura física do CRM/PB é regular e nenhum dos entrevistados afirmou que a estrutura é ruim.

5.4 Aspectos Conclusivos

O setor de serviços no contexto social brasileiro e o seu importante papel no âmbito econômico têm levado as organizações a valorizarem o ato de servir ao cliente, tornando a prestação de serviços qualificada um importante diferencial competitivo. Isto é, as organizações tanto privadas como públicas estão incorporando em suas culturas organizacionais a preocupação com a qualidade e eficiência nos atendimentos aos clientes.

Na esfera pública, o interesse pela qualidade e eficiência dos serviços públicos tem se tornado uma premissa cada vez mais almejada pelos usuários. O próprio processo de fidelização de usuários revela-se como um desafio complexo para as organizações públicas, tendo em vista a volatilidade de suas exigências. Assim, para que uma organização pública alcance a excelência em termos de qualidade na prestação dos seus serviços, é salutar conhecer os usuários, saber o que pensam e o que necessitam.

Por meio da pesquisa realizada que objetivou analisar o grau de satisfação dos clientes externos do Conselho Regional de Medicina da Paraíba em relação a qualidade dos atendimentos prestados, foi constatada uma significativa satisfação por parte dos usuários entrevistados.

Ademais, a imagem transmitida pelo CRM/PB para seus clientes externos é de uma autarquia que conta com um atendimento de qualidade, como foi constatado em algumas questões aplicadas, como por exemplo a que tratou da satisfação quanto aos atendimentos recebidos, no qual 42% dos entrevistados afirmaram que estão "muito satisfeitos" e 45% "satisfeito".

O tempo de atendimento é uma variável que obteve um elevado índice de satisfação, 49% dos entrevistados se mostraram "muito satisfeitos" e 39% "satisfeitos". No que se refere aos atendentes, a maioria dos entrevistados mostraram-se satisfeitos com relação ao número de atendentes atuantes no conselho, ao nível de capacitação, e à solução de dúvidas.

Apesar da pesquisa indicar um alto percentual de satisfação quanto aos serviços fornecidos pelo Conselho, uma elevada parcela dos entrevistados (65%) indicou achar necessária uma diversificação dos serviços prestados, o que demonstra que usuários necessitam de outros serviços que poderiam ser prestados pelo conselho. Assim, pode-se auferir a possibilidade da realização de pesquisas futuras no CRM/PB sobre a inserção de novos serviços que venham satisfazer as necessidades dos usuários.

Entretanto, algumas variáveis como a utilização do site e da ouvidoria do CRM/PB apresentaram resultados não tão satisfatórios. O próprio desconhecimento por parte dos clientes com relação aos serviços online disponibilizados pode ser uma justificativa plausível, haja vista que 48% dos entrevistados afirmaram que não utilizam o site do Conselho. Para tanto, o CRM/PB deve investir em estratégias de comunicação que valorizem e, sobretudo, motivem o uso dos serviços online do site pelos clientes do Conselho.

De acordo com a pesquisa, 42% dos entrevistados mostraram-se indiferentes quanto aos serviços prestados pela ouvidoria. O elevado percentual pode ser fruto de um desconhecimento ou desuso do próprio setor. Desta forma, a ouvidoria do CRM/PB precisa de um novo planejamento estratégico para aumentar a otimização dos seus serviços, visto que o setor é fundamental na formulação de proposituras para a solução de problemas, evitando assim a abertura de Sindicâncias contra médicos.

Mesmo com altos índices de satisfação com relação à estrutura física, serviços disponibilizados, qualidade do site e tempo de atendimento, a busca pela qualidade na prestação de serviço deve ser algo permanente no CRM/PB. Portanto, investir em treinamentos objetivando a constante capacitação dos colaboradores, em tecnologias avançadas para melhor o atendimento e a utilização de ferramentas da qualidade, como por exemplo a ferramenta 8s (a qual consiste na adoção de pequenas práticas rotineiras para uma melhoria no fluxo processual de trabalho), são diretrizes que poderão otimizar ainda mais a qualidade dos fluxos dos processos do Conselho Regional de Medicina da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ABBAD, L. W. **Satisfação de clientes em uma empresa de informática: um estudo de caso. 2004.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

ALBRECHT; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

BOSIO N. J. **Sistema CONFEA/CREA: reflexão sobre sua natureza jurídica.** Artigo. 2011. Disponível em: Acesso em: 02 Março.2016

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm>. Acesso em 19 nov 2015.

