

ARTIGO ORIGINAL

MORAIS, Heliel Barros^[1]

MORAIS, Heliel Barros. Qualidade e satisfação no atendimento ao cliente: Desafios para a administração pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 24, pp. 42-57. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/qualidade-e-satisfacao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/qualidade-e-satisfacao

Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. REFERENCIAL TEÓRICO
- 2.1 QUALIDADE
- 2.2 CLIENTE
- 2.3 ATENDIMENTO
- 2.4 GESTÃO PÚBLICA
- 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
- 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMO

A Administração Pública tem muitos desafios que vão desde as instâncias decisórias até a dificuldade de gerir com poucos recursos. Aspectos estes, muito relevantes cujo caminho perpassa pela satisfação do cliente, que é o foco de qualquer organização. Desse modo, neste artigo, os objetivos propostos são demonstrar que a satisfação no atendimento ao cliente é fundamental para que este se sinta satisfeito e tenha suas expectativas superadas; apresentar sugestões de aprimoramento dos métodos empregados no atendimento e, por fim, discorrer proposições para responder aos questionamentos dos clientes. Como campo de pesquisa, o ambiente analisado passa-se em um setor de atendimento ao público de uma

Organização Militar da Marinha do Brasil, em que foram levantados os principais problemas encontrados no atendimento. O estudo debruça-se com o intuito de demonstrar possíveis ações que poderão contribuir para que o público-alvo possa sentir-se atendido dentro das suas expectativas se e sintam satisfeitos com o trabalho prestado. Para tanto, buscou-se analisar como a organização implementa a cultura, no âmbito de sua estrutura, a influência do bom atendimento, observando os objetivos do *accountability*, na prestação das informações solicitadas com máxima transparências das ações, além da *compliance*, que norteia a aplicação de como o trabalho é realizado na prestação do serviço. Como há outras organizações públicas que atendem ao público e que possuem dinâmicas parecidas, os apontamentos aqui apresentados servirão de contribuição para outras entidades.

Palavras-chaves: Administração Pública, satisfação, qualidade no atendimento.

1. INTRODUÇÃO

Excelência, precisão, perfeição são algumas das ideias cujo sentido está relacionado ao significado de qualidade que, referente ao atendimento ao público, corresponde às expectativas de um tratamento bem realizado, no qual o cliente possa sentir-se bem, satisfeito, feliz e animado com o resultado.

Os consumidores de bens e serviços, seja no âmbito público ou privado, têm se tornado cada vez mais competitivo e, por isso, o cenário apresentado para as organizações públicas e privadas é de clientes exigentes, cientes de suas expectativas e anseios, que divulgam suas opiniões nas redes sociais e, portanto, podem ser considerados os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso e pelo futuro de qualquer organização.

Consoante a isso, atender o cliente com qualidade significa superar as expectativas, estreitar relacionamento, conquistá-lo a sua fidelização e torná-los divulgadores do produto ou serviço para outros.

É através dessa fidelização que se torna possível formar porta-vozes, uma ferramenta de divulgação de baixo custo e muito eficiente, atraindo novos interessados e disseminando a boa imagem da marca.

Quando olhamos para organizações públicas em que lucro não é o objetivo principal, todos os esforços vêm sendo voltados para a melhoria na prestação de serviços à sociedade com a maior eficiência e qualidade possível. Diante disso, as organizações públicas vêm adaptando políticas de qualidades em diversos setores da administração pública, nos três níveis, Federal, Estadual e Municipal. Isso se deve ao fato de que a sociedade está cada vez mais atuante, consciente dos seus direitos e exercendo uma maior cobrança às organizações públicas prestadoras de serviço ao cidadão, fazendo com que a organização se atualize para garantir e atender os anseios da sociedade.

Então, como realizar esse atendimento tão essencial para a existência da organização com excelência? Como agradar clientes com expectativas tão individuais, tão diferentes? Como medir o nível de satisfação ou de insatisfação em um atendimento presencial? Estes assuntos serão apresentados neste artigo, além de falar um pouco de qualidade, atendimento, cliente e gestão pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho procura chamar a atenção para análise os aspectos relacionados à importância da qualidade do atendimento para a satisfação do cliente, fazendo uma abordagem de quatro conceitos fundamentais para entender o cerne dos questionamentos levantados por este estudo. Diante disso, abordaremos quatro conceitos que estão diretamente relacionados com o objetivo deste estudo, os quais são: qualidade, cliente, atendimento e gestão pública.

2.1 QUALIDADE

O surgimento da qualidade remonta ao período pós segunda guerra mundial, tendo como principais idealizadores, Edwards Deming e Joseph M. Juran que apresentaram a qualidade como “fazer o que é correto e da forma correta” (DEMING, 1990, p. 38). Juran (2000, p. 26) aponta que a qualidade se refere “àquilo que atende às necessidades dos clientes; ou também, é a ausência de deficiências”.

Os diversos estudos que surgiram dos conceitos apresentados por Deming e Juran saíram dos ambientes das fábricas e foram inseridos em outros setores, como os de prestação de

serviços e atendimento ao cliente. Como afirma Vicente Falconi (1999, p.98): “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e da forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

A qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as experiências do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado, ou seja, a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor, pois é este que vai avaliar o serviço através da sua percepção (GIANESI E CORRÊA, 1996). Esta adaptação para os prestadores de serviços pode ser complementada por Kotler, quando afirma que “a qualidade está além de uma simples redução de defeitos: significa; pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes melhor que os concorrentes.” (KOTLER, 1998 p. 56).

Diversas organizações privadas e públicas estão buscando alinhar-se à filosofia da gestão da qualidade em seus processos e serviços, buscando, assim, acreditação dos certificados de padrão de qualidade, como os desenvolvidos pelo *International Organization for Standardization* (ISO 9001), que estabelece os sete princípios da qualidade: foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem por processos; melhoria contínua; tomada de decisões baseadas em fatos; gestão dos relacionamentos.

Portanto, a qualidade é um fator basilar que deve ser observado em todas as instituições que almejam sobreviver atualmente. Somente com um serviço, um atendimento, um produto de qualidade contemplarão a realização da principal razão de ser de qualquer organização, o cliente.

2.2 CLIENTE

Toda organização, seja pública ou privada, existe para atender as necessidades de seus clientes. Como define Marques (2000, p.33) “cliente é uma pessoa que compra produtos da empresa, para próprio consumo, ou para distribuir estes produtos para consumidores finais, como a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio”.

A satisfação do cliente pode ser definida como um estado afetivo gerado pela reação emocional à experiência com um produto ou serviço. (OLIVER, 1980).

Outro apontamento importante da dimensão da importância do cliente para a organização é destacado por Chiavenato (2007) que afirma que o negócio existe para suprir as necessidades dos clientes e, por isso, o sucesso do negócio determina o tamanho do sucesso do setor. Portanto, a importância que a organização dedica ao cliente vai delimitar o sucesso atingido por ela, como ressalta Almeida (2001, p. 25). “O cliente atual é o verdadeiro patrão, a quem se devem focar e atender todas as expectativas”.

Logo, entender o cliente, tomar o problema do cliente como problema da organização irá corroborar para a sua satisfação. E buscar a satisfação do cliente é primordial para o continuado sucesso da organização. Para tanto, a chave para esse sucesso se realiza no primeiro contato com o cliente, que se dá por meio do seu atendimento.

2.3 ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente é o primeiro contato da organização com o seu objeto principal e, para isso, é importante ter uma atenção muito especial para este setor organizacional. Logo, criar uma cultura organizacional voltada para o atendimento com adoção de medidas como apresenta Hopson e Scally (1995): Iniciativas de atendimento a clientes são muito mais que eventos de treinamento. O treinamento é um componente numa abordagem completa da organização para a busca da excelência no atendimento. Para tanto, é preciso aplicar a política como sugere Kotler (1998 p.110) “deve ser de responsabilidade de todos assegurar satisfazer os seus clientes e, para este fim, aperfeiçoamento nos serviços prestados”.

Um importante ponto a ser introduzido refere-se ao que Albrech Karl (1992), em seu trabalho, define como os sete pecados do prestador de serviço: demonstrar apatia; demonstrar rejeição ou má vontade; demonstrar frieza; demonstrar ar de superioridade; demonstrar robotismo; demasiado apego às normas; demonstrar jogo de empurra. Logo, esses pecados devem ser combatidos para buscar a satisfação no atendimento, como afirma Rossi (1995): a satisfação do cliente é, portanto, expressada a partir de suas percepções com relação ao desempenho de um conjunto de fatores que, quando avaliados, superam ou ficam aquém do esperado.

Quando o cliente percebe que a organização preconiza em sua essência um atendimento de

qualidade, a resolução dos problemas torna-se mais fácil e afável. Para isso, um atendimento humanizado, com uma dose de empatia é fundamental para a satisfação do cliente.

Nas organizações públicas, em que o número de usuários é a população como um todo, para buscar um serviço eficiente, é necessário implementar em sua estrutura uma política de gestão pública de qualidade a partir do programa brasileiro que será relatado a seguir.

2.4 GESTÃO PÚBLICA

No final da década de 80, com a abertura de mercado, o Brasil começou a buscar mecanismos e métodos que preparam e atualizam as empresas e o serviço público com relação à qualidade e produtividade.

Nesse ambiente, foi criado em 1990 o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP. Em 1995, com a Reforma do Estado, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, “com foco nas ferramentas e o início de um discurso voltado para a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado”

O programa da Qualidade no Serviço Público, criado em 1999, utilizando o aprendizado de outros programas, estabeleceu padrões de atendimento e integração dos sistemas de atendimento através dos SACs - Serviços de Atendimento ao Cidadão.

Em 2005, o Governo Federal lançou, por Decreto (No. 5378, de 23/02/2005), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

Esses programas formaram uma política de estado para transformar as organizações públicas em um difusor da cultura da qualidade, utilizando sistemas aperfeiçoados para tornar os serviços mais eficientes aos cidadãos.

Conforme apresentado no referido programa, novos princípios e conceitos foram desenvolvidos pelo programa para melhoria no atendimento ao cidadão tal como:

Foco no valor público entregue ao cidadão; simplicidade; agilidade;

economicidade; escalabilidade e disponibilidade das soluções propostas; adaptabilidade e aprendizado social; abertura e transparência; cooperação radical e Inter setorial. Um dos maiores objetivos do Gespública é a mobilização da administração pública brasileira na direção da geração de resultados. (GESPÚBLICA, 2020)

Em 18/07/2017 foi revogado o Programa Gespública, a partir da publicação do Decreto 9.094/17, que tinha como finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Porém, com a publicação do Decreto nº 8.936/16, que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital e com a recente criação do Conselho Nacional para a Desburocratização, as ferramentas do Gespública foram aperfeiçoadas. “O governo estabeleceu que a prioridade máxima é a simplificação e transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas. Este movimento incorpora o aprendizado do Gespública e amplifica o potencial de ganhos para a sociedade”, afirma Gleisson Rubin. (Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento).

O grande desafio do gestor público é ter a capacidade de gerir a sua esfera de atuação, prestando um serviço de qualidade com recursos humanos e materiais limitados e entregar um serviço eficiente. Ter a consciência de que o usuário é a peça mais importante da sua engrenagem e atendê-lo de maneira digna é uma obrigação. Infelizmente, um dos grandes gargalos da coisa pública é a corrupção em toda a cadeia do processo o que dificulta a implementação dessa política de qualidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objetivo principal observar um problema e buscar soluções, recorrendo a procedimentos científicos, esta pesquisa visa a descobrir e interpretar as dificuldades e analisar a rotina de ações do Grupo de Atendimento ao Público (GAP) da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ), objeto de análise do presente trabalho.

Por isso, esta será uma pesquisa aplicada, pois serão investigados os fenômenos físicos que envolvem os objetivos deste estudo, a fim de propor ações e solucionar problemas existentes.

Quanto aos procedimentos técnicos, os processos são gerenciados por um sistema interno que permite acompanhar o andamento dos atendimentos gerenciados pelo GAP.

A população pesquisada consiste nos usuários atendidos no período de janeiro a julho de 2020, com base nos relatórios mensais de avaliação do setor, elaborado pelo Conselho de Gestão do setor. Nele, a partir da geração do protocolo de abertura do processo de atendimento, é possível verificar seu histórico, desde o primeiro atendimento até a sua finalização.

Da mesma forma, serão analisados os resultados das pesquisas de opinião dos usuários, realizadas durante o primeiro semestre de 2020, através de formulário próprio.

Consoante com isso, este estudo é norteado por uma pesquisa com abordagem explicativa, considerando que pretende encontrar explicações para os problemas e as dificuldades enfrentadas pelo setor.

De acordo com Birochi (2002, p. 28), “a pesquisa explicativa visa a encontrar as causas para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, as conexões entre as causas e os efeitos observados, com o objetivo de explicar o objeto pesquisado”.

Com foco qualitativo, a proposta pretende medir a realidade do setor, sobretudo porque o pesquisador está inserido no contexto da pesquisa e utiliza procedimentos metodológicos específicos para observar, relatar e refletir sobre possíveis mudanças que possam melhorar a rotina de trabalho do departamento em questão.

Cabe ressaltar que esta análise trata das relações humanas e, por conseguinte, a subjetividade intrínseca a tais relações torna as explicações complexas e mais difíceis de serem relatadas.

Sendo assim, quanto aos procedimentos de pesquisa são adotadas duas abordagens: pesquisa de levantamento, usada para confirmar ou negar determinada informação dentro de um determinado grupo, e pesquisa bibliográfica, usada para fundamentar o estudo tomando por base livros e outras publicações acadêmicas relacionadas ao tema em questões.

O objetivo principal é analisar a influência do bom atendimento para a satisfação do cliente que utiliza os serviços prestados por esta organização pública, assim como explorar esse bom atendimento no âmbito das próprias organizações públicas.

Outros desdobramentos deste trabalho consistem em apresentar proposições para responder aos questionamentos dos usuários dos serviços prestados pelo Grupo de Atendimento ao Público (GAP), da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ), e entender como é a rotina em um setor de atendimento ao público. Para tanto, este trabalho tem como foco analisar os principais problemas enfrentados pelo setor, o qual, por analogia, abrange grande parte das repartições públicas que prestam atendimento ao público, como INSS, Detran, Receita Federal, Tribunais, dentre outras.

Os objetivos específicos norteadores desta pesquisa consistem em: propor sugestões de aprimoramento dos métodos empregados no atendimento; conhecer e atender o cliente, empregando o máximo de empatia para suprir suas necessidades, bem como dos aspectos referentes ao *accountability*, relacionados aos aspectos de transparências e acesso à informação, na prestação de informações, já garantidos pela lei de acesso à informação.

Como objetivo intermediário propomos analisar a rotina de trabalho e os meios dos quais os colaboradores dispõem, como normas, regulamentos, mapeamentos de processo para montar um plano bem direcionado.

No ambiente organizacional da Marinha do Brasil, que determina as diretrizes da gestão da qualidade para as organizações integrantes de sua estrutura, existe o Programa Netuno, destinado a implementar e direcionar as medidas com o intuito de melhorias na gestão pública e na qualidade no âmbito de sua jurisdição.

Este trabalho em que tem como pano de fundo o registro sistemático de uma pesquisa aplicada na área de gestão pública.

O presente estudo justifica-se por considerar relevante que toda organização deve se preocupar com o atendimento, tendo em vista que ele está ligado, de alguma forma, a todos os setores porque é a porta de entrada das solicitações e acionam todos os setores que vão desde a produção até a entrega do serviço. É esse atendimento que vai personificar a cultura

da organização, sendo através dele que ocorrem os contatos entre os clientes, usuários, fornecedores e, por isso, merecem atenção máxima para a longevidade da organização. É, por meio do atendimento que as organizações recebem as demandas, através da qual são elaboradas as necessidades para a operacionalização de todas as atividades.

Por fim, o artigo propõe como temática analisar a qualidade no atendimento ao público, abordando os principais problemas enfrentados pelo Grupo de Atendimento ao Público (GAP), da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ), as medidas adotadas para enfrentar suas dificuldades e possíveis medidas para a otimização do atendimento.

O Grupo de Atendimento ao Público (GAP) é um setor da organização militar Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ) da Marinha do Brasil, ramo das forças armadas responsável por conduzir operações navais.

A CPRJ é subordinada ao Comando do 1º Distrito Naval e

tem como missão contribuir para a orientação, coordenação e controle das atividades da Marinha Mercante e organizações correlatas, no que se refere à defesa nacional, à salvaguarda da vida humana no mar, à segurança da navegação, no mar aberto e nas hidrovias interiores e à prevenção da poluição ambiental por parte de embarcações, plataformas ou suas instalações de apoio. (MARINHA DO BRASIL, 2019)

Como preconizado em lei, a CPRJ, como representante legal da autoridade marítima, para o controle e fiscalização das atividades marítimas, realiza diversas ações em parceria com órgãos como Polícia Federal, Receita Federal, Ibama, Inea, Polícia Militar, dentre outros, bem como realiza diversos serviços à sociedade, carinhosamente conhecida como comunidade marítima, ou seja, aquelas pessoas que trabalham, pescam, mergulham, navegam e se divertem nas diversas áreas de navegação, como praias, rios, lagos etc.

O atendimento ao público é realizado por meio dos atendentes do GAP, em treze guichês, em local específico da Capitania dos Portos. A equipe de atendimento é formada por quinze colaboradores que realizam o atendimento primário aos usuários que desejam adquirir ou regularizar a sua situação junto a autoridade marítima, ou àqueles que desejam regularizar o

registro de suas embarcações.

Ao GAP cabe, portanto, receber a documentação que formará o processo que resultará na emissão de documentos de interesse da comunidade marítima.

Para os profissionais marítimos, as principais demandas de atendimento estão relacionadas à Caderneta de Inscrição e Registro, Livro de Registro de Mergulhador, Certificado modelo DPC-1031, Homologação de Embarque em navios de bandeira estrangeira, Identificação de Aquaviário, Livro de Registro do Operador de Posicionamento Dinâmico, Certidão de Serviços de Guerra e Carteira de Habilitação de Amadores – CHA (emissão, renovação, segunda via e concessão), dentre outros.

No que tange às embarcações, as demandas de atendimento do GAP referem-se, sobretudo, ao Rol de Equipagem e Rol Portuário, à Certidão de Inteiro Teor de Embarcação, à Inscrição, ao Registro de Propriedade, à revalidação, à segunda via, à transferência, à alteração), ao Cartão de Tripulação e Segurança (CTS), ao Certificado de Segurança e Navegação e ao Certificado de Borda Livre.

Há, ainda, atendimentos relativos ao Cadastramento de Empresas de Mergulho e ao Cadastramento de Empresas Náuticas.

Esta pesquisa está delimitada na observação da rotina, nos depoimentos dos colaboradores do GAP e nos relatórios mensais de avaliação elaborados pelo Conselho de Gestão. Foram relatadas as dificuldades e os percalços encontrados na rotina de atendimento dos usuários e observadas oportunidades de melhoria no trabalho desenvolvido.

De acordo com os colaboradores do GAP, os clientes que procuram os seus serviços, por se tratarem de uma categoria de profissionais em que é necessária a comprovação de certos requisitos para que os seus processos sejam contemplados, quando não dispõem de tais requisitos, apresentam certa resistência em aceitar esta proposição e se torna uma situação frequente enfrentada pelos atendentes do GAP, no qual os usuários não compreendem que ao protocolar um processo faltando esses requisitos, entraram em situação de exigência.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Com base nos depoimentos tomados pelos atendentes, outros problemas relatados foram: a insistência dos usuários em não ler as normas, desgastes com “bate-boca”, dificuldade em aceitar não poder dar entrada na solicitação por falta de documento, reclamação por poucos atendentes, dificuldade de não saber do agendamento ou ter dificuldade em informática, tentativa de burlar o sistema agendando uma coisa e querer dar entrada em vários serviços, mau humor por parte do público.

Estes relatos são os mais frequentes no dia a dia do GAP, e tentar contornar essa situação é um dos desafios a serem implementados pela organização.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58): “Todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”.

Outro desafio enfrentado pelo setor tange ao tempo de atendimento. Para minimizar tal insatisfação por parte dos usuários, com a informatização dos setores públicos permitiu uma melhoria nesse aspecto a partir da implementação de um sistema de agendamento pela internet em que os clientes são os agentes executores do sistema, aproximando os usuários dos serviços desejados, acabando por minimizar os problemas anteriormente citados, fazendo com que o solicitante do serviço escolha o melhor horário do seu atendimento, diminuindo assim o nível de insatisfação.

Segundo Fresneda (1998, p. 46), “o arcabouço metodológico proposto de uso de TI, no processo de transformação de organizações públicas, baseia-se principalmente nos seguintes pontos: orientação para o cliente; simplicidade; foco em poucos alvos de mudança”. O autor ainda destaca:

Para que um processo de transformação efetivo aconteça em uma organização

pública, é imperativo que seus clientes (atuais e potenciais) sejam considerados os maiores interessados no mesmo. Isto significa que é necessário trazer para a área pública, com as devidas adaptações, as estratégias, métodos e processos similares àqueles utilizados por organizações privadas para ganhar e manter clientes satisfeitos com seus produtos e serviços. (FRESNEDA, 1998 p. 46),

Com base na análise dos relatórios de indicadores do tempo de espera, a partir da implementação do Agendamento Eletrônico, em dezembro de 2018, o tempo de espera demonstrou considerável redução. O tempo de espera é classificado conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Medidas de referência da análise do tempo de espera

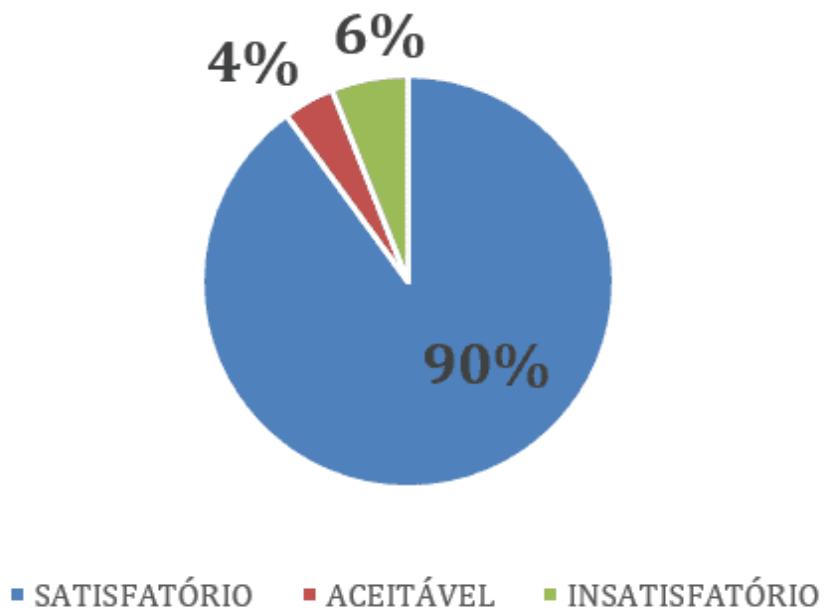
CLASSIFICAÇÃO	ÍNDICE
SATISFATÓRIO	TE < 30 MIN
ACEITÁVEL	TE > 30 e TE < 45 MIN
INSATISFATÓRIO	TE > 45 MIN

Fonte: Relatório semestral do Conselho de Gestão do GAP

Considerando os indicadores acima, observou que, durante o período de janeiro a julho de 2020, uma pesquisa realizada por amostragem, analisou 1066 atendimentos (Gráfico 1):

Gráfico 1: Análise do tempo de espera nos atendimentos realizados pelo GAP no período de janeiro a julho/2020

TEMPO DE ESPERA NOS ATENDIMENTOS PRESENCIAIS



Fonte: Relatório semestral do Conselho de Gestão do GAP

De acordo com os dados apresentados, é possível perceber que o GAP alcançou índices satisfatórios em mais de 90% dos atendimentos, resultado este bastante expressivo sobre os atendimentos realizados sem agendamento, com o uso de senhas. Por outro lado, outros problemas surgiram, como a dificuldade dos idosos, em que a dificuldade em se adaptar a novas tecnologias, sejam por razões de afinidade, seja por não possuírem acesso. Contudo, para atender a essa demanda específica o GAP, disponibiliza atendentes para esses casos.

Apesar da escassez de recursos, pessoais e materiais, de acordo com os relatos dos colaboradores do setor, os esforços empregados para atender da melhor forma possível é ao mesmo tempo gratificante e frustrante. Ainda de acordo com eles, se em um dia de atendimento nove pessoas forem atendidas satisfatoriamente e uma não conseguir ser atendida, por sua campanha negativa pode jogar por terra o esforço de muito trabalho.

O cliente para se sentir satisfeito tem a necessidade de se sentir ouvido e que o seu problema seja compreendido e sentir pelo menos uma tentativa por parte do atendente de

solucioná-lo. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação (ZEITHAML, 2003).

Por isso, outra ferramenta que não pode deixar de ser mencionada é a questão das respostas às reclamações feitas pelos clientes, demonstrando que o seu descontentamento está sendo observado, ouvido e estudado para ser resolvido, conforme destaca Rubens Pinto Lyra:

É consabido que a ouvidoria, quando eficiente e autônoma, abre a “caixa preta” da administração, encarada, regra geral, pelo reclamante, como algo inacessível e nada transparente. Penetra nos meandros burocráticos em que se enredam (e onde, frequentemente, se perdem) os processos dos interessados, assegurando-lhes acesso irrestrito a estes, bem como as informações de que dispuser a respeito. (LYRA, 2009, p. 58).

As ferramentas que a organização dispõe para terem um contato direto com os usuários tem se tornado uma ferramenta essencial para as organizações implementarem as suas melhorias, pois somente quem está do outro lado da mesa é que tem o feeling do que pode ser melhorado. E um bom relacionamento com esses canais são cada vez mais adotados atualmente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que espera um cliente ao procurar um serviço? Se for um serviço privado, ele espera que o seu serviço seja executado de forma perfeita e mesmo assim o nível de satisfação é bastante elevado, pois de forma direta ele está pagando pela execução do serviço. Em se tratando de serviço público, o cliente já tem em sua mente fatores como demora, burocracia, procrastinação, má vontade do atendente, dentre outros.

Para atingir o nível de satisfação de um usuário que procura o serviço público é, de certa maneira, mais fácil que no serviço privado, devido ao preconceito do cliente. Quando ele procura uma organização e recebe um atendimento em que suas necessidades são atendidas, recebe o produto antes do prazo, e percebe na entidade fatores como organização, limpeza, humanidade, empatia, comprometimento, o seu nível de satisfação atinge o nível máximo e este usuário será propaganda positiva da organização.

Buscar esses conceitos servem de parâmetro para qualquer entidade de prestação de atendimento ao público. Ações que de certa maneira são simples e os seus impactos são muito positivos.

Por se tratar de um tema bastante complexo e diversificado, este trabalho se preocupou em mostrar aspectos apresentados por um setor específico, contudo, por analogia, pode ser estendido para diversas entidades públicas e privadas e de alguma forma contribuir para o fomento do debate sobre o emprego da qualidade no atendimento ao público da coisa pública. Mesmo sabendo que as organizações públicas têm que seguir a *compliance* e precisam estar em cumprimento fidedigno às leis e regulamentos, elas são organismos vivos e, para se manterem atuantes, deverão estar atentas às mudanças e, por conseguinte, investir na excelência da qualidade no atendimento, na questão da qualidade e na satisfação do cliente estão cada vez mais presente.

Portanto, investir em um atendimento especializado, personalizado, em que o problema do cliente torne-se o problema da instituição, tentar incentivar os usuários da importância de se antecipar aos prazos e vencimentos, para não deixar para última hora, otimizar para resolução de problemas simples de maneira simples, e o mais importante, ampliar constantemente a divulgação do sistema de agendamento eletrônico de atendimento junto às empresas marítimas, agências de navegação marinhas, escolas náuticas, etc., para que incentivem o seu público, ao uso do agendamento eletrônico, esta última já adotada pela organização. É uma forma de fortalecer o *accountability* oferecido ao usuário, pois favorece a credibilidade da instituição.

Quanto aos questionamentos dos clientes, o canal de ligação entre o cliente e a organização é a ouvidoria, em que as respostas buscam esclarecer as dúvidas e solucionar eventuais problemas que possam, eventualmente, ter ocorrido.

Concluindo, é salutar que organizações públicas priorizem a satisfação do cliente tanto quanto as empresas privadas, tendo em vista que o bom atendimento é ferramenta essencial para a satisfação dos clientes e cada vez mais exercem maior influência no mercado e cobram excelência na qualidade de atendimento, sobretudo em uma época em que as redes sociais funcionam como porta vozes tanto de elogios quanto de críticas, alcançando outros potenciais clientes ou perdendo. Espera-se que este trabalho tenha contribuído de alguma

maneira para fomentar o debate acerca da qualidade no atendimento e na satisfação do maior bem de qualquer prestador de serviço, o cliente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. 18. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1995. Clássico

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, agosto 2003.

BERGMANN, N. R.; POLACINSKI, E. Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais. In: 2^a Semana internacional das engenharias da fahor, Horizontina: Fahor, 2012.

BEZERRA, F. Diagrama de Ishikawa - causa e efeito. Portal Administração, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>> Acesso em: 31/05/ 2020.

BIROCHI, R. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Disponível em:<https://graduacao.cederj.edu.br/ava/pluginfile.php/885553/mod_resource/content/1/PNA_P%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GS%20-%20Metodologia-p%C3%A1ginas-26-115.pdf>. Acesso em: 31/03/2020.

BUCHMANN, D. Tipos de clientes. administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160>> Acesso em: 15/03/2020.

CAMPOS, V. F. TQC – Controle da qualidade total no estilo japonês. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 17/03/2020.

FRESNEDA, P. S. V. (2014). Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. Revista Do Serviço Público Disponível em <<https://doi.org/10.21874/rsp.v49i1.361>>. Acesso em: 16/03/2020.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços – operações para satisfação do cliente. 1. ed. 5^a triagem. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6a Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ISHIKAWA, K. Controle da qualidade a maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993

JURAN, J. M.; Planejamento para a qualidade; 2^a Ed. São Paulo: Pioneira. 1992.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINHA DO BRASIL. Missão da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.marinha.mil.br/cprj/missao>>. Acesso em: 15/12/19.

MARQUES, F. Guia prático da qualidade total em serviços. São Paulo: APMS, 2000.

MICHEL, H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais 2. Ed - São Paulo: Atlas, 2009.

_____. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, agosto 2002. 7 p.

_____. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação: Seção 5.8 – Ilustrações. Rio de Janeiro, abril 2011. 11 p.

_____. NBR 15287: informação e documentação: Projeto de pesquisa: apresentação: Rio de Janeiro, março de 2011. 12 p.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade. São Paulo: Thompson, 2006

OLIVER, R. L. "A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," Journal of Marketing Research. 17 (November), 1980.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. Gespublica. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>> Acesso em: 17/03/2020.

^[1] Graduando em Administração Pública pela UFF.

Enviado: Setembro, 2020.

Aprovado: Novembro, 2020.