

A EXCELÊNCIA EM QUALIDADE NO ATENDIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Flávio Galego Morales¹ e Flávio Smania Ferreira²

RESUMO

O presente Trabalho Acadêmico, objetiva descrever os principais conceitos dos pontos que estão presentes nos atendimentos a clientes nas organizações, bem como as deficiências mais comuns encontradas nesses atendimentos e as suas causas, tanto nas empresas de pequeno porte quanto nas grandes organizações, além de sugerir através de uma linguagem simples, propostas para que essas deficiências sejam sanadas, possibilitando uma modernização com a implementação da Excelência no atendimento, visando a manutenção de uma imagem organizacional moderna, ética, de postura social digna e de qualidade, refletindo em maior competitividade. Após os estudos elaborados através de pesquisas bibliográficas, foi possível entender a importância e a necessidade dos administradores estarem atentos para que essa Excelência em atendimento seja bem planejada, elaborada e executada, pois o resultado desse projeto pode definir o futuro da empresa ou organização e sua longevidade nesse mercado competitivo que estamos presenciando.

Palavras-chave: Excelência, imagem, organização, cliente, qualidade.

RESUMÉ

Ce document académique, veut à décrire les principaux concepts des points qui sont présents dans les réceptions des clients en organisations, ainsi que les lacunes les plus courantes dans ces consultations et leurs causes, à la fois dans les petites entreprises comme dans les grandes organisations, en plus de suggérer par le biais un langage simple, a proposé que ces anomalies soient corrigées, ce qui permet une modernisation avec implémentation de l'excellence du service, qui desire maintenir une image moderne de l'organisation, d'éthique, l'attitude sociale et de qualité décente, ce qui entraîne une compétitivité accrue. Après des études réalisées par le biais des recherches documentaires, a été possible de comprendre l'importance et la nécessité pour les administrateurs d'être conscient que l'excellence du service est bien planifié, préparé et exécuté, à la suite de ce projet peut définir l'avenir de l'entreprise ou l'organisation, et sa longévité dans ce marché concurrentiel que nous voyons.

Mots clés: l'excellence, image, organisation, client, qualité.

1 - INTRODUÇÃO

Este artigo tem a finalidade de apresentar as deficiências mais comuns atualmente encontradas no relacionamento entre as organizações e seus clientes, através do tema “A Excelência em qualidade no atendimento das Organizações”, abordando a importância para obter um bom desempenho no mercado, a imagem desejável perante a sociedade, e as vantagens que podem ser obtidas ao adquirir a Excelência em qualidade no atendimento à cliente, com a finalidade de reafirmar a Marca da Organização, melhorar o desempenho, tornar-se atrativa aos olhos dos clientes e ser referência no ramo em que atua, obtendo dessa forma o retorno desejado com maior rapidez, estabilizada e segurança, evitando-se surpresas desagradáveis.

Uma propaganda muito eficaz é aquela que é feita pelos próprios clientes, por isso uma boa estratégia é demonstrar-lhes que a Excelência em Atendimento é marca registrada da empresa, onde o cliente possa sentir plena confiança e segurança no atendimento.

O aprimoramento no atendimento ao cliente é um importante aliado na guerra contra a concorrência. Nos dias atuais, pode-se notar a grande deficiência nos relacionamentos entre as organizações e seus clientes internos e externos, principalmente devido ao despreparo técnico dos atendentes, a falta de comprometimento, a ineficiência e a ineficácia da forma que são elaboradas as tratativas nesse relacionamento. A execução inadequada na prestação de serviços e a oferta de produtos de baixa qualidade também são fatores que influenciam no resultado de satisfação desse relacionamento.

Temas como motivação, satisfação do cliente, treinamento, competitividade, garantia, preço, comodidade, agilidade, rapidez, resultado, produtividade, qualidade, concorrência, estoque, logística, custos, pontualidade, competência, capacitação, profissionalismo, financiamento, etc., devem estar rotineiramente nas tratativas do empreendedor bem preparado, para enfrentar o concorrido mercado globalizado. Não importa o ramo em que se atua, o conhecimento e a atitude fazem diferença.

O conceito atendimento social tornou-se uma exigência de mercado devido haver a participação das organizações em causas sociais, a opinião pública e a satisfação do consumidor ganha peso como vantagem competitiva, e a imagem da organização passa ter cada vez mais valor perante a sociedade, seus clientes e colaboradores, isso gerou um grande dilema que é o que fazer para não ficar em desvantagem.

Na atualidade os concorrentes não precisam mais estar na mesma praça de mercado que atua a organização, pois a globalização quebrou as barreiras das distâncias, ou seja, nosso principal concorrente pode estar a quilômetros de distância e mesmo assim ser muito competitivo.

Diante de tudo isso, surge uma questão na mente dos empreendedores, e que norteia o presente artigo: *No atendimento ao cliente, o analfabetismo funcional, a falta de capacitação, a desmotivação, a remuneração inadequada e a indiferença interferem na imagem da organização? Ações através de treinamento, programas específicos, remuneração justa, marketing, fator humano e regras básicas resolveriam o problema?*

O atendimento ao cliente está muito enfatizado, diversos artigos específicos e científicos já foram publicados sobre o assunto, contendo pesquisas muito bem elaboradas e estruturadas em levantamentos estatísticos, onde se destacam a grande necessidade de estudar

seriamente o mercado. O presente artigo não é uma repetição do que já foi informado, escrito ou publicado, e sim abrange uma visão com novo prisma sobre um tema tão atual e dinâmico.

O planejamento, a organização, coordenação, a direção e o controle dos métodos e práticas de atendimento ao cliente são fundamentais para o bom desempenho das atividades nessa relação entre organização e cliente, e a estruturação da organização nesse sentido direciona para que o resultado a ser alcançado seja de Excelência, tornando-se um diferencial competitivo bastante valioso.

Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é o ato de atender alguém, mas abrange muitos aspectos, incluindo a rapidez, a conveniência, o local ou ambiente físico, os produtos de qualidade, os preços vantajosos e vendedores bem treinados, está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. Ele estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente (CARVALHO, 1999).

Kotler (2005, p. 49) explica que:

Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.

Um Cliente não depende de nós... Somos nós que dependemos dele.

Um Cliente não interrompe nosso trabalho... Ele é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao atendê-lo... Ele é que está nos fazendo um favor dando-nos a oportunidade de fazê-lo.

Um Cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

Um Cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com esses desejos de maneira lucrativa para ele e para nós.

Segundo Paladini (1997) existe uma diferença entre cliente e consumidor. Sua definição é que o consumidor é aquele que utilizam determinado produto hoje, já o cliente é aquele que poderá ou não utilizar esse produto hoje ou amanhã. Os clientes não são simplesmente consumidores em potencial, isso porque por alguma razão, possa ele nunca vir a consumir o referido produto. Já os consumidores são quem garantem a parcela de mercado atual. A proposta é fazer com que os clientes se tornem consumidores para possibilitar o aumento da fatia de mercado. Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes o custo de manter um consumidor fiel, por isso a missão de manter os clientes satisfeitos deve ser uma meta a ser muito perseguida pelos colaboradores, e conclui ainda que uma organização depende hoje de seus consumidores para viver, mas depende de clientes para sobreviver. Através desta informação é possível entender ainda mais a necessidade de se valorizar o bom relacionamento com os clientes e consumidores, mantendo uma boa imagem

da organização para a permanência na posição desejada no ranking do concorrido mercado da atualidade.

Imagem da organização

Alencastro (2010) comenta que é fundamental que as organizações não utilizem todos os meios possíveis para reter os clientes, e salienta que se devem utilizar apenas os meios aceitáveis sob o ponto de vista moral. Quando o cliente descobre que a empresa tentou ludibriá-lo, não cria vínculos com a mesma, pelo contrário passa a fazer propaganda negativa contra ela. Isso denigra a imagem da organização tanto sob o ponto de vista ético quanto moral.

Para Bressane (2009), a imagem da organização é totalmente dependente dos seus processos comunicativos, e para alcançar seus objetivos necessitam ter uma boa imagem perante seus públicos de interesse, e complementa que mantendo essa boa imagem até crises podem ser evitadas. Essa comunicação inicia-se com os clientes internos, pois são eles os principais informantes da empresa, toda novidade, boa ou ruim, que ocorra na organização, é por meio deles que surgem as opiniões, por isso, todo cuidado deve ser tomado com o fluxo de informação dados aos funcionários para que nada chegue sem ser explicado anteriormente.

Comunicação

Bressane (2009) faz referência à comunicação com público externo, ou seja, os fornecedores, ativistas, clientes, comunidade, patrocinadores, concorrentes, mídia, entre outros, e comenta que é muito mais difícil de ser desfeito um boato quando este acontece, devido a esse público não estar diariamente ao alcance e em contato com a organização, por isso o autor sugere um modo de minimizar os efeitos de um boato ou má notícia, mantendo sempre um bom relacionamento com a mídia, conquistando assim um espaço para declarações ou explicações quando necessário. Enfoca ainda a necessidade imprescindível das organizações levarem em consideração sua missão, visão e valores, pois é neste ponto que os públicos, tanto interno quanto externo têm a percepção da transparência de uma organização sólida e do bem.

Pinheiro (2010) comenta em seu artigo que “a criação de valor de uma empresa para a sociedade é construída a partir do fortalecimento da sua imagem e reputação perante a opinião pública”. No contexto organizacional, a empresa é percebida positiva ou negativamente pelos seus mais diversos públicos, tanto interno quanto externos, nos quais se relaciona, e complementa:

para ter, manter ou resgatar uma imagem positiva é necessário ter CREDIBILIDADE (tanto a empresa, como o profissional), construída através de conceitos reais, exemplos diários e atitudes coerentes. Este é o maior patrimônio que uma organização pode conquistar – sua credibilidade. Para construir leva-se tempo. Para perdê-la, é rápido, basta um pequeno deslize. As organizações (e as pessoas) precisam estar atentas sobre o quê e como se comunicam, devem proteger e fortalecer cada vez mais sua imagem, pois dependendo de como é feita esta comunicação, pode-se construir ou destruir em um só discurso ou numa só prática, todo um trabalho realizado neste mercado. A comunicação (interna/externa), portanto, é meio pelo qual organizações e profissionais podem garantir uma boa imagem, agregando valor e resultados positivos ao relacionamento da empresa com seus clientes, colaboradores, consumidores e sociedade (PINHEIRO, 2010).

Dessa forma pode-se entender que a criação de valor para a organização também está relacionada com a importância no atendimento em uma organização.

Importância do atendimento

Inácio (2004, p. 11) diz que “a qualidade no atendimento é a filosofia de gestão que procura o sucesso no atendimento buscando atender as necessidades dos clientes e a máxima satisfação das expectativas dos mesmos...”, e destaca:

conheça os seus clientes como sua própria família, satisfaça-os completamente, e você alcançará o sucesso (...) se uma ação não está indo de encontro à necessidade do cliente, simplesmente a elimine (WHITELEY apud INÁCIO 2004, p. 11).

Queiroz (2005, p. 40) faz referência à reportagem “Sua majestade o consumidor” publicada pela Revista Exame em 1992, e cita frases célebres como: “O cliente é o que existe de mais importante para uma empresa” ou “O cliente é a razão de qualquer negócio”. É lamentável que muitos empresários não tenham consciência de que treinar e capacitar a linha de frente de sua equipe, ou seja, os atendentes; trata-se de um investimento e não um custo. Capacitar seus colaboradores adequadamente para um atendimento com Excelência é estratégia inteligente e possibilita superar as expectativas, comenta o autor.

Excelência

Não adianta focar somente nos produtos e na propaganda, a Excelência no atendimento é importantíssimo para o sucesso, no qual a percepção acontece na interação entre as pessoas, obtendo assim vantagem competitiva, pois “a Excelência no atendimento é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas” segundo Gonçalves (apud QUEIROZ, 2005, p. 40).

Silva (2008, p. 433) destaca que “a Excelência é uma condição em que a eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado, ou o realizado é melhor do que o planejado, em termos de resultados”, e comenta que um modelo simples de Excelência envolve três aspectos que são: o cuidado com os clientes, a inovação constante e as pessoas.

Demonstra ainda que embora a discussão de aspectos básicos sobre o que é Excelência, tais como clientes, empregados, novas idéias, possa parecer muito óbvio para os gerentes e administradores, mas isso ainda é o principal motivo pelo quais muitas organizações e indivíduos não obtêm a Excelência, ou seja, por deixarem de se preocupar com o óbvio, e nesse contexto se engloba a qualidade.

Qualidade

Mello (2011, p. 4) comenta que a qualidade é associada a aquilo que é bom, e está ligado diretamente a três fatores: redução de custos; aumento de produtividade; satisfação dos clientes; ou seja, “fazer melhor, com menos custo, entregando ao cliente produtos que correspondam a suas expectativas ou as superem.”, sempre destacando a premissa do relacionamento ético entre os elementos envolvidos. Afirma ainda que outros fatores, muito considerado nas últimas duas décadas, são o meio ambiente e a responsabilidade social, onde as relações entre os colaboradores da organização e a comunidade ao seu redor são levados em consideração no quesito qualidade. A qualidade começa a acontecer antes da produção, e deve ser bem planejada, possibilitando assim a detecção de defeitos caso eles ocorram.

Kotler e Keller (2006, p.146), complementam ainda que:

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e (frequentemente) permitem custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e lucratividade da empresa.

Assim entende-se que a qualidade relaciona-se diretamente com a satisfação.

Satisfação

A satisfação do cliente é muito importante para a organização, se o desempenho do produto ou serviço atender suas expectativas ele ficará satisfeito, caso contrário ficará insatisfeito. O ideal é torná-lo um cliente encantado, ou seja, superar suas expectativas, pois um cliente encantado vale muito para a organização. A possibilidade de mudança para a concorrência mesmo com melhores ofertas é menor nos clientes encantados.

Os clientes que se sentirem parceiros estratégicos em seu negócio tornar-se-ão seus melhores agentes de vendas. Eles contarão para outros como é bom fazer negócios com você. Esses novos clientes virão a você. Esses novos clientes virão a você já com uma atitude de endosso de outra pessoa em quem eles confiam. É sua responsabilidade não deixar esses novos clientes perderem a confiança (GERSON apud SANTIAGO, 2006, p. 41).

Blackwell, Minard e Engel (2009) comentam que as empresas se preocupam com a satisfação do consumidor porque é esse fator que irá determinar se o consumidor irá

comprar novamente produtos dessa empresa, se for uma avaliação positiva pós-consumo normalmente mantém o cliente que se tornarão um valioso mensageiro, se for negativa, dificilmente comprarão novamente. Afirmam ainda que um determinante crítico de satisfação é a percepção dos consumidores sobre o desempenho do produto durante sua utilização. Ele ficará insatisfeito com um desempenho fraco do produto, e isso será atenuado quanto melhor for o resultado, mas mesmo assim não há garantia de satisfação, porque ela depende de outros fatores, ou seja, depende de uma comparação das expectativas do consumidor na pré compra com os resultados da pós compra.

Dessa forma o encantamento que esperamos no mundo de hoje, até mesmo o conceito de fidelização ganha contornos diferentes de há alguns anos, ou seja, antes fiel era aquele que comprava na mesma loja, com o mesmo vendedor, durante anos, sem questionar evidentes perdas de qualidade no decurso do tempo. Fidelidade e reconhecimento hoje envolvem sedução contínua, e a motivação é parte integrante nessa sedução.

Motivação

O bom desempenho de suas atividades depende de quão motivado está o colaborador, pois se tratando de comportamento, a motivação pode ser conceituada como esforço e apego exercido pela pessoa para fazer alguma coisa, por isso estar motivado é um dos principais fatores que contribuem no desempenho das tarefas, diz Chiavenato (1993).

Kotler e Keller (2006, p. 183) referem-se a três teorias motivacionais para uma boa estratégia de marketing no auxílio da análise do consumidor. Sobre a teoria de Freud dizem: “as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações”. Entende-se que são vários os motivos que estimulam as emoções, por isso o profissional de marketing deve criar mecanismos a fim de passar a mensagem de apelo do produto de forma que consiga tocar os pontos motivacionais.

De acordo com a teoria de dois fatores de Herzberg, que são os satisfatores e os insatisfatores, dizem que: “a ausência de insatisfatores não basta; os satisfatores devem estar claramente presentes para motivar uma compra.” Na teoria, duas implicações são destacadas, a primeira que os vendedores precisam evitar os insatisfatores, e a segunda, os fabricantes devem agregar satisfatores e motivadores em seus produtos, comentam Kotler e Keller (2006, p. 184).

Com relação à Maslow, a explicação de Kotler e Keller (2006, p. 183) é que “os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos [...] as

necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, de mais urgente para menos urgente”. Assim as prioridades seguem uma ordem hierárquica de necessidades conforme a figura 1:



Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato, 2009a, p. 184.

Dessa forma pode-se entender que a garantia faz parte nesse relacionamento das necessidades primárias como um dos principais fatores gerador de sensação de confiança por parte do consumidor em relação a um produto ou uma organização.

Garantia

Las Casas (2009) destaca que para gerar maior credibilidade na venda de diversos produtos a garantia é um recurso bastante utilizado. Pode-se entender que na atualidade os consumidores percebem a garantia como um “produto esperado”, ou seja, na compra de determinados bens já é comum uma garantia por períodos determinados.

Segundo Kotler e Keller (2006) a confiabilidade em prestar o serviço exatamente como foi prometido; entregar o serviço certo na primeira vez; a disposição de ajudar os clientes; de cumprir o prazo estipulado; a cortesia; empatia; aparência física das instalações e equipamentos; dos funcionários e do material de comunicação; são pontos fundamentais que demonstram que além de ser um produto e ou empresa que oferecem qualidade, dá-se percepção clara de garantia que a marca oferece.

Conforme previsto no art. 50 do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8078/90), estabelece os tipos de garantias relacionadas ao fornecimento de produtos ou bens duráveis, ou seja, aqueles com vida útil maior, como equipamentos eletroeletrônicos, eletrodomésticos, automóveis, entre outros, onde significado de garantia entende-se como o

compromisso do fabricante, importador ou fornecedor do produto em providenciar o reparo ou a substituição do referido produto caso ocorram defeitos de fabricação que impossibilitem ou restrinjam o uso do produto para a finalidade a que tal produto se destina.

2 - DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS

Muitas deficiências podem ser encontradas nos diversos tipos de atendimentos nas organizações, procurou-se destacar algumas por considerar relevantes para o artigo em pauta conforme se pode verificar a seguir:

Analfabetismo Funcional

Soares (2010, p. 33) considera que o alfabetismo é também uma prática social e está relacionada às habilidades, conhecimentos, necessidades e valores que indivíduo possui. Nesse contexto, numa visão progressista, pode-se entender que a alfabetização funcional “é caracterizada em função das habilidades e conhecimentos considerados necessários para que o indivíduo funcione adequadamente em um determinado contexto social”. Comenta ainda que o conjunto de habilidades e conhecimentos, é que torna uma pessoa capaz de participar normalmente no convívio social, e cita que alfabetismo é adaptação, enfatizando o seu valor para a sobrevivência, onde a necessidade de habilidades no cotidiano é natural, no trabalho, no mercado, no trânsito, ou seja, onde houver necessidade de leitura de números e símbolos.

é funcionalmente alfabetizada a pessoa capaz de envolver-se em todas as atividades em que o alfabetismo é necessário para um funcionamento efetivo de seu grupo e de sua comunidade, e também para dar-lhe condições de uso da leitura, da escrita e do cálculo para seu desenvolvimento pessoal e o de sua comunidade. (UNESCO apud SOARES, 2010, p. 34).

Botelho (2007) comenta em seu artigo que “o analfabetismo funcional constitui um problema silencioso e perverso que afeta as organizações empresariais brasileiras”. Não se trata apenas de pessoas que nunca foram à escola, pois elas sabem ler, escrever, contar etc., e chegam a ocupar até cargos administrativos. Notícias de jornal, computadores, manuais de procedimentos, isso tudo é muito complicado para elas, por isso preferem ouvir a explicação da boca de um colega para realizar a tarefa, mas diante do chefe, fingem entender tudo. E quase sempre agem por tentativa e erro. Comenta ainda que:

São pessoas com menos de 4 anos de escolarização; mas pode-se encontrar, também, pessoas com formação superior e exercendo funções-chave em empresas e instituições, tanto privadas quanto públicas. Elas não têm as habilidades de leitura compreensiva, escrita e cálculo para fazer frente às necessidades de profissionalização e tampouco da vida sócio-cultural (BOTELHO, 2007).

Dessa forma pode-se entender como analfabetismo funcional a falta ou deficiência de habilidades de compreensão da escrita e leitura, ou seja, o despreparo intelectual mínimo necessário em relação ao grau de instrução, principalmente pela insuficiência na educação básica, ao mau uso da pronuncia verbal, no qual também se pode incluir a postura e gestos utilizados em certas funções que exigem alguns requisitos básicos necessários para exercer uma atividade de relacionamento humano. Outro ponto a ser considerado, são os casos de uso de má fé nos relacionamentos comerciais, ou seja, aqueles que estão dispostos a crescer a qualquer custo, pois a falta de moralidade é defeito grave no relacionamento entre seres humanos, por isso é imprescindível evitar-se a falta de ética assim como a falta de capacitação dos colaboradores.

Falta de capacitação

Os colaboradores despreparados, sem capacitação profissionalizante, que não foram treinados sobre a forma correta de como abordar um cliente, como fazer a demonstração do produto, como deixar o cliente à vontade no ambiente, de como persuadir para que a negociação seja concluída, terão grandes dificuldades em se firmarem na sua posição de trabalho, pois o mercado está mudando. Não saber fazer é grave, mas não ter vontade de aprender a fazer é mais grave ainda. É uma necessidade das organizações disporem de colaboradores competentes e que prestam serviços de qualidade para solucionar dúvidas e lidar com os problemas e reclamações que possam ocorrer, agindo de maneira tolerante com a finalidade de preservar o cliente e torná-lo satisfeito, demonstra a ótica de Schiozawa (apud MARTINS 2008, p.23).

Os investimentos em treinamentos e capacitação profissional são altos, e acaba ficando mais caro quando a rotatividade de colaboradores na organização acontece. Investir num funcionário, prepará-lo e depois perdê-lo para a concorrência é um prejuízo financeiro e emocional, e também demonstra a má qualidade da gestão administrativa. A saída de um colaborador treinado causa um transtorno, pois o novo contratado necessitará passar pelo treinamento, isso gera um novo custo, se não treinar, produzirá menos, produzindo menos o colaborador não serve, sendo demitido para contratar outro e o ciclo se repete. O ponto principal é que as percepções entre indivíduos expostos a uma mesma realidade podem variar consideravelmente, afirma Kotler e Keller (2006), e isso pode gerar a desmotivação.

Desmotivação

Segundo Robbins (2003, p. 28), a desmotivação nas organizações para um grande número de colaboradores é devido que "... eles vêem um fraco relacionamento entre

seus esforços e o desempenho, entre o desempenho e as premiações da organização e/ou entre os prêmios recebidos e os que eles querem de verdade”, onde para se obter funcionários motivados devem-se fortalecer os relacionamentos. Todo colaborado para produzir satisfatoriamente necessita estar motivado, caso contrario, a queda de produção será uma triste certeza. Queda nas vendas implica em menores lucros por isso é importantíssimo encontrar meios de se motivar toda a equipe de atendimento, para que as vendas aumentem em vez de diminuírem.

Para Ragazini (2011) a desmotivação pode ser definida quando:

Um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o individuo encontra-se em um estado de insatisfação física ou fisiológica que, ao ser vivenciado por longo intervalo de tempo, pode-se culminar em um estado de frustração ou desmotivação, culminando em um comportamento apático e patológico.

Comenta ainda Ragazani (2011), que para cada uma das pessoas o trabalho, é a importância da fonte de equilíbrio individual, e um ajustamento inadequado ao mesmo pode ter como consequência, estados interiores que vão desde leves desapontamentos às frustrações mais graves. Isso explica não somente estados interiores de insatisfação com relação às situações de trabalho, como pode precipitar estagnação na carreira e na vida profissional. Estas situações e estados o autor denomina como "desmotivação". Situações como divergência de opiniões sucessivas, intrigas e conflitos com colegas ou patrões, mudanças permanentes, injustiças face ao seu trabalho, excesso de controle, a rotina, remuneração inadequada, isso faz com que se instale o desânimo e já nem se consegue levantar da cama só de se pensar no que vai fazer, assim, a desmotivação no emprego pode acontecer e surge frequentemente.

Remuneração Inadequada

Para Chiavenato (2009b), o elemento humano é parte integrante e fundamental na atividade de uma organização, mas que quase sempre é mensurado e avaliado de maneira simplista, quantitativamente e de maneira segmentada e parcelada. Do ponto de vista econômico, os fatores de produção, natureza, capital e trabalho, através da administração criam mais riqueza ou capital. Essa riqueza é desmembrada e parte dela é destinada em forma de salários aos colaboradores. O funcionário é o parceiro interno mais próximo da organização, e por isso a política de salários é um dos mais importantes aspectos da filosofia empresarial. Na posição competitiva de mercado de trabalho, o nível de salários é essencial devido às relações entre a organização e seus colaboradores. O meio pelo qual uma pessoa proporciona o suprimento das necessidades fisiológicas de sua família é a remuneração,

possibilitando ao colaborador possuir um padrão de vida, um poder aquisitivo, seu status social e seu valor individual. As recompensas não financeiras tais como segurança no emprego, o reconhecimento, afetam a satisfação das pessoas, juntamente com a remuneração, com isso Chiavenato (2009b, p. 30) salienta que “é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego”.

Para Chowdhury (2003) estamos na era do Talento, e a remuneração tornou-se uma preocupação fundamental tanto para os gerentes quanto para os funcionários, onde é necessário um bom ambiente de trabalho combinado com um bom e justo sistema de remuneração para atrair e reter os bons talentos, evitando-se o mau atendimento aos clientes.

Indiferença no atendimento

Segundo Diniz e Fuerth (2009), pesquisas realizadas demonstram que a evasão de clientes ocorre pelos motivos conforme a figura 2:

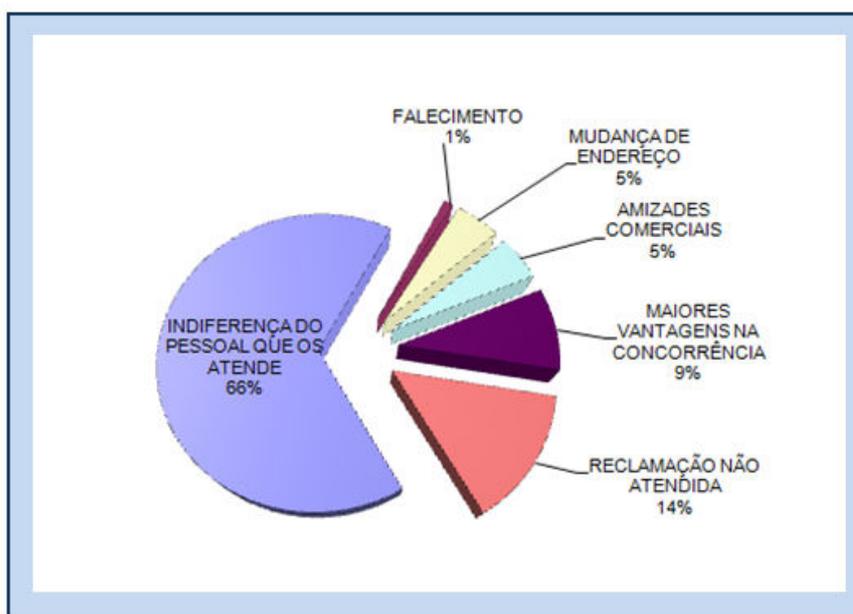


Figura 2: Gráfico da evasão de clientes.

Fonte: DINIZ e FUERTH, 2009, p. 16.

Blackwell (2009) comenta que experiências de consumo negativas levam os consumidores a fazerem comentários críticos com outras pessoas, inclusive com estranhos para dividir suas experiências negativas. Consumidores desapontados trocam de fornecedores e ainda espalham para os outros, minando as empresas nas conquistas de novos clientes. Para um observador, um mal atendimento quando acontece em um estabelecimento comercial, pode ser percebido, em certos casos, pelo comportamento imediato do cliente. A denúncia às vezes acontece pela expressão do olhar, pelos gestos, pela fala, etc., e se esse observador é outro cliente, a imagem do atendimento já está feita a partir daquele momento, e seu reflexo

será bastante negativo. Pois com certeza essa imagem será retransmitida a outros consumidores de uma forma bastante rápida. A propaganda de boca em boca é muito importante para os elogios, mas quando é ela utilizada para divulgar falhas e defeitos no atendimento, o efeito é devastador.

Blackwell (2009, p. 181) afirma que a insatisfação leva a reclamação, e que:

Além de espalhar informações negativas boca a boca, os consumidores insatisfeitos também podem fazer reclamações formais e até entrar com processos contra a empresa. Isso gera publicidade negativa e consome tempo e recursos requeridos para defender a empresa no tribunal e na imprensa.

Dessa forma um atendimento deficiente torna-se caro, já o bom atendimento não tem preço, sendo viável a qualquer organização, tanto como ferramenta administrativa, como poderoso meio de marketing, pois motiva os clientes a difundir comentários positivos sobre os serviços e negócios da empresa a outros compradores, ou seja, a Excelência na organização.

3 - SUGESTÕES PARA A EXCELÊNCIA

Para um programa de implantação da Excelência no atendimento das organizações, verificaram-se as principais sugestões dos autores abordados, com a finalidade de possibilitar um destaque positivo da imagem da empresa perante seu público, a sociedade e a concorrência, e fez-se um apontamento dos itens considerados mais relevantes e de acessível aplicação, conforme a seguir.

Regras básicas

Diante do que se verificou, podem-se aplicar algumas regras básicas para que os resultados almejados sejam atingidos, ou seja, conquistar a Excelência em atendimento.

Blackwell (2009) esclarece que mesmo não sendo todos os consumidores insatisfeitos que irão fazer reclamações, dificultando assim saber o motivo da insatisfação, mesmo assim devem-se tomar atitudes corretivas e preventivas para evitar ou minimizar futuros desapontamentos. Ele sugere que o incentivo ao consumidor em encorajá-lo a entrar em contato com a empresa com a finalidade de relatar o motivo de suas preocupações e insatisfações é uma ótima solução. Também recomenda que para atendimento de contato pessoal, há necessidade de se disponibilizar ao cliente, banheiro, bebedouros, acomodações de espera, proporcionar iluminação e temperatura agradável no ambiente, decoração focada a destacar o ramo do negócio, etc., sempre visando o bem estar das pessoas que ali estiverem independentemente de ser cliente ou colaborador. Dependendo do ramo de negócio, haverá necessidade de se disponibilizar outros recursos tais como meios de transporte,

estacionamento, salas de reuniões, infraestrutura tecnológica, intérprete, mostruários, visitas na área de produção etc.

Relações eficazes com o cliente aliadas a qualidade técnica e preço justo fortalecem a opinião pública favorável à empresa, dessa forma Gregório (2006) cita algumas razões para Excelência no atendimento:

- O cliente bem tratado sempre volta;
- O profissional de atendimento tem 70% da responsabilidade sobre a satisfação do cliente;
- Nem sempre se tem uma segunda chance de causar boa impressão;
- Opinião pública favorável suscita lucros e boas relações profissionais geram produtividade;
- Recuperar o cliente custará pelo menos dez vezes mais do que mantê-lo;
- Cada cliente insatisfeito conta para aproximadamente vinte pessoas, enquanto que os satisfeitos contam apenas para cinco.

Fator Humano

Segundo Kotler e Keller (2006), uma pessoa motivada está preparada para agir, pois ela realmente age influenciada pela percepção que tem da situação. Essa percepção depende de estímulos físicos, do ambiente e de como ela se sente interiormente, por isso é fundamental que o fator humano seja muito observado. O fator humano é o maior valor de uma organização, pois é o colaborador que normalmente faz o atendimento ao cliente, por isso a felicidade do colaborador com o trabalho irá produzir melhores resultados, pois se o mesmo estiver infeliz algo está errado e o reflexo será diretamente no resultado dos negócios. A autoestima e a auto-realização devem ser espelho para todos os colaboradores que pretendem atingir as metas de forma positiva na organização. Assim focar no colaborador irá melhorar muito o relacionamento entre empresa e cliente. Por isso o fundamental é fazer com que o colaborador esteja focado no cliente e não tenha outras preocupações pertinentes ao trabalho, ou seja, criar um ambiente organizacional favorável.

Saber escolher a pessoa certa para a atividade certa é o caminho a ser desenvolvido, pois:

envolver os talentos das pessoas não somente nas suas tarefas normais para o cliente, mas também no constante processo da companhia. Por muito tempo, as companhias tenderam a contratar pessoas pela sua força muscular. Atualmente, precisamos também de sua força cerebral... (WHITELEY apud INÁCIO, 2004, p. 33).

Para a organização, o primeiro lugar deve ser seu colaborador, pois é seu maior patrimônio, e para o colaborador o primeiro lugar deve ser o cliente, mas tendo em seu

horizonte sempre a imagem e o desenvolvimento da empresa, essa soma de ações têm como resultado de sentimento verdadeiro que o cliente está sempre em primeiro lugar. A organização deve aplicar e proteger a ética, pois é princípio fundamental para o sucesso, seu reflexo é de seriedade e honestidade, sendo visto com bons olhos pela sociedade, clientes e fornecedores, por isso faz necessário uma remuneração justa aos seus colaboradores.

Remuneração Justa

Dessler (2003) alerta que o salário justo é um fator crucial para que a organização possa atrair ou reter funcionários, devendo ser equilibrado internamente e externamente, pois as comparações sempre existirão, diante disso ele sugere cinco passos para o estabelecimento de salários com equidade:

- Conduzir pesquisa salarial de mercado referente aos cargos e empresas equivalentes.
- Definir e avaliar o valor de cada cargo em sua organização.
- Agrupar os cargos semelhantes em faixas salariais.
- Estabelecer a remuneração de cada faixa salarial utilizando curvas salariais.
- Fazer ajuste fino dos salários.

Como complemento a remuneração justa, o plano de carreira é outro instrumento importantíssimo de desenvolvimento da organização nos diz Chiavenato (2009b), e destaca alguns parâmetros básicos como a formação escolar; a experiência profissional no cargo; a capacitação funcional por meio de cursos, estágios, etc; e o desempenho funcional no cargo e na organização. Boa parte da riqueza gerada por uma organização passa aos funcionários através de seus salários, benefícios sociais, prêmios etc., por isso para motivar os funcionários através do programa de cargos e salários o mesmo deve ser administrado de tal maneira que o colaborador perceba que, se cumprir sua parte para alcançar os objetivos organizacionais, ele será recompensado adequadamente.

Programas Específicos

Kotler e Keller (2006) dizem que algumas empresas tinham o cliente no topo de seus negócios e continuam utilizando como principal estratégia a defesa dos direitos dos consumidores. Complementam ainda sobre a necessidade de se elaborar programas que atendam as necessidades e expectativas dos clientes evitando-se reclamações e descontentamento, contemplando meios de acessos das reivindicações que possam surgir nesse contato, sempre com foco na melhoria desse relacionamento, com a finalidade de fidelização do cliente. Recomendam também a dar ênfase no que se refere à localização do

seu produto ou serviço, ou seja, levar ao conhecimento de todos, clientes ou não, onde e como ter acesso ao produto ofertado. A gestão bem elaborada na organização é uma necessidade fundamental, a fixação das metas deve prever tanto à qualidade quanto quantidade, assim como o controle do estoque, os prazos de entregas, as condições de pagamentos, os fluxos de logística do todo processo, sempre priorizando as informações a serem divulgadas aos membros das equipes de atendimento, para que possa ter uma visão global do processo, com a finalidade de capacitar melhor o atendente ao efetuar seu trabalho.

Salientam ainda que a informação é o produto mais valioso do momento, portanto deve-se investir para que essa informação seja bem aplicada. Investir nos três pontos básicos de atendimento que são a pré-venda, a venda e a pós-venda é primordial para uma vantagem competitiva diferenciada. Sugerem ainda que a elaboração de pesquisas de opinião ajuda enxergar possíveis falhas, e com a criação de projetos de melhorias, a possibilidade de melhorar o desempenho se torna cada vez mais satisfatório. Deve-se evitar ao máximo ficar desatualizado em relação à concorrência, e é primordial procurar atender as reivindicações verificadas nas pesquisas a fim de não frustrar as expectativas geradas.

Treinamento

Diz Chiavenato (2009c, p. 40) que a diferença entre treinamento e desenvolvimento pode ser constatada através de quatro sentidos que são: o que é aprendido, como é aprendido, como ocorre a aprendizagem e quando ela acontece, onde:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo com procedimentos sistemáticos que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos.

Os cursos de capacitação profissional voltados ao atendimento personalizado, às técnicas de vendas, ao telemarketing, ao atendimento telefônico, a recepção, são muito importantes e de grande valor agregado, tanto para a organização quanto para o colaborador que estiver qualificado, sendo o investimento necessário, mas com retorno garantido conforme as necessidades, pois para empresa, ira melhorar a relação com o cliente, e para o colaborador as portas se abrem para novas oportunidades.

O bom treinamento é essencial na transformação de uma companhia de modo a servir o Cliente. O bom treinamento permite as pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho (WHITELEY apud INÁCIO, 2004, p. 32).

Botelho (2007) recomenda:

Para que o analfabetismo funcional se erradique só existe uma saída: investir em educação e treinamento para a qualidade. E qualidade é investimento. Não tem custo. O custo da qualidade é a despesa do trabalho errado, mal feito, incompleto e, portanto, sem profissionalismo.

O treinamento correto ao colaborador o prepara para situações em que o atendimento ao cliente seja de forma profissional, com clareza nas informações prestadas, cordialidade, serenidade, paciência e equilíbrio, passando confiança de que o negócio é realmente uma ação de ganha-ganha, onde o cliente deve se sentir importante e ao concluir a negociação sair satisfeito, evitando-se frustrações no que se refere ao atendimento.

“O treinamento é fundamental e é a chave para o sucesso de um programa de Excelência no atendimento a cliente”, nos dias atuais para o bom desempenho dos negócios o foco no cliente é primordial, por isso treinar e valorizar o colaborador, preparando-o para também valorizar o cliente é a melhor estratégia, destaca Gonçalves (apud QUEIROZ 2005, p. 41), e o marketing deve ser utilizado para que isso se torne evidente.

Marketing

Kotler e Keller (2006) recomendam algumas ações que podem melhorar a qualidade dos serviços, tais como: ouvir, demonstrar confiabilidade, oferecer serviços básicos, possuir visão holística do design do serviço, possuir sistema funcional de reparação de falhas, estar sempre propenso a medidas que surpreendam positivamente os clientes, agir de forma transparente e justa, colocar em prática o trabalho em equipe, interação entre os colaboradores e pesquisas com finalidades de melhorias e detecções de falhas e uma liderança organizada com gestão e controle moderno, informatizado e humano.

Para essas recomendações o Marketing é fundamental, pois é a ferramenta mais utilizada no relacionamento entre o cliente e a organização. A elaboração de um projeto de estratégia voltado ao marketing é uma solução bastante apreciada pelos administradores, pois promove à imagem da organização e do produto ou serviço na mídia, aumentando a oportunidade na comercialização do produto ou serviço.

Sua missão é manter os atuais clientes em carteira e aumentar a demanda de entrada dos clientes em potencial.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização e a acirrada competitividade da atualidade, o empreendedor necessita estar atento a todos os detalhes que possam denegrir a imagem de sua empresa, pois isso poderá influenciar em seu faturamento, e à concorrência espera falhas dessa natureza para conquistar novas fatias de mercado.

Como o mercado está cada vez mais exigente, e excelência no atendimento é uma grande vantagem competitiva, e a imagem da organização perante os olhos do cliente é o reflexo do que ela lhes oferece e sua satisfação ou insatisfação é o termômetro que indicará o quanto ele está disposto a continuar esse relacionamento comercial. Investir em tecnologia, capacitação, motivação, marketing são estratégias importantes para a manutenção da carteira de clientes possibilitando inclusive o seu crescimento, pois todo diferencial competitivo positivo tende a atingir um novo público. O treinamento de colaboradores, programas de qualidade, cargos e salários, marketing, programas de relacionamento com o cliente, já não são mais restritos as grandes corporações e devem estar nas metas das pequenas e médias empresas que desejam continuar competindo no mercado, principalmente porque essas práticas agregam valor ao seu produto. A busca da satisfação do cliente deve ser uma constante, e para que isso ocorra normalmente, a motivação deve estar contaminando todos os empregados da empresa.

A partir do momento em que o empreendedor compreender que o cliente é quem traz os recursos para que o negócio continue viável, e que eles estão cada vez mais sujeitos as mudanças de comportamentos, a excelência em atendimento nas organizações passarão a ser uma meta comum, mas de muita importância. Empresas podem surgir do dia para a noite, mas também podem desaparecer na mesma velocidade se não estiverem bem administradas. A imagem da organização sendo evidenciada positivamente faz com que as pessoas tenham interesse em conhecer o que elas possam lhes oferecer, se agradar, elas provavelmente voltarão, e poderão se tornar clientes fidelizados, isso tudo vai depender de vários fatores, apontados nesse estudo.

A proposta desse trabalho é demonstrar que na atualidade muitas empresas oferecem serviços e produtos de baixa qualidade, principalmente no quesito atendimento ao cliente, sem a devida percepção de que isso está ocorrendo, prejudicando seu desempenho no mercado, além da péssima imagem que isso traz na memória do consumidor ao ter que utilizar novamente o produto ou serviço que lhe desagradou, pois a imagem ideal que deveria estar viva em sua memória deveria ser de satisfação e contentamento.

Perder clientes é muito ruim para qualquer empresa, e para recuperá-los se gasta muito dinheiro e tempo. A excelência em atendimento proporcionam maior competitividade, mas não deve ser direcionada apenas para os grandes cidades ou centros comerciais, pois a comunicação através dos diversos tipos de mídia diminuem distâncias e aumentam a concorrência.

Não adianta focar apenas nos produtos e na propaganda, o atendimento é fundamental, pois são os clientes que determinam na maioria das vezes se a empresa irá prosperar ou não, e é na interação com eles que se tem a percepção de suas necessidades e expectativas. Evitar decepções dos clientes deve ser um objetivo rotineiro para manter uma boa imagem, por isso investir no fator humano, através de treinamentos com profissionalismo, ética, e responsabilidade são pontos importantíssimos para a excelência em qualidade no atendimento das organizações, servindo como medida preventiva contra o analfabetismo funcional, a desmotivação, a falta de capacitação e a indiferença no atendimento.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética empresarial e responsabilidade corporativa**. Curitiba: Ibpex, 2010.

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. Tradução: Eduardo Teixeira Ayrosa. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOTELHO, Paulo, **O Analfabetismo Funcional**. Artigo publicado em 24/11/07. Disponível em http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=2149 Acesso em 23 de abril, 2011.

BRESSANE, Nicolle Bruno, **A imagem da Organização**. Artigo publicado em 21/05/09. Disponível em <http://blig.ig.com.br/interdinamica/2009/05/21/a-imagem-da-organizacao/> Acesso em 20 de abril, 2011.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1. ed. Campinas: Alínea, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009c.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. Tradução: Sonia Midori; revisão técnica: Mônica Cristina Mendes. São Paulo: Pearson, 2003.

DINIZ, Tayane Pereira Ribeiro, FUERTH, Leonardo Ribeiro. Qualidade no atendimento no setor de serviços: a era do cliente. **Revista Caderno de Administração**, Universidade Estácio de Sá, ano 2, v 1, n. 3, jan./jun. 2009.

DESSLER, Gary, **Administração de Recursos Humanos**, tradução: Cecília Leão Oderich; revisão técnica: irene Kazumi Miura. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GREGÓRIO, Sergio Biagi, **Atendimento ao público**. Artigo publicado em 19/07/06. Disponível em < <http://www.sergiobiagigregorio.com.br/lider/atendimento-ao-publico.htm>> Acesso em 30 de abril, 2011.

INÁCIO, Danilo Rafael. **Qualidade no atendimento: Sinal de Sucesso?** 2004, 78f Dissertação (Bacharel em Administração) Faculdade Marechal Rondon Coordenação do Curso de Administração. São Manuel: 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução: Sabrina Cairo; revisão técnica e casos: Dilson Gabriel dos Santos e Francisco J.S. Mendizabal Alvares. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gabriela da Silva. **Pesquisa de satisfação com clientes da CREDISC – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos do Estado de Santa Catarina**. 2008, 95f. Trabalho de Conclusão de Estágio Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu: 2008.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011.

Ministério da Justiça – Secretaria de Direito Econômico – SDE. Departamento de Proteção do Consumidor – DPDC. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor Lei 8078/90 e Decreto n. 2181, de 20 de março de 1997**. Brasília: Ministério da Justiça, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de Qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHEIRO, Cibelli. **Imagem da Organização: Boa Comunicação gera boa imagem**. Artigo publicado em 28/11/10. Disponível em <<http://www.conrerp5.org.br/?p=210>> Acesso em 22 de abril, 2011.

QUEIROZ, Marcio Fabrício Lima de. **Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa Vivo – loja Djalma Batista em Manaus**. 2005, 84f Dissertação (Bacharel em Administração) Fundação Centro de Análise, Pesquisa e inovação tecnológica. Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF. Administração com Habilitação em Gestão da Inovação. Manaus: 2005.

RAGAZINI, Renata. **A Motivação e a Desmotivação: Duas faces de uma mesma moeda na vida do Trabalhador.** Artigo publicado em 18/03/11. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>> Acesso em 24 de abril, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** Tradução: Celso Roberto Paschoa; revisão técnica: Carlos E. Mariano da Silva. São Paulo: Pearson, 2003.

SANTIAGO, Maria Ritta Freitas Valente. **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo na empresa Losango Promoções de vendas Ltda.** 2006, 48f Dissertação (Bacharel em Administração) Fundação Centro de Análise, Pesquisa e inovação tecnológica. Instituto de Ensino Superior FUCAPI. Coordenação Gradual em Administração. Manaus: 2006.

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

SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento.** 6. ed. São Paulo: Contexto, 2010.