COBRA, M. **Administração de Marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração de Marketing no Brasil.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Conceito de Cliente. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/32891/conceito-de-cliente>>. Acesso em 19 nov 2015.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DI PIETRO, M. S. **Direito Administrativo.** 19 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Direito Administrativo.** 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, E. de. **Setores da Economia**. Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/setores-economia.htm>>. Acesso em 19 nov 2015.

GARVIN, D. A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. New York: The Free Press, 1988.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. **A service quality model and its marketing implications**. European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOFFMAN, K. D. *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LLAUDARO, O. **Escala de Likert: O que é e como utilizá-la**. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>>. Acesso em 03 mar 2016.

MACEDO, P. **Qualidade no Atendimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-no-atendimento/13575>>. Acesso em 19 jan 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. ver e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade Total no Serviço Público**. Brasília: QA&T, 1991.

MÜLLER, N. **Organograma: o que é?** Oficina da Net, 2014. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/artigo/1554/tipos_de_organograma>. Acesso em 18 nov 2015.

O Que é um Bom Atendimento ao Cliente? Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-um-bom-atendimento-ao-cliente>>. Acesso em 09 mar 2016.

OLIVEIRA, O. J.; et al. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

Portal Educação. **O que é Atendimento?** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/61683/o-que-e-atendimento>>. Acesso em 09 mar 2016.

QUINTELLA, R. H.; MELLO, V. P.; LEAL, R. **Qualidade em serviços educacionais: o caso da certificação ISO 9002 do curso de especialização em administração da UFBA**. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ANPAD), 2001, Campinas. Anais... Campinas, ANPAD, 2001.

RIBEIRO, O. **Uso do modelo de cubo numa análise dos aspectos ergonômicos, de produtividade e qualidade nos postos de trabalho manuais de solda a resistência numa indústria de auto peças**. UFPR, Curitiba, 2008 Disponível em Acesso em 07/09/2010.

RIGORFI, B. **Capital humano: a importância do cliente interno**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/capital-humano-a-importancia-do-cliente-interno/73283>>. Acesso em 09 mar 2016.

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no Serviço Público - Um Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3.pdf>>. Acesso em 10 mar 2016.

SILVA, C. A. et al. **Gestão da Qualidade Total**; - Lins 2009. 74p Monografia. (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, Lins.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOIBELMAN, L. **Enciclopédia Jurídica Soibelman**. Disponível em: <<http://www.elfez.com.br/elfez/execucao.html>>. Acesso em 16 dez 2015.

SOTO, J. H. de. **As definições corretas de monopólio e concorrência – e por que a concorrência perfeita é ilógica**. Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1603>>. Acesso em 18 nov. 2015.

APÊNDICES



Questionário de Satisfação do Atendimento:
Fonte de dados para Trabalho de Conclusão de
Curso - Bacharelado em Administração

1. Sexo:
 - Masculino
 - Feminino

2. Faixa Etária:
 - 20 a 30 anos
 - 30 a 40 anos
 - 40 a 50 anos
 - Mais de 50 anos

3. Renda Mensal:
 - 2 a 3 Salários Mínimos
 - 4 a 6 Salários Mínimos
 - 6 a 10 Salários Mínimos
 - Mais de 10 Salários Mínimos

4. Como o Sr (a) se sente com relação aos **atendimentos prestados** pelo CRM/PB?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

5. Qual o seu nível de satisfação quanto ao **tempo de atendimento** no CRM/PB?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

6. Qual o seu nível de satisfação com relação ao **esclarecimento de dúvidas** por parte do CRM/PB?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

7. Qual o seu nível de satisfação com relação aos **serviços** disponibilizados pelo CRM/PB?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

8. Você acha que o CRM/PB deve diversificar os serviços prestados ?

- Sim
- Não

9. Você utiliza o **site** do CRM/PB ?

- Sim
- Não*

*Caso a resposta seja “Não”, passe para a questão nº 12.

10. Qual o seu nível de satisfação com relação a qualidade do site do CRM/PB (www.cfmpb.cfm.org.br) ?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

11. Qual o seu nível de satisfação com relação aos **serviços online** disponibilizados pelo site do CRM/PB?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

12. Qual o seu nível de satisfação com relação aos serviços prestados pela Ouvidoria do CRM/PB ?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Nem Satisfeito,nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

13. O número de atendentes que atuam no CRM/PB é suficiente para um atendimento com qualidade:

- Concorda totalmente
- Concorda
- Nem concorda, nem discorda
- Discorda
- Discorda totalmente

14. Os atendentes do CRM/PB são capacitados para realizarem atendimentos com qualidade:

- Concorda totalmente
- Concorda
- Nem concorda, nem discorda

- Discorda
- Discorda totalmente

15. Avalie a estrutura física do CRM/PB:

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim